

Johdon assistenttien rooli yritysten strategiaprosessissa

Heidi Mikkonen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma

2014



Koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Heidi Mikkonen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Johdon assistenttien rooli yritysten strategiaprosessissa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 53+2</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Eija Kärnä</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmayksikölle. Tutkimus on myös osa Strategia käytäntöön –teemaryhmää.</p> <p>Vain harvan yrityksen strategia toteutuu halutulla tavalla, vaikka strategiatyöhön käytetään paljon resursseja. Tällä työllä on haluttu kartoittaa olisiko assistentilla potentiaalia auttaa tässä epäkohdassa. Tutkimuksen avulla on haluttu selvittää assistenttien tämän hetkiset roolit ja työtehtävät, sekä niitä tukevat osaamistarpeet osana yritysten strategiaprosessia. Keskeisenä kiinnostuksen kohteena on ollut, millaisia strategiaprosessiin liittyviä työtehtäviä assistentit voisivat mahdollisesti tehdä tulevaisuudessa ja millaiseen suuntaan assistenttien roolia voitaisiin kehittää.</p> <p>Teoriaosuudessa on käyty läpi assistentin työnkuvaa, strategiaa, strategiaprosessia, strategiaviestintää sekä strategiaprosessissa esiintyviä rooleja. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja aineisto on kerätty teemahaastattelun keinoin. Aineistoa varten on kerätty haastattelu 13 assistentilta ja heidän esimiehiltään, huhti-kesäkuun 2013 aikana.</p> <p>Tutkimuksissa kävi ilmi, että assistentin roolia olisi mahdollista kehittää enemmän projektihallinnoijan, fasilitoijan suuntaan. Myös strategiaviestinnässä nähtiin tilaa assistentin työpanokselle. Näihin tarvittavia taitoja assistentilla on jo usein koulutuksensa kautta. Assistentit työskentelivät strategian parissa lähinnä esimiestensä kautta, heidän työtään tukemalla ja tehdessään erilaisia käytännön asioita. Usein he eivät kuitenkaan ymmärtäneet tekemänsä työn yhteyttä strategiaprosessiin.</p>	
<p>Asiasanat strategia, strategiatyö, assistentit, roolit</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja –kysymykset.....	1
1.2	Tutkimuksen rakenne	2
2	Johdon assistenttityö.....	3
2.1	Johdon assistenttien koulutus ja osaaminen	3
2.2	Johdon assistenttien toimenkuva	4
3	Strategia – mikä se on?	6
4	Strategiaprosessi	8
4.1	Strategisten tietojen keräämisen ja analysoinnin vaihe.....	10
4.2	Strategian määrittelyvaihe.....	12
4.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe.....	13
4.4	Strategian toteutusvaihe.....	14
4.5	Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe	15
4.6	Strategiaprosessiin osallistujat.....	16
5	Strategiaviestintä – strategian toteutuksen kulmakivi.....	18
5.1	Strategiaviestintä käytännössä.....	19
5.2	Strategiaviestinnän haasteet.....	21
6	Roolit strategiaprosessissa	23
7	Tutkimuksen toteuttaminen.....	26
8	Tutkimustulokset - Johdon assistenttien rooli yritysten strategiatyössä	30
8.1	Yritysten strategiatyö	31
8.2	Assistentin nykyinen rooli strategiatyössä.....	32
8.3	Assistentin roolin kehittämismahdollisuudet ja siihen vaikuttavat tekijät.....	37
8.4	Assistentin osaamistarpeet	40
9	Diskussio, Pohdinta	43
9.1	Johtopäätökset	43
9.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	47
9.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	48
9.4	Oma oppiminen	49
	Lähteet.....	51

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman hyödynnettäväksi.

Tutkimukseni on osa strategia -teemaryhmää ja tarkoituksena on ollut syventää jo tehtyjä opinnäytetöitä, joissa on tutkittu assistenttien roolia strategiatyön tukena. Laadullisella tutkimuksella on haluttu kartoittaa, sekä kehittää assistenttien tämän hetkistä roolia strategiatyön tukena erilaisissa Suomessa toimivissa yrityksissä. Aiempiin tutkimuksiin poiketen, tähän työhön on haluttu sekä assistenttien, että esimiesten näkökulmia ja mielipiteitä. Useat johdon assistentit työskentelevät tiiviisti esimiestensä kanssa, joten on tärkeää tiedostaa myös johdon näkemykset siitä, millainen rooli assistentilla parhaimmillaan voisi olla.

1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Strategiatyön merkitystä nykypäivän yrityksissä ei voi väheksyä, mutta silti se toteutuu suunnitellusti vain harvoissa tapauksissa. Strategian toteuttaminen kuuluu jokaiselle työntekijälle heidän jokapäiväisessä työskentelyssään. Erityisesti assistentilla, johdon tukihenkilönä, on keskeinen rooli strategian toteuttamisessa. Assistenttien potentiaalia ei kuitenkaan ole aina tiedostettu tai kehitetty tarpeeksi. (Kärnä 2012, 5.)

Assistentin roolia strategiatyössä on jo tutkittu ja aiheesta on tehty muutamia opinnäytetöitä. Näistä tutkimuksista on käynyt ilmi, että assistenteilla on usein melko pieni rooli strategiatyöskentelyssä, eivätkä he osaa yhdistää jo tekemäänsä arkipäiväistä työtään strategiatyöskentelyyn. Kiinnostusta ja resursseja löytyisi merkittävämpään osallistumiseen. Useat johdon assistentit eivät välttämättä koe strategiatyötä omakseen, vaan sen katsotaan olevan johdolle kuuluvaa työtä, jota tehdään suljettujen ovien takana. Erityisesti suurissa yrityksissä assistenttien strategiatyöskentelytaitojen hyödyntäminen on jäänyt varsin vähäiseksi.

Tutkimuksellani olen halunnut hahmottaa, millainen rooli assistentilla voisi olla tulevai-

suuden strategiatyössä ja millä tavoin assistentti voisi osaamisellaan tukea strategian onnistumista, sillä erityisesti strategian toteutuminen koetaan haasteeksi monissa yrityksissä.

Tutkimukseni on rakentunut seuraavan päättökysymyksen ympärille:

- Miten assistentin roolia voidaan kehittää strategiaprosessin tukena?

Tärkeimpään tutkimuskysymykseen haen tukea tarkentavilla tutkimuskysymyksillä, jotka ovat seuraavat:

- Millaiseksi koetaan assistentin rooli strategiatyössä?
- Millaisia strategiaprosessin työtehtäviä assistentti voisi tehdä enemmän helpotukseen sekä omaa, että esimiehensä työskentelyä?
- Poikkeavatko esimiesten ja assistenttien näkemykset assistenttien roolista toisistaan?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakentunut kolmen eri pääteeman ympärille; johdon assistenttien työn kuvaus, strategia ja roolit. Luvussa 2 on käsitelty johdon assistenttityötä ja sen sisältöä koulutusohjelman määritelmien ja aiempien tutkimusten kautta. Luvuissa 3-5 on käsitelty strategiaa, strategiaprosessia ja strategiaviestintää. Luvussa 6 olen pureutunut erilaisiin rooleihin, käyttäen hyödyksi Aalto-yliopiston STRADA-tutkimusprojektia.

Teoriaosuuden jälkeen on vuorossa opinnäytetyön empiirinen osa. Luvussa 7 olen kertonut tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta, sekä käynyt läpi tutkimustulokset haastattelurunkoa mukailten (Liite 1). Viimeisessä luvussa olen tehnyt johtopäätökset tutkimuksesta, pohtinut sen luotettavuutta ja mahdollisia kehittämissuunnitelmia, sekä omaa oppimistani tutkimusprosessissa.

2 Johdon assistenttityö

2.1 Johdon assistenttien koulutus ja osaaminen

Johdon assistenttityötä ja kieliä voi opiskella Suomessa kahdessa eri ammattikorkeakoulussa. Koulutusta tarjoavat HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu Helsingissä, sekä Kymen ammattikorkeakoulu Kouvolassa. Molempien koulutusten laajuus on 210 opintopistettä ja tutkintonimike on tradenomi. (HAAGA-HELIA 2014; KYAMK 2014.)

Sisällöltään koulutusohjelmat ovat hyvin samankaltaisia ja niissä painotetaan koulutuksen monipuolisuutta sekä työelämälähtöisyyttä. Liiketoimintaosaamisen lisäksi kielten ja kulttuurien tuntemus, sekä valmennus kansainväliseen työympäristöön ovat tärkeässä roolissa. Myös viestintäkoulutuksella on suuri painarvo johdon assistenttikoulutuksessa. Johdon assistenttikoulutuksilla pyritään tarjoamaan valmiudet työskentelemään laajalaisesti erilaisissa hallinnon tehtävissä. Opiskelijat pääsevät myös erikoistumaan valitsemiensa ammattipintojen kautta. (HAAGA-HELIA 2014; KYAMK 2014.)

Ennen tradenomitutkintoon tähtäävää johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmaa samankaltaista koulutusta tarjosi Helsingin Sihteeriopisto, joka oli aikansa ainoa samaisiin työtehtäviin valmentava oppilaitos. Vuonna 1997 Helsingin Sihteeriopiston koulutustoiminta siirtyi ammattikorkeakoulu Heliaan (nykyisin HAAGA-HELIA) ja Helsingin sihteeriopisto lopetti toimintansa. (Kärki Marketta 1997, 2.)

Helsingin Sihteeriopiston ajoilta juontaa juurensa lyhenne HSO, jota voi käyttää tutkintonimikkeensä yhteydessä tradenomiksi valmistunut johdon assistenttien ammattijärjestön jäsen. Sihteeri, HSO on puolestaan valmistunut Helsingin Sihteeriopistosta. HSO-lyhenne on yleisesti työmarkkinoilla tunnettu nimike ja sitä arvostetaan ja pidetään tietynlaisen osaamisen ja laadun takeena. Aito HSO ry on puolestaan jo valmistuneiden HSO-tradenomien ja -sihteereiden, sekä HAAGA-HELIASSA johdon assistenttityötä ja kieltä opiskelevien oma ammattijärjestö. (Aito HSO 2014.)

Tradenomi, HSO:n tulee osata laajalti erilaisia hallintotyön osa-alueita, kuten esimerkiksi:

- Liike- ja hallintoviestinnän asiakirjojen laatiminen
- Tietotekniikan monipuolinen käyttäminen
- Tiedon hankkiminen ja muokkaaminen
- Liikkeenjohdon työparina ja sidosryhmien kanssa toimiminen
- Liiketoiminnan eri osa-alueiden ja globaalien verkostotalouden ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen
- Projektityötaitojen hallitseminen

(Aito HSO 2014.)

2.2 Johdon assistenttien toimenkuva

Yleensä johdon assistentti työskentelee joko sihteerinä tai assistenttina yksityisessä yrityksessä tai julkishallinnossa ja työtehtävät muodostuvat erilaisista johdon tukitoiminoista. Johdon assistenttikoulutuksen saaneet voivat työskennellä myös esimerkiksi toimistopäällikköinä, henkilöstökoordinaattoreina tai tiedottajina (HAAGA-HELIA 2014). Työnkuva vaihtelee organisaatioittain ja on usein hyvin monipuolinen. Toimenkuvien ja tehtävänimikkeiden laaja-alaisuus tuovat haastetta assistenttien työn määrittämiselle. Aito HSO:n mukaan sen jäsenillä on jopa 300 erilaista tehtävänimikettä (Aito HSO 2014).

Vuoren ja Siivosen HAAGA-HELIALle tekemän tutkimuksen (2009) mukaan johdon assistenteilla on työssään kolme ydinprosessia, viestintä, organisointi sekä tiedonhankinta ja -hallinta. Assistentit tekevät paljon erilaista viestintää, kuten sisäistä viestintää, yhteisöviestintää, markkinointiviestintää ja monikulttuurista viestintää. Johdon assistentteja voidaankin pitää viestinnän ammattilaisena, joka osaa viestiä erilaisissa viestintätilanteissa tilanteen vaatimalla tavalla. Viestintätaidot näkyvät myös assistenttien toisessa ydinprosessissa, organisoinnissa. Assistenttien työhön kuuluu niin erilaisten projektien, tilaisuuksien, matkojen, sekä erityisesti kokousten organisoiminen. Assistentin tulee työssään myös vastata erilaisiin tarpeisiin löytää olennainen tieto ja välittää se sitä tarvitseville. Tähän kuuluu lisäksi tilastointia ja erilaista arkistointia. (Vuori, Siivonen

2009, 17.)

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Assistentti 2020 -projekti on tutkinut millaiseksi assistenttien työnkuva mahdollisesti kehittyy vuoteen 2020 mennessä. Tutkimuksen mukaan assistentin roolin yksi merkittävimmistä muutoksista on perinteisten "sihteerintöiden" väheneminen, sillä yhä useammin muut tekevät itse niitä rutiineja, joita voidaan tehdä erilaisten online-palveluiden kautta. Yhden henkilön assistenteista siirrytään enemmän suuremman joukon assistenteiksi ja assistenttien määrä vähenee tulevaisuudessa. Assistenttien työnkuva muuttuisi entistä enemmän asiantuntija-suuntaan ja assistentit voivat muodostaa oman tiiminsä. Assistentit "seulovat, valitsevat, jalostavat ja jakavat" oman vastualueensa kuuluvaa tietoa johdolle. Myös projekti - ja tiimitöiden määrä kasvaa ja assistentin rooli viestinvälittäjänä korostuu. Hänellä tulee siis olla hyvät kommunikointi- ja sidosryhmätaidot, sillä tiimistä toiseen liikkuminen korostuu. Assistentti nähdään myös yhä useammin edustamassa johtoa ja esimiestään. (Karjalainen Päivi 2013, 12)

3 Strategia – mikä se on?

Käsityksenä strategia on hyvin laaja-alainen ja useammat teokset pyrkivätkin vastamaan siihen perimmäiseen kysymykseen, mistä strategiassa on kysymys. Strategialle ei siis ole olemassa vain yhtä tarkkaa universaalia määritelmää, vaan sen määritelmiä löytyy vähintään yhtä paljon, kuin aiheesta on kirjoitettu kirjoja, eli lukuisia erilaisia. (Kamensky 2008, 19.)

Sivistyssanakirja (2002, 386) määrittelee strategian olevan ”sotataito, sodan johtamisen taito” tai nykyisin ”taitava suunnittelu, parhaan menettelytavan noudattaminen”, sekä ”yrityksen toimintasuunnitelma”. Strategialle voikin lähteä hakemaan määritelmää historiasta, sillä käsitteenä se on erittäin vanha ja sitä on käytetty jo vuosituhansia sitten sotien aikana, mistä juontuu sanakirjankin käyttämä ensimmäinen määritelmä.

Sana juontaa juurensa kreikankielen sanaan ”strategos”, joka tarkoittaa kenraalia tai muuta armeijan johtohenkilöä. Sanaa siis käytettiin kuvailemaan sodan johtohahmoja, jotka yhdessä suunnittelivat sotataktiikoita päämäärien tavoittamiseksi ja sotilaiden motivoimista. Strategia-sanalla on juurensa myös Kiinassa. Kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun jo 200 vuotta ennen ajan laskun alkua kirjoittama ”Sodankäynnin taito” on merkittävä strategiaopin teos, josta haetaan oppeja strategiatutkimukseen ja jota hyödynnetään vielä tänäkin päivänä. (Kamensky 2008, 13; McKeown 2012, xxi.)

Liikkeenjohdossa strategia on saanut enemmän huomiota toisen maailmansodan jälkeen ja erilaisia kirjoja ja oppaita aiheesta on julkaistu 1950-luvulta lähtien (McKeown 2012, xxii). Yhtenä ensimmäisistä liikkeenjohdon strategian määrittelijöistä pidetään yhdysvaltalaisista tieteilijästä, Alfred Chandleria, joka määritteli strategiaksi 60-luvulla ”yrityksen pitkän aikavälin perustavoitteiden määrittelyä sekä sellaisten toimenpiteiden ja resurssipanostusten tekemistä, jotka ovat tarpeen näiden tavoitteiden saavuttamiseksi” (Laamanen ym. 2005, 34). Suomalaisen strategiatutkijan Juha Näsin määritelmä strategialle on yksiselitteisen selkeä ja hänen mukaansa ”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka” (Näsi & Aunola 2005, 15).

Strategian alkuperäinen merkitys on siis helposti yhdisteltävissä tämän päivän liikkeenjohdossa käytettyihin määritelmiin, joissa strategialla yleensä tarkoitetaan yrityksen suunnitelmia ja toimia visiossa täsmentyneiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Visiolla puolestaan tarkoitetaan organisaation näkemystä siitä, millaiseksi se haluaa tulla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24-25).

Miksi yrityksillä täytyy olla strategia? Olkoon määritelmä tai oppi millainen tahansa, yhteinen tekijä kaikissa näkökulmissa on kilpailu. Strategian avulla yritykset pyrkivät rajoittamaan kilpailua ja erottautumaan kilpailijoista. Kilpailutilanteessa mukana oleville yrityksille strategia on menestyksen kannalta välttämätöntä. Myös ei-kilpailutilanteessa olevilla yrityksillä on tärkeää olla strategia, jotta ne pystyvät varmistamaan, onko yritys todella ilman kilpailua nykyhetkellä ja tulevaisuudessa. Vaikka yritys olisi täysin ja varmasti kilpailutilanteen ulkopuolella, strategia auttaa kuitenkin organisaatiota parantamaan toimintaansa, eli kohdentamaan huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, ennakoimaan tarvittaviin muutoksiin ja tehostamaan resurssien oikeanlaista käyttöä. (Kamensky 2008, 16-18.)

Strategialla myös vastataan organisaatioiden perustehtävään, eli tarpeeseen tuottaa hyötyä jollekin organisaation ulkopuoliselle taholle. Strategian avulla organisaatiot siis pyrkivät kehittämään toimintaansa ja löytämään uusia toimintamalleja asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämiseksi tai yrittävät muuntaa yhteiskunnassa esiintyviä tarpeita kannattaviksi mahdollisuuksiksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 17-26.)

Strategiatyöstä puhuttaessa puolestaan tarkoitetaan kaikkea sitä strategiaan liittyvää työtä, jonka avulla strategia muodostetaan. Se voi sisältää muun muassa kokouksia, keskusteluja, laskentoja, kaavakkeiden täyttämistä ja esitysten tekoa. Strategiatyössä on käytössä erilaisia välineitä, niin aineettomia, kuin aineellisia, kuten erilaisia analyysi- ja budjetoimalleja tai tietokoneohjelmia ja esitelmämateriaaleja. (Jarzabkowski & Whittington 2008, 2).

4 Strategiaprosessi

Sivistyssanakirjan (2002, 461) määritelmien mukaan prosessi on ”tapahtumien kulku, tapahtumasarja” tai ”järjestetty ja ohjattava tarkoituksellisten toimintojen sarja, esim. teollisuuden tuotannossa”.

Strategiaprosessi koostuu joukosta pohdintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan visiossa määritellyt tavoitteensa. Suunnittelu, toteutus ja valvonta muodostavat tämän jatkuvan, kehittyvän ja uusiutuvan prosessin. Vaiheet eivät kuitenkaan aina etene suoraviivaisesti eteenpäin, vaan joskus edelliseen vaiheeseen palataan takaisin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25; Laamanen ym. 2005, 111.)

Kamensky käyttää kirjassaan *Strateginen Johtaminen* (2008) strategiaprosessia synonyymina sanan strategiatyö kanssa. Strategian työstäminen onkin prosessi, joka pitää sisällään erilaisia työvaiheita. Näiden vaiheiden määrittely ja kuvaukset voidaan esittää monella eri tavalla (aivan kuten sanalle strategia löytyy lukuisia erilaisia määritelmiä), vaikka erilaisuuksista huolimatta tietyntylaiset piirteet toistuvat jokaisessa esitetyssä strategiaproessin mallissa.

Onnistunut strategiaprosessi ratkaisee strategian laadun ja on edellytys sen onnistumiselle. Strategiaprosessi edesauttaa onnistunutta strategian toteuttamista ja koko organisaation ymmärrystä ja sitoutumista organisaationsa toimintaan ja strategiaan. Strategiaproessin tulisi kohdistua sekä konsernitason, että liiketoimintatason työskentelyyn. (Kamensky 2008, 357-359).

Strategiaprosessilla tarkoitetaan usein myös täsmälleen samaa asiaa kuin **strategisella johtamisella**, sillä se tyypillisesti etenee prosessinomaisesti. Näsin ja Aunolan (2005) mukaan strategisella johtamisella tähdätään organisaation toiminnan hallintaan ja se viittaa malliin, joka erilaisten vaiheiden kautta käsittelee strategiaa. Sen olennaisin merkitys on yrityskokonaisuuden toiminnan mahdollisimman hyvä hallinta. (Näsi & Aunola 2005, 16-20.)

Yleensä strategiaprosessi on aikataulutettu organisaation vuosittaisen rytmin mukaan

ns. strategiavuosikellon avulla. Monissa yrityksissä strategiaproessi perinteisesti käynnistetään alkuvuonna, jolloin seuraava strategia-asiakirja valmistuu alkusyksyksi. Tällainen aikataulutus edellyttää, että yrityksen toimintajakso on kiinnitetty kalenterivuoteen. Merkittävät muutokset tilanteissa ja olosuhteissa, kuten esimerkiksi teknologisissa läpimurroissa, toimintaympäristössä tai kilpailuolosuhteissa saattavat myös yhtäkkisesti käynnistää strategiaproessin ja silloin strategiavuosikellosta tulisi joustaa, eikä noudattaa sitä liian tiukasti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 49-50.)

Tässä opinnäytetyössä esitellään Lindroos & Lohiveden (2010) kuvaama strategiaproessimalli. Se on hyvin lähellä 80-luvulla esitettyä tyypillistä strategiamallia, jonka kehitti kolmikko Smith, Arnold ja Bizzel vuonna 1988. Heidän malli puolestaan seuraa perinteistä, jo 60-luvulla esitettyä mallia. (Näsi & Aunola 2005, 32.) Syyt, miksi tähän opinnäytetyöhön on valittu Lindroosin ja Lohiveden malli, ovat sen selkeys ja helppo sovellettavuus käytännön työelämään.

Lindroos ja Lohiveden (2010, 29-30) malli sisältää viisi erilaista työvaihetta, jotka ovat strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe, strategian toteutusvaihe, sekä strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Jotta strategia voidaan luoda, ensiksi täytyy arvioida millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä, sen jälkeen tiivistetään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan, sitten täsmennetään millä keinoilla nämä päämäärät saavutetaan, ja lopuksi valitaan millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan. Strategiaproessi etenee Kuvion 1 mukaisessa järjestyksessä, mutta edellisiin vaiheisiin voi joutua myös palaamaan. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi sellainen, että toteutusvaiheessa huomataan toimintaympäristössä tapahtuneen sellaisia muutoksia, joita ei analyysivaiheessa osattu olettaa.



Kuvio 1. Strategiaproessin työvaiheet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

4.1 Strategisten tietojen keräämisen ja analysoinnin vaihe

Tietojen kerääminen ja niiden analysointi luovat perustan strategioiden luomiselle ja toteuttamiselle. Ne luovat ns. kivijalan, jonka päälle menestyksellinen yritys voidaan rakentaa. On tärkeää tuntea oman yritys ja sen ympäristö, sekä niiden vuorovaikutus. Omasta yrityksestä on tiedettävä sen lähtötilanne, nykytila ja tulevaisuuden suunta. Ympäristö muuttuu koko ajan, joten sitä tulee tarkkailla, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus menestyä. (Kamensky 2008, 120.)

Strategiaproessin ensimmäisessä vaiheessa on siis tarkoitus selventää omalle organisaatiolle oleellisimpia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä ovat toimintaympäristön muutokset ja tila, sidosryhmissä tapahtuvat muutokset, sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittyminen ja tila. Oman organisaation sisäinen tila on puolestaan sisäinen tekijä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30-40.)

Toimintaympäristön muutoksia ja tilaa tutkitaan yleisimmin joko ympäristöanalyysillä tai skenaarioanalyysillä. Nämä ovat ns. yritystason analyyssejä ja niiden tarkoituksena on antaa valmiuksia kohdata ympäristössä tapahtuvia muutoksia ennen kuin ne alkavat vaikuttaa oman yrityksen toimintaan, sekä auttaa ymmärtämään mahdollisia muutoksia. Ympäristöanalyysiä voidaan myös tehdä ns. makrotasolla, jolloin analysoidaan kansantaloutta. Kaikki yritykset ovat riippuvaisia kansantalouden kehityksestä ja erityisesti kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana olevat yrityksille makrotason analyysit ovat

erittäin tärkeitä. Myös pelkästään Suomessa operoivat yritykset hyötyvät suuresti seurattessaan maailman taloudellista kehitystä, josta Suomenkin talous on riippuvainen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30-31, 216; Kamensky 2008, 139.)

Ympäristöanalyysin tarkoituksena on rekisteröidä säännöllisesti havaintoja omassa toimintaympäristössään tapahtuvista muutoksista. Näitä muutoksia tulee analysoida ja käsitellä säännöllisin väliajoin esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa tai osallistaen koko henkilökuntaa. Havainnot olisikin hyvä rekisteröidä niin, että ne olisivat koko henkilökunnan luettavissa. Skenaarioanalyysillä puolestaan rakennetaan erilaisia, toisistaan poikkeavia skenaarioita eli tulevaisuuden kuvia. Näiden avulla voidaan arvioida miten oman organisaation tulisi toimia, jos muuttuva toimintaympäristö olisi rakennettujen skenaarioiden mukainen. Skenaarioita laatiessa tulisi osata erottaa erilaisia vaihtoehtoja, suuria trendejä ja heikkoja trendejä, sekä osata hahmottaa oman yrityksen strategiaan oleellisimmin liittyvät signaalit toimintaympäristöstä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30-31, 216.)

Ulkoisiin tekijöihin kuuluu myös markkinoiden ja kilpailijoiden analysointi. Näiden arvioinnissa on hyvänä lähtökohtana ottaa huomioon kulloinkin vallitseva suhdannetilanne ja sen vaikutus omaan yritykseen. On myös pystyttävä tunnistamaan, mitkä tarjottavista tuotteista tai palveluista eivät suhdanteista riippumatta tyydytä riittävän hyvin asiakkaiden tarpeita. Omien kilpailukeinojen tulee aina perustua omien asiakkaiden käsitelmiin heidän tarpeistaan. Se, kuinka yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan, on strategisen ajattelun lähtökohta. Erottautumisen edellytyksenä on tuntea tärkeimpien kilpailijoiden tuotteet, organisaatiot ja toimintatavat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 32-33; Kamensky 2008, 160-161.)

Erilaisia markkina- ja kilpailija-analyyseja ovat mm. SWOT-analyysi ja Porterin kilpailuanalyysi. SWOT-analyysi on yksinkertainen ja suhteellisen nopeasti tehtävä analyysi, jossa tarkastellaan oman yrityksen kuin pääkilpailijoidenkin erilaisia vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Porterin kilpailuanalyysissä puolestaan voidaan arvioida yksittäisen liiketoiminnan tai toimialan kilpailuasemaa, kuten esimerkiksi toimialan kasvua, brändien tunnettuutta tai alalta poistumisen kustannuksia. Analyysia tehtäessä huomio kiinnitetään

vuorotellen viiteen eri suuntaan, joista yritys voi joutua kohtaamaan kilpailua: alan nykyiset kilpailijat, alalle mahdollisesti tulevat uudet kilpailijat, korvaavat tai vaihtoehtoiset tuotteet ja palvelut, toimittajat/alihankkijat ja asiakkaat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 33-34, 219-222.)

Sidosryhmät, kuten sijoittajat, rahoittajat, alihankkijat, tavarantoimittajat ja omien yhteistyöverkostojen edustajat, luetaan myös ulkoisiksi tekijöiksi ja niissäkin voi tapahtua strategialle merkittäviä muutoksia. Sidosryhmiä tulisi analysoida laajasti, useina eri ryhmänä tai joukkoina esimerkiksi kyselytutkimuksina tai niiden edustajia haastattelemalla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 39.)

Ulkoisten tekijöiden lisäksi täytyy strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa analysoida myös yrityksen sisäistä toimintaa ja tehokkuutta. Oma organisaatiota tarkastelemalla helpotetaan strategiatyöskentelyssä tarvittavien toimenpiteiden täsmentämistä, sekä edesautetaan strategian toimeenpanoa. Aivan kuten toimintaympäristökin, organisaation sisäisen tilan tunteminen on erityisen tärkeää, strategisen johtamisenkin kannalta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40, 237-240.)

Organisaation toimintaa voidaan analysoida esimerkiksi erilaisten valmiusanalyysien avulla, joilla kartoitetaan yrityksen edellytyksiä toimia erilaisissa tilanteissa. Yleisesti on käytössä myös Euroopan laatupalkintokriteerin pohjalta kehitetyllä EFQM Excellence -malli, jonka avulla tarkastellaan toimintaa ja toiminnalla saavutettuja tuloksia useasta eri näkökulmasta, joita ovat mm. johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja -strategiat, kumppanuudet ja resurssit, sekä prosessit. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40, 237-240.)

4.2 Strategian määrittelyvaihe

Kun strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa on luotu kokonaiskuva siitä, millaiseen toimintaympäristöön yrityksen strategiaa ollaan luomassa, seuraa prosessin toinen vaihe, strategian määrittelyvaihe. Tässä vaiheessa yrityksen tulee päättää toimintansa päämäärät seuraavan strategijakson ajaksi. Strategian määrittelyn onnistumista auttaa, kun organisaation sen hetkinen tila ja toimintaympäristö on selvitetty huolellisesti.

(Lindroos & Lohivesi 2010, 40-42.)

Strategian määrittely lähtee liikkeelle organisaation mission eli perustehtävän hahmottamisella. Mission ja tavoitteiden yhteensopivuutta olisi hyvä pohtia jokaisen strategiakierroksen yhteydessä ja tarpeen tullen muuttaa jompaakumpaa. Näin edesautetaan erilaisten sidosryhmien ymmärtämistä siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Mission mukaan luodaan realistinen, mutta tavoittelemisen arvoinen visio eli näkemys siitä, millaiseksi halutaan tulla. Vision pohjalta määritellään konkreettisia tavoitteita, jotka todella halutaan saavuttaa lähitulevaisuudessa. Näiden tavoitteiden tulee olla sellaisia, että niiden toteutumista voidaan seurata ja arvioida. Tavoitteiden tulee siis olla tavoitettavissa, mutta myös tarpeeksi haastavia, jotta yrityksen toiminta kehittyisi ja markkinat kasvaisivat. Tavoitteiden lisäksi strategia-asiakirjasta tulee ilmetä myös selkeästi, kuinka vision mukaiset tavoitteet saavutettaisiin, mitä pitäisi ja mitä ei pitäisi tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 41-42.)

Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi vaihtelevat yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä riippuen. Yrityksen puolelta keinoihin vaikuttavat vahvasti käytettävissä olevat resurssit, kuten tuotantokapasiteetti, toimistotilat, varastot, toimintaprosessit ja henkilöstö ja sen osaaminen. Resursseihin liittyvät valinnat ja esimerkiksi toimintatapojen muutos strategian tavoitteiden päämäärien saavuttamiseksi ovat edellytys muutosten läpiviennille. (Lindroos & Lohivesi 2010, 43.)

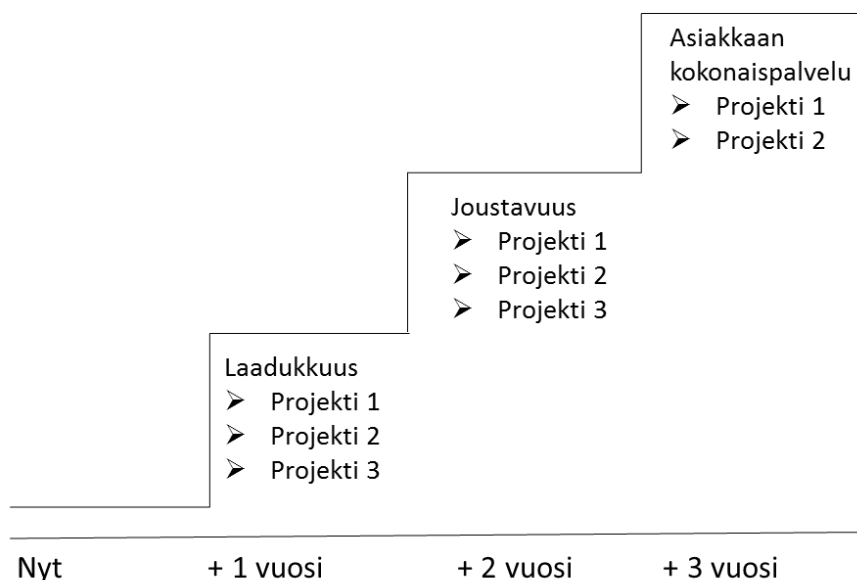
Strategian määrittelyvaiheen tarkoituksena siis olisi saada aikaan konkreettinen dokumentti, josta käy ilmi tehdyt päätökset visiosta johdetuista tavoitteista, sekä valitut keinot toteuttaa nämä tavoitteet (Lindroos & Lohivesi 2010, 41-42).

4.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Jotta voitaisiin siirtyä strategian määrittelystä sen toteuttamiseen, täytyy organisaation suunnitella strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeiset kehitysprojektit. Strategiaprosessin edellisessä vaiheessa on tunnistettu, millaisia tavoitteita yrityksellä on, nyt tulisi määrittää ja täsmentää millaisia muutoksia pitää saada aikaan näiden haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Muutoksien aikaan saamiseksi tarvitaan kehitysprojekteja. Näistä projekteista ensimmäisen tulisi alkaa mahdollisimman nopeasti, vaikka projekteja tulisi määrittellä koko strategijaksolle. Osa kehitysprojekteista voi myös ulottua seuraaville

strategiajaksoille. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)

Kehitysprojektiensa toteutusjärjestystä ja projektien yhteyttä toisiinsa voidaan selventää organisaatioissa strategisten kehitysportaiden avulla. Kehitysportaille voi antaa vuosittaiset teemat, joihin tehostetaan erityisesti kyseisenä vuotena (Kuvio2). (Lindroos & Lohivesi 2010, 44-45.) set teemat, joihin tehostetaan erityisesti kyseisenä vuotena (Kuvio 2).



Kuvio 2. Malli strategisista kehitysportaista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45).

4.4 Strategian toteutusvaihe

Strategian toteutusvaihetta pidetään usein strategiaprosessin haastavimpana vaiheena, sillä tutkimusten mukaan ainoastaan 1-3 tapauksessa kymmenestä strategian toteutus onnistuu hyvin. Tämä on huolestuttavaa erityisesti sen vuoksi, että monet yritykset panostavat nykyisin paljon strategiaprosessiin ja sen tehostamiseen. Aikaa ja rahaa vievät strategiset suunnitelmat ovat arvottomia, jos niitä ei pystytä toteuttamaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 161; Salminen 2008, 13-15.)

Strategian toteuttaminenkaan ei kuitenkaan saa olla liian helppoa, koska silloin strategia ei ole tarpeeksi kunnianhimoinen ja yritystä eteenpäin vievä. Strategian tulee siis olla yhtä aikaa haastava, mutta myös selkeä. Huolella tehty strategian määrittely ja strategisten projektien suunnittelu edesauttavat toteuttamista ja hyvin valmistellun pohjan päälle

on helppo rakentaa. (Kamensky 2008, 336; Lindroos & Lohivesi 2010, 55.)

Toisin kuin strategiaprosessin aiemmat vaiheet, toteutusvaihe vaatii jatkuvaa työskentelyä ja se kestää koko strategiajakson ajan. Strategia toteutuksen apuna ovat tarkat määritelmät kyseisen toimintajakson tavoitteista ja niistä keinoista, joilla tavoitteisiin päästään. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45.)

Johdolla on merkittävä rooli strategian toteutuksessa ja strategian toteuttamista voidaan verrata toiminnan johtamiseen. Johto valvoo ja vauhdittaa strategian toteutumista alkaen strategian kertomisesta organisaation sisällä ja sidosryhmille (jalkauttaminen), jatkuen työyhteisön ja ihmisten kehittämiseen ja motivoimiseen. Myös erilaisten kehitysprojektien vetäminen ja suorituskyvyn seuranta asettavat haasteita johtamiselle. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45-46, 161.)

Strategian kuitenkin toteuttavat ennen kaikkea ihmiset. Työntekijät ovat tärkeässä roolissa ja heillä tulee olla tarvittavaa taitoa ja halua strategian toteuttamiseen. Pelkkä johdonmukainen johtaminen ei riitä, vaan henkilöstön osaamisesta, resursseista ja motivaatiosta tulee huolehtia. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 166.)

4.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Lindroosin ja Lohiveden mallissa (2010) on viidentenä vaiheena strategian seuranta, arviointi ja päivitys. Yrityksillä tulisi olla käytössään strategian seurantajärjestelmä, jolla ne voivat seurata miten kehitysprojektit etenevät ja onnistuuko yrityksen strategian mukainen toiminta. Strategiassa tulisi olla jouston varaa, jotta sitä olisi mahdollista tarpeen tullen päivittää jopa kesken strategiajakson. Strategiaa laadittaessa ei välttämättä olla osattu ennakoida kaikkea oleellista, joten sen täsmentäminen tai jopa uusien linjauksien tekeminen voi tulla ajankohtaiseksi. Strategian linjausten ja ohjausjärjestelmien ei kuitenkaan tulisi olla liian löysiä, koska yrityksen sisällä täytyy olla tiedossa mihin ollaan pyrkimässä ja kuinka näitä pyrkimyksiä seurataan ja ohjataan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46-47.)

Tämä strategiaprosessin viimeinen vaihe on erittäin tärkeä, jotta yritykset osaisivat reagoida tarvittavalla tavalla erilaisiin toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin.

Muutoskyky, -valmius ja –nopeus ovat usein liiketoiminnan menestyksen ratkaisevia tekijöitä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 47.)

4.6 Strategiaprosessiin osallistujat

Kun strategiaprosessia lähdetään suunnittelemaan, on erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, ketkä prosessiin osallistuvat. Jotta yksittäinen ihminen voisi täydellisesti ymmärtää prosessia ja sen sisältöä, täytyy hänen itse olla siinä konkreettisesti mukana. Tämä asettaa haasteen erityisesti suurissa yrityksissä, koska kaikki eivät millään pysty osallistumaan. Avainhenkilöiden kartoittaminen ja heidän osallistamisensa on erittäin tärkeää, samoin kuin koko henkilökunnalle on pystyttävä konkretisoimaan heidän työnsä ja strategian yhteys. (Kamensky 2008, 67-68, 360).

Perinteisesti johto on yksin vastannut strategiaprosessin läpiviennistä. Viime aikoina monet yritykset ovat kuitenkin pyrkineet parantamaan strategian toteutumista ottamalla mukaan mahdollisimman useita eri henkilöstöryhmiä ja organisaatiotasoja. Tämä tarkoittaa laajaa joukkoa erilaisia ihmisiä, eli miehiä, naisia, kokeneita ja uusia työntekijöitä, eri alojen asiantuntijoita, enemmän ja vähemmän koulutettuja jne. Koska ihmiset ovat taustoiltaan erilaisia, helpottaa yhtä aikainen osallistuminen saavuttamaan yhteisymmärrystä ja näkemystä strategiasta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 47; Kamensky 2008, 346.)

Jo aiemmin kävi ilmi, että henkilöstön motivaatio on yksi edellytys strategian onnistuneelle toteuttamiselle. Henkilöstä voidaan sisällyttää mukaan strategiatyöhön myös erilaisten palautekierrosten avulla. Näiden kautta pystytään testaamaan pohdittujen strategisten linjausten ja valintojen mielekkyyttä ja ymmärtämystä ennen lopullisia päätöksiä. Tämä lisää oleellisesti henkilöstön sitoutumista strategiaan, kun mahdollisimman moni organisaation jäsen pääsee mukaan vaikuttamaan lopulliseen strategian muotoutumiseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 47-48.)

Johdolla on yleensä apunaan strategiaprosessin läpiviennistä vastaava fasilitoija, joka voi olla joko sisäinen tai ulkoinen asiantuntija. Hänen vastuullaan on huolehtia aikataulussa pysymisestä, sekä varmistaa, että strategiaryhmä keskittyy oleellisiin asioihin ja lopputulokset ovat konkreettisia ja selkeitä. Tällaisen projektin ohjaajan tulee omata

vahvan tuntemuksen strategiateorioista ja käytännön kokemusta, jotta hän pystyisi vie-
mään prosessia oikeaan suuntaan. Hänen ei tule asiantuntemuksellaan vaikuttaa strate-
gian sisältöön tai alkaa tehdä strategiaa, vaan hallinnoida prosessia ja olla ulkopuolinen
kyseenalaistaja, uskonvahvistaja, sovittelija ja prosessin jämäköittäjä. (Lindroos & Lohi-
vesi 2010, 48; Kamensky 2008, 361-363.)

Jotta henkilöstön voidaan odottaa sitoutuvan yhteiseen strategiaan, täytyvät organisaat-
ion hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän olla myös sitoutuneita, jotta he voivat
omalla esimerkillään motivoida muuta henkilökuntaa. Heidän täytyy hyväksymisen li-
säksi myös ymmärtää ydinkohdat samalla tavalla ja olla yksimielisiä organisaatioissa ta-
pahtuvista muutoksista. Johtohenkilöiden tulee olla valmiita myös muuttamaan omia
toimintatapojaan ja olla motivoituneita toteuttamaan strategiaa omissa organisaatiois-
saan. Myös keskijohdolle on varattava aikaa toimintatapojensa ja asenteidensa muutta-
miseen, sillä usein he ovat vastuussa strategian toteutuksesta ja sen jalkauttamisesta
koko henkilökunnalle ilman, että he ovat olleet osallisina strategiseen suunnitteluun.
(Salminen 2008, 40-45.)

Suurimmissa organisaatioissa strategiaa ei tehdä vain yhdelle tasolle, vaan samanaikai-
sesti useammalle, kuten konserni-, ryhmä-, ja liiketoimintatasoille. Nämä useat strate-
giatasot vaikeuttavat yhteisen ymmärryksen muodostumista (Kamensky 2008, 22). Jos
strategiatasoa on useampia, strategiaprosessi etenee ylhäältä alaspäin, koska ylempien
tasojen linjaukset ja valinnat vaikuttavat oleellisesti alempien tasojen strategioihin.

5 Strategiaviestintä – strategian toteutuksen kulmakivi

Strategiaviestintä pitää sisällään kolme eri osa-aluetta, strategian sisältöä koskevan viestinnän, strategian toteuttamista tukevan viestinnän ja strategiaprosessista viestimisen. Strategian sisältöä koskeva viestintä tarkoittaa johdonmukaista viestimistä, jotta organisaatiossa saataisiin aikaan yhteisymmärrys strategiasta. Sen avulla strategiaa luodaan ja toimeenpannaan. Strategian toteuttamista tukevalla viestinnällä pyritään tukemaan organisaation jäseniä työtehtävien suorittamista strategian mukaisesti. Se myös käsittää palautteen ja aloitteiden keräämisen henkilöstöltä. Strategiaprosessista viestimisellä pyritään jakamaan tietoa strategian laatimiseen ja toimeenpanoon liittyviä käytännöistä, prosesseista ja järjestelmistä, vastuualueista ja aikatauluista organisaation jäsenille. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Strategiaviestintä on erityisen tärkeää, koska ylimmän johdon tekemät strategiset suunnitelmat koskevat koko organisaatiota. Suuremmissa yrityksissä kaikki eivät kuitenkaan voi osallistua strategiatyöskentelyyn, joten avuksi tarvitaan viestintää. Viestintä onkin strategian toteutumisen elinehto, sillä ilman onnistunutta viestintää se ei toteudu suunnitelmien mukaisesti. Organisaation jäsenten tulee ymmärtää yrityksen toiminnan tavoitteet ja keinot, joilla näihin tavoitteisiin päästään. Vähimmäistavoite olisi, että henkilöstö ymmärtäisi ainakin sen osan strategiasta, joka koskettaa heidän työtään. Yhteinen ymmärrys tavoitteista lisää myös organisaation positiivista työilmapiiriä. (Kamensky 2008, 345; Hämäläinen ja Maula 2004, 11, 13, 31.)

Strategiaviestinnän tavoitteena on lisäksi perustella strategiset valinnat ja tarjota henkilöstölle mahdollisuus keskustella strategiasta. Jokaisella työntekijällä on myös oikeus tietää oman organisaationsa strategian päälinjat. Strategia voi motivoida työntekijöitä, jos he kokevat toimivansa yhteisen edun eteen ja ymmärtävät oman työnsä yhteyden laajempaan kokonaisuuteen. Kaikki strategian yksityiskohdat eivät kuitenkaan ole aina merkityksellisiä koko henkilökunnalle, ja tarpeellista olisi osata erotella eri kohderyhmien strategiaa koskevan tiedon tarpeet. Työntekijöiden päätöksenteko- ja vaikutusmahdollisuudet myös vaihtelevat, joten liika tieto ei tällöin ole hyödyllistä. Strategian päälinjat ja omaan työhön liittyvät yksityiskohdat ovat usein riittävät. (Hämäläinen & Maula 2004, 31-32, 34, 38)

5.1 Strategiaviestintä käytännössä

Strategiaviestintään voi osallistua monta eri tahoja, kuten ylin johto, keskijohto, viestinnän ammattilaiset, henkilöstöhallinto, fasilitaattorit, luottamusmiehet ja eri yksiköiden edustajat. Siksi eri henkilöiden roolit ja vastuut on sovittava hyvissä ajoin, jotta kaikki strategiaviestinnän tehtävät tulee hoidetuksi tehokkaasti. Onnistunut strategian toteutus ja viestintä siis edellyttää yhteistyötä kaikilta eri viestintään osallistuvien tahojen välillä. Huomioitavaa roolituksia tehdessä on myös se, että viestinnän ammattilaiset eivät voi yksinään huolehtia strategiaviestinnästä, koska silloin se voisi jäädä irralliseksi muusta strategiastyöstä. (Hämäläinen & Maula 2004, 61-62.)

Esimiehellä on strategiaviestinnässä merkittävä rooli. Hänen vastuullaan on viestiminen kahteen eri suuntaan, alaisilleen ja omille esimiehilleen, eli yrityksen johdolle. Alaisilleen esimies selventää strategiaan liittyviä yksityiskohtia ja kysymyksiä, arkipäiväistää strategiaa ja konkretisoi sitä auttaen heitä ymmärtämään työnsä yhteyden yrityksen tavoitteisiin. Johdolle esimies raportoi strategisten tavoitteiden toteutumista. Esimieslähtöisen strategiaviestinnän edellytyksiä ovat, että esimies saa tukea ja työvälineitä roolinsa hoitamiseen. Kuten aiemmin jo kävi ilmi, esimiesten tulee myös itse ymmärtää organisaation strategia riittävän hyvin, jotta hän voi viestiä siitä omalle ryhmälle. Taulukossa 1 on havainnollistettu kuinka eri vastuuhenkilöiden ja toimijoiden roolit voidaan määritellä strategiaviestinnässä. (Hämäläinen & Maula 2004, 107-109.)

Toimijat / viestinnän tehtävät	Toimitusjohtaja	Yksikön johto	Viestintäosasto	Henkilöstöosasto
Johdon infotilaisuus	Esittelee koko organisaation strategian	Esittelee yksikökohtaisen strategian	Avustaa strategiamateriaalin tuottamisessa	
Henkilöstölehti	Kirjoittaa strategiakatsauksen		Suunnittelee henkilöstölehden teemat ja toteutuksen	
Kehityskeskustelut	Vastaa toteutuksesta omalla vastuualueellaan	Vastaa toteutuksesta omalla vastuualueellaan	Avustaa henkilöstöosastoa materiaalin tuottamisessa	Suunnittelee materiaalin ja seuraa toteutusta
Tiimien strategiapäivät		Esittelee yksiköstrategian	Avustaa tiimien vetäjiä materiaalissa ja päivän toteutuksessa	Toimii päivän fasilitaattorina käytettävien ryhmämenetelmien osalta

Taulukko 1. Esimerkki viestinnän roolien ja vastualueiden suunnittelusta. (Hämäläinen & Maunu 2004, 71.)

Perinteisesti henkilöstölle kerrotaan strategiasta erilaisten informaatiopäivien yhteydessä. Näissä johto kertoo strategian sisällöstä erilaisia esitysmateriaaleja käyttäen ja osallistujilla on mahdollisuus esittää kysymyksiä. Tilaisuudet voivat olla joko koko henkilöstölle kerralla tai pienemmissä osissa eri ryhmille. Tarkoituksena on aikaan saada molemminpuolista keskustelua, joten infotilaisuuksien lisäksi strategiaa olisi hyvä käydä läpi yksiköittäin, tiimeittäin tai jopa kahdenkeskisesti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 162-165.)

Pelkät keskustelutilaisuudet eivät riitä, vaan strategiasta tulee tuottaa materiaalia, johon voidaan palata myöhemmin. Selkeällä kielellä tuotettu, auki kirjoitettu strategia tulisi

olla yritysten tavoitteena, sillä se palvelisi organisaation tavoitteiden saavuttamista. Luettavaan materiaaliin organisaation jokainen jäsen voi palata takaisin oma-aloitteisesti ja tarkistaa siitä omaan työhönsä liittyviä asioita. (Lindroos & Lohivesi 2010, 165.)

Sähköisten välineiden käyttö on hyvin yleistä nykypäivänä ja organisaation internet- ja intranet-sivustoille ovat hyviä kanavia viestiä strategiasta. Sisäiseen intranettiin on myös mahdollista avata keskusteluforumeja, joissa henkilöstö voi esittää kysymyksiä johdolle. Strategiaa voidaan viestiä myös uusilla tavoilla ja monet organisaatiot ovatkin ottaneet käyttöön esimerkiksi tarinankerronnan. Tarinamuotoon puettu strategia on helpompi hahmottaa ja sisäistää ja erityisesti se voi toimia strategiakieltä ymmärtämättömille ihmisille. Rooliesityksen, näytelmän tai jopa sarjakuvan muotoon puettu strategia myös jää paremmin mieleen kuin perinteiset kalvosulkeiset. (Lindroos & Lohivesi 2010, 165-166.)

Kehityskeskustelu on myös yksi yleisimmistä ja tavanomaisimmista keinoista viestiä strategiasta henkilöstölle. Kehityskeskusteluissa yksilölle tai ryhmälle asetetaan tavoitteita koko yritykselle asetettujen tavoitteiden/strategian mukaisesti. Asetettuja tavoitteita sitten seurataan sovitun käytännön mukaan. Näin ollen kehityskeskustelu on tehokas keino tuoda esiin yhteys yksilön työn ja organisaation strategian välillä. (Hämäläinen & Maunu 2004, 117.)

5.2 Strategiaviestinnän haasteet

Strategiaviestintä voi jäädä onnistumatta usean eri syyn vuoksi. Usein koko viestintä jää unohduksiin strategiaa toimeenpantaessa, vaikka viestintää tarvitaan toimintaa ohjaavan yhteisymmärryksen saamiseksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 144-145.)

Yksi hyvä lähtökohta onnistuneelle viestinnälle on, että strategian itsensä tulee olla selkeä, yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä. Jo sana strategia on abstrakti ja jokainen ihminen voi ymmärtää sen hieman eri tavalla. Lisäksi yritykset usein käyttävät strategioista kertoessaan ammattikieltä, vieraskielisiä ilmaisuja tai taloudellisia tunnuslukuja, jotka ovat asiasta vähemmän tiedäville vaikeita. Tiedon perille viemiseksi taustojen kerominen ja kuuntelijoiden asemaan asettuminen ovat strategiasta kerrottaessa tärkeitä.

Viestijät voivat kärsiä myös uskottavuusongelmasta, jos strategian ja todellisuuden välinen kuilu on liian iso. (Hämäläinen & Maula 2004, 146, 149-150, 156.)

Strategiaviestinnän toinen ongelma voi olla, että organisaatioiden strategioista viestitään liian vähän tai ne jopa pidetään kokonaan salaisina. Jottei syntyisi vääränlaista tietoa ja ristiriitaisia huhuja, henkilöstöä tulee informoida. Joskus tiedon säilyttäminen pienessä piirissä voi myös olla tahatonta, jos johto ja esimiehet eivät tiedosta muun organisaation tiedon tarpeita. Heidän käsityksensä tiedon avoimuudesta voi myös poiketa suuresti henkilöstön näkemyksistä. (Hämäläinen & Maula 2004, 149.)

Monissa organisaatioissa kuitenkin strategisen viestinnän suurin ongelma on suunnitelmallisuuden ja resurssien puute. Jos strategiaviestinnän suunnittelua ei ole tehty ollenkaan, on hyvin todennäköistä ettei strategian toteutus onnistu hyvin. Strategiaviestinnälle tulee asettaa selkeät tavoitteet ja vastuualueet, aikataulut ja toimenpiteet tulee selvittää ajoissa, esimerkiksi taulukon 1 kaltaisella suunnittelulla. Resurssit strategiaviestinnälle tuntuvat olevan rajalliset, koska johto ei koe sitä tärkeäksi. Strategiaviestintä saatetaan kyllä ottaa suunnittelussa huomioon, mutta se pyritään toteuttamaan helposti ja nopeasti, jolloin tieto ei mene perille. (Hämäläinen & Maula 2004, 153-154.)

6 Roolit strategiaprosessissa

Identiteetti on ihmisen käsitys siitä kuka ja millainen hän on. Identiteetti voidaan määrittellä lukuisten eri määreiden kautta. (Jyväskylän yliopisto 2014.) Tässä tutkimuksessa kiinnostavinta on ammatillinen näkemys siitä kuka ja millainen ammatillinen toimija henkilö kokee olevansa.

Ammatillinen identiteetti on käsitys ihmisestä itsestään ammatillisena toimijana, siitä mihin hän kokee kuuluvansa ja millaiseksi hän haluaa kehittyä. Ammatillinen identiteetti muotoutuu kokemusten, itsetuntemuksen, oppimisen ja vuorovaikutusten avulla. Ammatti-identiteettiin myös vaikuttavat omat arvot ja uskomukset. Ammatillinen identiteetti perustuu ihmisen elämänhistoriaan ja siitä muotoutuvaan käsitykseen itsestään ammatillisena toimijana. (Helsingin kaupunki 2014.)

Roolit puolestaan muodostuvat ihmisten toimiessa ryhmänä. Ne ovat sellaista ryhmän jäsenen käyttäytymistä, jota muut ryhmän jäsenet häneltä odottavat. Roolinhaltijalla tulee olla selkeä kuva siitä, mitä hänen odotetaan tekevän, jotta ryhmän työskentely olisi tehokasta ja yhteistyö sujuisi hyvin. Ryhmän työskentelyyn vaikuttavat negatiivisesti myös erilaiset roolikonfliktit, kuten tietyn roolin kantaja ei omaa siihen kuuluvia persoonallisia ominaisuuksia tai jos muilla ryhmän jäsenillä on erilaisia käsityksiä ryhmän eri rooleista, esimerkiksi kokouksen sihteeristä voi olla erilaisia käsityksiä kokouksen puheenjohtajalla ja muilla osallistujilla. Erilaiset roolit tulevat osaksi ihmisen identiteettiä. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2010, 268-270.)

Saku Mantere (2003) on tutkinut väitöstyössään, osana Aalto-yliopiston STRADA-ohjelmaa (strategian toteuttamisen ja tutkimuksen kehitysohjelma), erilaisia strategiaprosessissa esiintyviä sosiaalisia asemia. Hänen tutkimuksensa mukaan organisaatioissa on havaittavissa kolme erilaista pääroolia: **aktivistit** (champions), **kansalaiset** (citizens) ja **kyynikot** (cynics). Nämä pääluokat jakautuvat vielä 20 tarkempaan alaluokkaan. Esitte-
len pääpiirteittäin nämä Mantereen havainnoimat roolit.

Mantereen mukaan suurin joukko havaituista päärooleista ovat **aktivistit**. Aktivisti on henkilö, joka uskoo vahvasti asiaan tai asioihin, joilla hänen näkemyksensä mukaan on

merkitystä strategisesti. Nämä asiat vaikuttaisivat yrityksen menestykseen ja mission saavuttamiseen. Hän myös pyrkii toimimaan vaikuttaakseen asioihin ja on aktiivinen. Aktivistit eivät siis aja vain omaa etuaan, vaan pyrkii toimimaan koko organisaation menestyksen eteen. (Mantere 2003, 83-84.)

Aktivisteja on Mantereen (2003) mukaan kahdeksan erilaista tyyppiä. Näistä seitsemän ovat sellaisessa asemassa, että he eivät joko koe saavansa tarpeeksi tilaa vaikuttaa asioihin tai heille ei anneta tarpeeksi tietoa, jotta he voisivat vaikuttaa asioihin haluamallaan tavalla. Aktivistit kuitenkin pyrkivät vastoinkäymisestä huolimatta osallistumaan strategia-prosessiin ja jos heille ei ole annettu virallista kanavaa vaikuttaa, he käyttävät suhteita ja kokemuksiaan vaikuttaakseen epävirallista kautta.

Suurin aktivistien alaryhmistä ovat valtuutetut aktivistit (empowered champions), joiden annetaan osallistua ja jotka pääsevät vaikuttamaan ilman, että kukaan puuttuisi siihen. Tämä oli tavoiteltava asema muiden aktivistien keskuudessa. Valtuutetuilla aktivisteilla on useita eri rooleja, kuten ”profeetta, strategisti ja opettaja”. Nämä roolit näkyvät siinä, kuinka he vaikuttavat asioihin ja millä tavoilla he puhuvat kollegoilleen ja alaisilleen. Useimmat johtajat asettuvat tähän asemaan, mutta myös osa assistenteista on selkeästi valtuutettu aktivisti, asettumalla fasilitaattorin rooliin. Fasilitaattorille karakteriomaista on, että he kokevat vastuuta koko strategia-prosessista. Heidän tehtävänsä on tuoda uusia näkökantoja strategiajohdolle, sekä tukea ja työskennellä strategian jalkauttamisessa koko organisaatioon. (Mantere 2003, 97-103, 117-120).

Toisena ryhmänä Mantere (2003) esittelee **kansalaiset**. Kansalaiset ovat organisaation jäseniä, jotka ovat uskollisia ja tunnollisia yritykselle ja heillä on jonkin verran vaikutusvaltaa. Uskollisuus ei näy siinä, että he pyrkisivät aktiivisesti vaikuttamaan organisaatioon tai sen muihin jäseniin, vaan he pyrkivät tekemään oman työnsä parhaimmalla, strategiaa tukevalla tavalla. Uskollisuus oman työn kautta ja liiallisen aktiivisuuden jättäminen muille ovat asioita mitä heiltä myös odotetaan. Kansalaiset todella välittävät organisaatiostaan ja saattavat olla hyvinkin perillä strategiasta, mutta heille joko ei ole annettu valtaa vaikuttaa tai he eivät itse halunneet osallistua vaikuttamiseen, koska kokevat sen kuuluvan muille henkilöille. Tyytyväisimmät kansalaiset työskentelevät strate-

gian parissa tietojaan vastaavalla tasolla, yhteistyössä muiden kanssa, vaikuttamatta liikaa varsinaiseen prosessiin. Samoin kuin aktivistien kanssa, kansalaisistakin oli havaittavissa useita erilaisia alaryhmiä (7) ja heidän tavoiteryhmänsä oli tyytyväiset kansalaiset tai jopa valtuutetut aktivistit. (Mantere 2003, 121, 147-150).

Kolmas ja pienin päärooleista ovat **kyynikot**. Kyynikot ovat antaneet periksi strategia-prosessin suhteen. He eivät koe ollenkaan kiinnostusta koko strategiaan tai ovat jopa halveksuvat sitä, se ei ole heidän huomionsa arvoista. Kyynikot ovat voineet aiemmin olla hyvinkin kiinnostuneita, mutta he ovat ajan myötä antaneet periksi, jos he eivät ole saaneet haluamaansa vaikutusvaltaa tai heitä ei ole informoitu tarpeeksi. Vaikka kyynikot osoittaisivatkin kiinnostumattomuutta strategiaa kohtaan, eivät he kuitenkin halveksi organisaatiotaan. He eivät vai koe sillä olevan suurtakaan merkitystä organisaationsa toiminnalle tai varsinkaan yhteyttä omaan työhönsä. Kyynikot olivat kaikista päärooliryhmistä pienimmät, kattaen alle 10 % tutkituista henkilöistä. Kyynikoita on viisi eri ryhmää, mutta toisin kuin muissa pääryhmissä, kyynikoiden parista ei löytynyt tavoiteltavaa asemaa, sillä kyynikoksi asettuminen ei ole pyrkimysten tavoitteena. (Mantere 2003, 151, 167-168)

Kaikista tyytyväisimmät henkilöt ovat siis niitä, joiden strategian tuntemus ja vaikutusmahdollisuuksien määrä kohtasivat. Liian vähäinen tuntemus tai vaikutusmahdollisuus saavat ihmiset turhautumaan, kun puolestaan liian suuri vastuu saa heidät pois tolaltaan ja hämmentyneiksi. Tuntemus ja vaikutusmahdollisuuksien määrän tulee myös vastata henkilön omia tarpeita. (Mantere 2003, 170).

7 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2013, huhti-kesäkuun aikana. Aineiston keruu toteutettiin yhdessä työparini Tanja Savinaisen kanssa, jonka tutkimus keskittyi assistenttien osaamiseen strategiatyön tukena.

Yhteensä aineistoa kerättiin kuudesta eri yrityksestä ja haastattelimme 13:a eri henkilöä. Seitsemän haastateltavistamme oli assistentteja, neljä esimiestä, yksi erityisasiantuntija ja yksi assistenttiharjoittelija. Yksi assistenteista toimi myös esimiehenä muille assistenteille. Kaikki yritykset olivat suuria tunnettuja yrityksiä tai kansainvälisiä konserneja erilaisilta toimialoilta. Yritysten laajan tunnettavuuden vuoksi olen jättänyt niiden nimet mainitsematta, koska niillä ei ole tutkimuksen kannalta oleellista merkitystä. Osiossa seitsemän (Taulukko 2) on eritelty tarkemmin haastatellut henkilöt ja yritykset.

Olimme suunnitelleet työparini kanssa valmiin teemahaastattelurungon (Liite 1), jonka mukaan esitimme haastateltavillemme kysymyksiä. Haastattelun teemoista käytiin keskustelua myös opinnäytetyöohjaajamme ja projektipäällikkö Eija Kärnän kanssa. Rungota ei juurikaan poikettu täsmentäviä kysymyksiä lukuun ottamatta. Tein jokaisessa haastattelussa pienimuotoisia muistiinpanoja, jotka käytin hyödyksi seuraavissa haastatteluissa. Muistiinpanojen pohjalta oli helppoa kysyä seuraavassa haastattelussa eri haastateltavan mielipidettä edellisessä haastattelussa esiin nousseihin seikkoihin.

Lähestyimme mahdollisia haastateltavia sähköpostitse ja kysyimme kiinnostusta tulla haastateltavaksi. Osalle haastateltavista haastattelurunko oli lähetetty pyynnöstä sähköpostilla etukäteen, mutta osa sai pohjan vasta haastattelutilanteessa. Pohdimme myös, toisiko haastattelurungon lähettäminen etukäteen haastateltaville monipuolisempia ja tarkemmin harkittuja vastauksia. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että vaikka haastattelurunko olisikin lähetetty haastateltavalle etukäteen, eivät he yleensä olleet ehtineet perehtyä siihen tarkemmin.

Kävimme työparini kanssa pääsääntöisesti paikan päällä yrityksissä haastattelemassa assistentteja, sekä heidän esimiehiään. Osaan haastatteluista osallistui myös toimeksianta-

jamme edustaja, projektipäällikkö Eija Kärnä. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin pilottihaastatteluna assistenttiharjoittelijalle, josta sai paljon vinkkejä ja apua seuraavien haastattelujen toteuttamiseen.

Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti yksilöhaastatteluina, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Yhdessä yrityksessä haastattelimme kolmea assistenttia yhtä aikaa ja toisessa tapauksessa haastattelimme assistenttia ja tämän esimiestä yhdessä. Yhtä haastateltavaa emme päässeet aikataulusyistä haastattelemaan kasvotusten, vaan haastattelu-runko lähetettiin hänelle sähköpostilla, johon hän sai vapaamuotoisesti kirjoittaa omat näkemyksensä kysymyksiimme. Erilaiset haastattelutilanteet toivat monipuolisuutta vastauksiin ja antoivat aihetta pohtia, kuinka esimerkiksi esimiehen läsnäolo vaikutti haastateltavan assistentin vastauksiin.

Pyysimme haastateltavia varaamaan haastatteluun tunnin verran aikaa, mutta haastattelujen ajat poikkesivat jonkin verran toisistaan. Lyhin haastatteluista kesti vain noin 30 minuuttia, kun taas pisimpään haastatteluun meni yli tunti aikaa.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin molempien haastattelijoiden nauhureilla ja litteroitiin myöhemmin. Haastateltaville kerrottiin nauhureiden käytöstä.

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tekemäni tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada ihmisten omia kuvailuja koetusta todellisuudesta. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jota ei voi kuvailla määrällisesti. Eri-tyispiirteeksi voidaan sanoa, että laadullisessa tutkimuksella pyritään löytämään totuus tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 160-161; Vilka 2005,97-98.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa voi kerätä monin eri tavoin, joista yleisin on haastattelu. Haastattelusta puhutaankin vääristyneesti kvalitatiivisen tutkimuksen synonyymina, vaikka se on vain yksi aineiston keruun keinoista. Muita keinoja ovat esimerkiksi havainnointi ja yksityisten dokumenttien käyttö (päiväkirjat, muistelmat, kirjeet jne.). (Vilka 2005, 100-101, Sarajarvi & Tuomi 2012, 84.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu kolme erilaista tutkimushaastattelun muotoa: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Yleisintä on toteuttaa haastattelut yksilöhaastatteluina, mutta myös ryhmähaastattelu on mahdollinen. Käytin tutkimuksessani **teemahaastattelua**, eli puolistrukturoitu haastattelua, joka on lomakehaastattelua löyhempi ja taas tarkempi kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelussa on tutkijan valmiiksi pohtimia teemoja ja keskeisiä aiheita, mutta niiden käsittelyjärjestyksellä ei ole niin tarkkaa painoarvoa. Tutkijan tulee vain huolehtia, että kaikki teemat tulevat käsitellyiksi. (Vilkkä 2005, 101-104.)

Haastattelulla on monta etua laadullisessa tutkimuksessa. Ennen kaikkea se on joustava ja mahdollistaa tarkentavien kysymyksien esittämisen niin haastateltavan kuin tutkijan puolelta. Lisäetua tuo myös se, että haastattelija voi toimia samanaikaisesti myös havainnoijana ja merkitä ylös se miten asia sanotaan. Etuna voidaan pitää myös sitä, että yleensä haastatteluihin suunnitellut henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen ja heidät voi tarpeen tullen tavoittaa myöhemminkin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73; Hirsjärvi ym. 2010, 205-206.)

Kun käytetään teemahaastattelua, sen suunnittelussa yksi tärkein tehtävä on haastattelu-teemojen valinta. Teemoja suunnitellessa on hyvä ottaa huomioon, etteivät kaikki tutkimukseen liittyvät ilmiöt ole välttämättä tarpeellisia ottaa esiin haastattelussa. Haastattelun suunnitteluun on muutenkin hyvä käyttää aikaa, jotta saadaan kerättyä sellainen aineisto, että sen pohjalta voidaan tehdä luotettavasti päätelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 65-66.)

Ennen varsinaisia haastatteluja olisi hyvä toteuttaa ns. esihaastatteluja. Niiden tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, teemojen järjestystä ja kysymysten asettelua. Esihaastatteluilla saadaan myös selville haastattelujen keskimääräinen pituus, joka on hyvä ilmoittaa varsinaisia haastatteluja sopiessa. Esihaastatteluiden avulla haastattelija pääsee harjoittelemaan oikeaa tilannetta varten ja mahdollisesti välttämään erilaisia virheitä. Tätä tutkimusta tehdessä toimi ensimmäinen, assistenttiharjoittelijalle tehty haastattelu tällaisena pilottihaastatteluna. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 72-73.)

Haastattelijan tulee päättää erilaisista käytännön järjestelyistä ennen haastatteluja. Hänen on ratkaistava haastatteluiden ajankohta, paikka, summittainen kesto ja välineistö. Ajankohtaa päätettäessä on hyvä ottaa huomioon ainakin erilaiset lomakaudet. Arkena on myös luontevampaa sopia haastatteluja kuin viikonloppuisin. Myös vuorokauden ajalla on merkitystä. Haastattelupaikkana voi toimia mikä vain rauhallinen ja haastateltavalle turvallinen ympäristö. Näin saadaan hyvä kontakti haastateltavaan. Esihaastattelut antavat apua haastattelun keston arvioimiseen. Haastattelujen kestot voivat kuitenkin vaihdella suurestikin ja tämä tulisi ottaa huomioon käytännön järjestelyjä tehdessä. Pilottihaastattelua lukuun ottamatta, kaikki haastattelumme toteutettiin haastateltavien työpaikalla, heille tutussa ympäristössä. Tämä oli myös heitä vähiten kuormittavin vaihtoehto, sillä näin ollen heidän ei tarvinnut poistua työpaikaltaan ja haastatteluun kuluva aika ei olisi niin pitkä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 72-75, 92.)

Suunnitteluvaiheessa haastattelijan tulee myös päättää mitä välineitä hän tarvitsee haastattelutilanteessa. Haastattelun tallentaminen jossain muodossa on välttämätöntä, eikä pelkkä muistiinpanojen merkitseminen kirjoittamalla yleensä riitä. Haastattelijan olisi hyvä keskittyä haastattelutilanteessa muuhun kuin vain kirjoittamiseen, eikä tarkkaan kirjoitetut muistiinpanot pysty kattamaan niin hyvin vastaajan äänenpainoja, taukoja ym. seikkoja kuin nauhurit. Meillä olikin käytössämme molempien opiskelijoiden puolesta nauhurit, sekä vielä kirjoitimme lyhyitä muistiinpanoja. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 72-75, 92.)

8 Tutkimustulokset - Johdon assistenttien rooli yritysten strategiassa

Tässä luvussa on käyty läpi tutkimuksen tulokset haastatteluteemojen (Liite 1) mukaisessa järjestyksessä. Haastatteluotos oli kolmetoista (13) henkilöä jakautuen seuraavasti: johdon assistentteja 7, esimiehiä 4, assistenttiharjoittelija 1, asiantuntija 1. Kolme esimiehistä olivat erilaisia johtajia yrityksessään ja yksi assistenttipoolin esimies. Myös yksi assistenttihaastateltavista työskenteli esimiehenä muille assistenteille. Yritykset olivat seuraavilta eri toimialoilta: elintarvike, pankki ja rahoitus, rahapelit, telekommunikaatio, metsäteollisuus ja terveydenhuolto (Taulukko 2).

Kaikilla haastatelluilla assistenteilla oli useamman vuoden työkokemus assistenttityöstä, joko nykyisessä tai aiemmassa työpaikassaan, sekä assistenttipoolin esimies oli työskennellyt aiemmin usean vuoden ajan johdon assistenttina. Myös muut esimiehet olivat työskennelleet assistenttien kanssa jo usean vuoden ajan.

Haastateltava	Ammattinimike	Toimiala
Assistentti 1, A1	Johdon assistentti	Metsäteollisuus
Assistentti 2, A2	Johdon assistentti	Elintarvike
Assistentti 3, A3	Head of support office	Telekommunikaatio
Assistentti 4, A4	Toimitusjohtajan assistentti	Terveydenhuolto
Assistentti 5, A5	Toimitusjohtajan sihteeri	Rahapelit
Assistentti 6, A6	Varatoimitusjohtajan sihteeri	Rahapelit
Assistentti 7, A7	Johdon assistentti	Rahapelit
Esimies 1, E1	Henkilöstöjohtaja	Metsäteollisuus
Esimies 2, E2	Toimitusjohtaja	Elintarvike
Esimies 3, E3	Yritysmyyntin johtaja	Telekommunikaatio
Esimies 4, E4	Ryhmäpäällikkö	Rahoitus
Assistenttiharjoittelija, AH	Assistenttiharjoittelija	Rahoitus
Asiantuntija, AT	Erityisasiantuntija	Rahapelit

Taulukko 2. Haastatellut henkilöt.

8.1 Yritysten strategiatyö

Tutkitut yritykset olivat kokoluokaltaan sellaisia, että niihin useassa tapauksessa kuului laajempi konsernistrategia, että siitä johdettuja tai erillisiä liiketoiminta- tai maastrategioita. Poikkeuksetta yritysten strategiatyö nojasi yritysten omaan vuosikelloon ja strategian suunnittelun, päivitysten ja fokusten tarkastelu ym. eteni omissa aikasykleissään.

Kaikissa yrityksissä ylin johto ja hallitus olivat avainasemassa strategiatyön suhteen. Eri-laiset johtoryhmät useimmiten melkoisen pienelläkin ryhmäkoolla valmistelee ja käsittelee strategiaa, apunaan heillä voi olla erilaisia konsultteja ja asiantuntijoita. Useassa tapauksessa johdolla oli johtoryhmän kokousten lisäksi harvemmin tapahtuvat, erilliset "strategiapäivät", joissa useamman päivän ajan pohdittiin strategiaa.

Yritysten suuren kokoluokan vuoksi niiden toiminta oli sen verran organisoitua, että strategiasta viestiminen kuului erilliseen viestintäosastoon /-yksikköön. Johtoryhmästä viesti yleensä kulkeutui ylhäältä alaspäin niin, että jokainen johtoryhmän jäsen vei viestiä eteenpäin omaan yksikkönsä esimerkiksi erilaisten foorumien kautta tai viestimällä keskijohdolle. Viestinnän tehtävänä oli jakaa tietoa ja tiedottaa työntekijöitä esimerkiksi sisäisen intranetin tai muiden julkaisujen kautta. Sisäinen viestintä koettiin hyvin tärkeäksi kaikissa yrityksissä.

Strategian jalkauttamisessa käytettiin eri yrityksissä erilaisia keinoja ja joissain tapauksissa niihin oli haettu erityisesti uutta innovatiivisuutta. Yhdessä tapauksessa toimitusjohtaja oli tehnyt niin kutsutun "roadshown" ja kiertänyt eri tehtaissa kertomassa uudistuneesta strategiasta. Toisessa yrityksessä oli järjestetty erillisiä strategiakahviloita eri toimipisteisiin, joissa henkilökunta sai tavata johtoryhmän jäseniä ja esittää heille mieltä askarruttavia kysymyksiä. Yleisesti käytössä olivat myös videoklipit ja erilaiset tiedotuslaisuudet, joissa uutisoidaan strategiaan liittyviä asioita henkilökunnalle.

Omaan työskentelyynsä yrityksen työntekijät pääsivät heijastamaan strategiaa yleisimmin kehityskeskustelujen kautta. Eräässä yrityksessä oli järjestetty ulkopuolisen konsultin avulla henkilökunnalle niin kutsuttuja workshopeja, jossa jokainen pääsi pienryhmissä pohtimaan kuinka uusi strategia vaikutti omaan työskentelyyn yksilönä ja osana

suurempaa kokonaisuutta.

Strategiatyön osa-alue	Käytetyt keinot
Strategian suunnittelu ja sen työstäminen	Johtoryhmien kokoukset, strategiapäivät
Strategiasta ja strategiastyöstä viestiminen	Intranet, yrityksen sisäiset julkaisut, viestin välittäminen ylhäältä alaspäin henkilöltä toiselle, keskustelufoorumit, erilaiset yksikköpalaverit
Strategian jalkauttaminen	Roadshow, strategiakahvila, videoklipit, erilaiset tiedotustilaisuudet
Strategian toteuttamisen tukeminen	Kehityskeskustelut, workshop

Taulukko 3. Strategiatyö yrityksissä.

8.2 Assistentin nykyinen rooli strategiatyössä

Kaikkien haastateltujen assistenttien työnkuvaan liittyi erilaisia strategiatyöhön liittyviä työtehtäviä. Useimmiten assistentit hieman vieroksuivat strategia-käsitettä, eivätkä ensimmäiseksi liittäneet tekemäänsä työtä strategiaan kuuluvaksi, vaikka heidän avustava roolinsa osoittautuikin merkittäväksi.

Assistentit myös itse sanoivat monessa tapauksessa, että jokaisen työntekijän työtehtävän, jota tarkastellaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa, tulee olla strategiaa tukeva. Varsinkin esimiehet painottivat sitä, että erityisesti strategian toteutus kuuluu kaikille yrityksen työntekijälle, eikä vähiten assistenteille. Yksi esimies (E1) tiivisti asian näin:

"--- Strategia on ihan normaalia, päivittäistä. Jokaisen pitäis niinku omas työs toteuttaa strategiaa päivittäin, niin sihteerin kuin johtajankin."

Useassa haastattelussa tuli ilmi, että johdon assistentit ovat lähimmillään strategiatyötä esimiestensä kautta. Assistentin avustava ja tukeva rooli korostui lähes poikkeuksetta kaikissa vastauksissa sekä assistenttien, että esimiesten puolelta. Omalla työllään assis-

tentit vapauttavat päämiehensä kaikista vaativimpiin tehtäviin. Pari esimiestä totesi assistenttinsa olevan heille tärkeä luottohenkilö, jolle parhaimmillaan pystyy purkamaan omia paineitaan ja yksi taas kuvasi esimiehen ja assistentin suhdetta "ammattilliseksi avioliitoksi". Yksikin assistentti (A1) kuvasi rooliaan näin:

"No mä koen sen (roolin strategiatyön tukena) tällaiseksi taustavoimaksi, suuressa kuvassa tärkeä, mutta huomaamaton taustavoima, tuki, tukihenkilönä."

Avustamalla lähiesimiehiään, jotka istuvat erilaisissa johtoryhmissä, joissa strategiaa suunnitellaan ja päivitetään, assistentit ovat useasti niin sanotuilla "näköalapaikoilla" muuhun henkilöstöön nähden. Assistentit pystyivät mahdollisesti sen myötä myös sisäistämään enemmän verrattuna muissa asemissa oleviin työntekijöihin.

"Mut sitten onhan se semmonen etuoikeus tai ite koen sen etuoikeutena, nimenomaan niinkun tämä työpari, jonka kanssa mä teen yhteistyötä, niin kyllähän tossa niinkun näkee ja kuulee paljon sellasta, sitten taas muualla välttämättä ei --." (A1)

Joissain tapauksissa assistentit istuivat itse mukana johtoryhmissä sihteereinä ja pääsivät näin lähemmin osallistumaan tai ainakin kuulemaan mitä oli suunnitteilla ja tekeillä. He, jotka kertoivat olevansa mukana näissä johtoryhmissä, painottivat lähinnä olevansa siellä kuuntelemassa ja kirjaamassa muistiinpanoja, toimimassa kokouksen sihteerinä, eivätkä varsinaisesti osallistumassa keskusteluun. Muutamassa haastatteluissa haastateltavat ilmaisivat työskentelevänsä sen verran suuressa yrityksessä, että johtoryhmää ei haluttu kasvattaa esimerkiksi assistenteilla ja epäilivät että pienemmissä yrityksissä assistentitkin mitä todennäköisimmin osallistuisivat erilaisiin johtoryhmien kokouksiin heitä enemmän.

Assistenttien tittelit riippuivat yrityksestä ja niitä oli useita (Kuvio 3). Muutamassa haastattelussa nousi vahvasti esiin, että vanhojen sihteerin- tai assistenttitittelien muuttamisella, esimerkiksi office manageriksi tai yhteyskoordinaattoriksi, oli ollut suuri vaikutus heidän rooliinsa ja sen merkitykseen työyhteisössä.

8.2.1 Assistentin rooli strategiaprosessin eri vaiheissa

Tässä alaluvussa analysoin haastattelujen sisältöä assistenttien roolista strategiaprosessin eri vaiheissa. Etenen kohta kohdalta haastattelurungon (Liite 1) kysymyksen 5 mukaisessa järjestyksessä, joka myötäilee Lindroos ja Lohiveden (2010) strategiaprosessin mallia (Kuvio 1).

Strategisten tietojen kerääminen (tiedonhaku, tiedon muokkaus) koettiin monessa tapauksessa assistenttien työtehtäviksi. Tässä kohdassa painottuivat erityisesti tiedonhaku ja erilaisten materiaalien kerääminen. Vain 1-2 haastatteluista kertoi tekevänsä tiedon muokkausta ja lähinnä se kävi ilmi erilaisten materiaalien hienosäätönä, ei niinkään tietosisällön muokkaamisena. Yhdessä tapauksessa assistentti sanoi tekevänsä mahdollisesti tiedon muokkausta ohjeen mukaisesti, ei niin, että hän itse vapaasti muokkaisi jotain. Eräs haastateltava puolestaan sanoi, että tietojen kerääminen kuuluu lähinnä vain erikoistapauksissa pyydettyä hänen tehtäviinsä, ei automaattisesti.

Strategian määrittely / strategian suunnittelu / sisällön tekemisen lähes poikkeuksetta suljettiin pois assistenttien työtehtävistä. Ainoa sisällön tekemiseen osallistuva assistentti sanoi mahdollisesti osallistuvansa tekstinmuokkauksen kautta, mutta ei itse sisällön tuottamiseen. Yksi esimies sanoi, että tässä kohdassa assistentti vain mahdollisesti tukee ja tuo ajankäyttöä apua, ei osallistu siis suoranaisesti itse.

Strategisten projektien suunnittelu / organisointi ja koettiin osittain assistenttien tehtäviksi. Varsinaiset projektien suunnittelun teki joku muu, mutta niiden organisointi, niihin liittyvä taustatyö ja käytännönjärjestelyt katsottiin hyvin tärkeäksi osaksi assistenttien työtä. Strategisten projektien suunnittelu koettiin vieraaksi varsinkin isoissa organisaatioissa, joissa siihenkin oli oma osastonsa yrityksessä.

Strategian toteutus / toteuttamisen tukeminen tuli ilmi jokaisessa haastattelussa oman työn kautta tapahtuvana strategian toteuttamista, jota jokaisen tulee tehdä omassa työssään. Tässäkin kohdassa korostui päämiehen tukeminen ja avustaminen varsinaisessa strategian käytäntöön panossa, eivätkä assistentit katsoe sen olevan varsinaisesti heidän tehtävänsä.

Strategian seuranta ja arviointia ei koettu assistenttin työhön kuuluvaksi. Ainoastaan yksi assistentti sanoi osallistuvansa seurantaoperaatioihin materiaalien kokoamisen kautta, mutta ei niin, että hän itse niitä arvioisi.

Strategiatyöhön liittyvä viestintä katsottiin osittain olevan osa assistenttien työnkuva. Jokaisessa tutkitussa yrityksessä oli oma viestintäosastonsa, joka hoitaa virallisen strategiasta viestimisen, mutta epävirallinen viestintä koettiin voimakkaasti assistenttien vastuualueeksi. Joissain tapauksissa assistentit saattoivat tukea myös varsinaisen viestintäyksikön tehtävissä, kuten materiaalien jakamisissa tai toteuttamisissa.

Tässä kohdassa joidenkin esimiesten näkemykset erosivat assistenttien ajatuksista. Osa assistenteista koki epävirallisen viestimisen muiden töidensä kautta suureksi osaksi päivittäistä työskentelyään, tehdessään esimerkiksi käytännönjärjestelyjä tai kerätessään ja jakaessaan materiaaleja, kun taas esimiehet katsoivat varsinaisten viestinnän henkilöiden tekevän kaiken strategiaan liittyvän viestinnän. Seuraavat lainaukset kuvaavat tätä ristiriitaa, ensimmäisenä esimiehen (E1) sanomana ja toinen lainaus on yhden assistentin (A4) kuvausta asiasta.

”Viestintää.. meillä on, me ollaan niin iso yritys, et meil on viestintä omaan, joka hoituu.. ehkä ei sillä tavalla (osallistu viestintään)”

”Viestintää, no sitähan nyt tekee, kun käytännönjärjestelyitäkin hoitaa, niin sitähan se on.. viestintää suuntaan jos toiseen.”

Tiedonvälittäjä johdon ja henkilöstön välillä koettiin suurilta osin yhdeksi merkittävimmistä assistentin tehtävistä. Tähän liittyi jo myös edellä mainittu epävirallinen viestintä, sekä yleinen työntekijöiden mielipiteiden välittäminen esimiehelle. Tässä korostui toinenkin puoli, että assistentti oli useasti myös päämiehensä eräänlainen edustaja, joka vastaa hänen puolestaan erilaisiin yhteydenottoihin niin talon ulkopuolelta, kuin sisäisesti ja mahdollisesti oikoo väärinkäsityksiä tai vahvistaa oikeita.

Joissain tapauksessa esimies toivoi, että assistentti pystyisi tuomaan henkilöstön mielipiteitä ja palautetta hänen kuultavakseen. Katsottiin, että assistentti voisi osaltaan tuoda

johtajan ajatuksia ja ehdotuksia ikään kuin työntekijöiden tasolle.

"-- kyllä mä haluan kuulla mitä niinku organisaation sisällä keskustelee ja puhuu. Tykkääkö ihmiset tai onko ihan niinku väärä ajatus ollu. Tai että sitä palautetta, mitä kukaan ei suoraan tule sanomaan, että sä puhut ihan hulluja." (E2)

Myös toisesta yrityksestä yksi assistentti totesi, että on johtajien aivoriivessä tuonut työntekijöiden näkökulmaa esiin ja vaikuttanut viestin muotoiluun helpommin ymmärrettäväksi.

Fasilitointi katsottiin tärkeäksi osaksi assistenttien tekemää taustatyötä ja päämiestensä avustamista. Erilaisten projektien ja aikataulujen muistaminen ja muistuttaminen, sekä niihin liittyvien materiaalien oikea-aikainen välittäminen nostettiin esiin jokaisessa haastattelussa. Varsinkin kun monessa yrityksessä strategiatyö oli sidottu vuosikelloon, tulee assistenttien tietää mihin mennessä mitään tulee olla tehtynä ja mitä esityksiä pidettynä ja pitää aikatauluista kiinni. Yksi esimies kuvaili asiaa seuraavasti:

"..Niin jos on tärkeät pöytäkirjat, niin mä antaisin, että sä varmistaisit, että kaikki tietää, että nyt..että sulla pitäis olla tuo valmiina ja sulla toi valmiina.."(E2)

Haastateltavien mukaan **käytännönjärjestelyissä (kokoukset, pöytäkirjat, dokumentointi, kehityskeskustelut)** assistenteilla oli korvaamattomin rooli. Assistentit ja esimiehet kertoivat assistenttien lähettävän erilaisia kokouskutsuja ja hoitavat niihin kuuluvia järjestelyjä, lähettävät ja keräävät dokumentteja, pöytäkirjoja, sekä muita materiaaleja. Kehityskeskustelujen järjestely kuului myös suurelle osalle assistenteista. Joissain tapauksissa assistentit itse istuvat kokouksissa pitämässä pöytäkirjaa ja tekemässä muistiinpanoja. Vahvimmin käytännönjärjestelyjen hoitaminen tulee erilaisten materiaalien ja aineiston käsittelyn kautta, kuten yksi assistenttikin (A5) sanoi:

"--- mejän läpi kulkee johtoryhmän paperit ja kaikki."

Käytännönjärjestelyihin kuului myös oleellisesti erilaisten **strategiatapahtumien ja infojen järjestely**, jotka miellettiin yhdeksi assistenttien merkittävimmistä tehtävistä strategiatyön tukena.

Strategiaprojektin osa-alue	Assistentin esiin nousseet tehtävät
Strategisten tietojen kerääminen	Tiedonhaku, materiaalien kerääminen ja muokkaus
Strategian määrittely / suunnittelu	Strategiapapereiden oikolukua, esimiehen tukeminen
Strategisten projektien suunnittelu	Projektien käytännönjärjestelyt ja taustatyö, materiaalit ym.
Strategian toteutus	Toteuttaminen oman työn kautta, esimiehen tukeminen jalkauttamisessa
Strategian seuranta ja arviointi	Seurantamateriaalien kokoaminen
Strategiaviestintä	Viestien välittäminen, materiaalien jakaminen ja toteutuksen tukeminen
Tiedonvälittäjäys	Työntekijöiden mielipiteiden välittäminen esimiehelle, epävirallinen viestintä, esimiehen edustus, erilaisiin kyselyihin vastaaminen
Fasilitointi	Materiaalien oikea-aikainen välittäminen, muistutukset/kalenterin hoito
Käytännönjärjestelyt	Kokousmateriaalit, -järjestelyt ja -kutsut, kehityskeskustelujen järjestely, kokousten pöytäkirjat, tapahtumien järjestelyt

Taulukko 4. Haastatteluissa esiin tulleet assistenttien työtehtävät strategiaprozessissa

8.3 Assistentin roolin kehittämismahdollisuudet ja siihen vaikuttavat tekijät

Kysyttäessä haastateltavilta, miten assistentin roolia strategiatyön tukena voitaisiin kehittää, esiin nousivat seuraavat viisi pääteemaa: **oman osaamisen näyttäminen, assistentin käytössä olevat resurssit, toimenkuvan muokkaus, lasikatto ja ennakointi.**

Haastateltavien mukaan kaikki lähtee **oman osaamisen näyttämisestä.** Assistenttien

roolit vaihtelivat yrityksestä ja työtehtävästä riippuen ja yksi assistentti sanoi, että jokaisen on tehtävä työnsä itsensä näköiseksi. Haastattelujen mukaan omalla kunnianhimmolla, ahkeruudella ja osaamisella voi saavuttaa enemmän vastuullisempia työtehtäviä. Eräs esimies painotti myös sitä, ettei mitään roolia anneta suoraan kenellekään, vaan se tulee ansaita omalla työllään ja aikaansaamisillaan. Haastateltavan mukaan osoittamalla omaa osaamistaan saa tehtäviä ja kun puolestaan tekee niitä tehtäviä, osoittaa sitä osaamista ja voi saada lisää vastuullisempia tehtäviä.

"-- mikä se assistentin rooli on riippuu täsmälleen siitä henkilöstä ja hänen kyvystään ottaa sitä tilaa." (E3)

Toinen merkittävä tekijä assistentin roolin kehittämisessä on **assistentin käytössä olevat resurssit**. Useassa assistentin haastattelussa nousi esiin, että heillä olisi mielenkiintoa kyllä kehittää rooliaan ja olla enemmän mukana esimerkiksi strategiaan liittyvissä johtoryhmän kokouksissa, mutta aikataulusyistä se ei olisi välttämättä mahdollista.

"-- ku se on aina valintaa, et tommonen on nyt tällä hetkellä. Aina jos mä olen jossakin jonkun ajan ni se on pois jostain ja se mistä se on pois, ni se on kuitenkin hoidettava, niin nyt on ihan hyvä vielä näin." (A4)

Ainakin kahdessa haastattelussa assistentti sanoi, että roolin kehittämisen edellytyksenä olisi **toimenkuvan muokkaaminen**. Useat assistentit kertoivat, jotta he voisivat osallistua enemmän ja tehdä lisää merkittäviä strategiaan liittyviä tehtäviä, niin sanottuja perinteisiä assistentintehtäviä tulisi silloin olla vähemmän. Haastattelujen mukaan yhä useampi esimies onkin jo melko hyvin itseohjautuva ja perinteisiä assistentintehtäviä on yhä vähemmän. Teknologian kehittymisen katsottiin myös vähentävän perinteisiä assistentintöitä (kalenterivarauksia, matkajärjestelyjä ym.). Tämänkin toki riippui yrityksestä ja sitäkin enemmän esimiehestä ja hänen tavastaan toimia. Joissain esimies oli hyvinkin itseohjautuva, kun taas toisessa esimerkiksi sähköpostin hoitaminen oli yksi tärkeimpiä assistentin tehtävistä. Haastateltavat uskoivat, että jatkossa assistenttien toimenkuvaan voisi liittyä entistä enemmän taustamateriaalien selvittelyä ja hankintaa, sekä erilaisten analyysien tekemistä. Yksi assistentti (A3) tiivistä asiaa seuraavanlaisesti:

"--että sen (assistentin) pitäis saada sitä työnkuvaa vaan muutettua semmoseks, että luovutaan jostain, että otetaan muuta tilalle."

Ainakin kaksi esimiestä toivat vahvasti esiin kysynnän assistenttien tehtävien muokkamisesta projektimanagerin/projektihallinnan tehtävien suuntaan. Myös muissa haastatteluissa ilmeni, että sellaiselle henkilölle löytyy kysyntää, joka pitää huolta aikatauluista ja suunnittelee, sekä valvoo projektien etenemistä ja seuraa esimerkiksi tulosten ja tavoitteiden saavuttamista.

"-- kun johtoryhmän kokouksesta tehdään jonkunlainen päätös, mikä vaatii nyt jonkunlaisen toteutussuunnitelman ja kullanarvoinen ihminen on se, kelle voi heittää, et otat sä tästä pallon ja että asiat lähtee juoksemaan."

(E1)

Myös viestinnän roolin kasvattaminen assistentin mahdollisessa työkuvasa nousi esiin vastauksista. Tällä viitattiin lähinnä strategian etenemisestä tiedottamiseen sisäisesti. Haastateltavat kertoivat, että erityisesti kokouksissa käsiteltävistä asioista viestiminen erilaisille sidosryhmille linjatasolla ja eräänlaisena kontaktihenkilönä oleminen olisivat mahdollisia tehtäviä assistenteille.

Assistentin rooliin vaikuttaa haastattelujen mukaan vahvasti myös millaisessa yrityksessä ja millaisen esimiehen kanssa hän työskentelee. Yksi assistentti (A3) sanoi suoraan, että välillä hänen eteensä on tullut niin sanottu **lasikatto** työtehtävien suhteen. Tiettyjen asioiden tai tehtävien ei katsota kuuluvan assistenteille, vaikka tämä olisi omalla asenteellaan osoittanut valmiuksia niiden tekemiseen.

"Mä luulen meidän talossa on se helmasynti kyllä, esimiehet ei miellä sitä assistenttia niin, että se otettas mukaan siihen strategiatyöhön."

Yksi esimies myös sanoi, että assistenttia kohtaan voi tulla vastarintaa, jos koetaan, että tämä hyppii asiantuntijoiden silmille. Kyseisen esimiehen mukaan assistentin tulee nauttia toimitusjohtajan "rajatonta luottamusta", jotta assistenttia kuunneltaisiin. Yksi esimies (E1) puolestaan totesi meille haastatteliijoille, että

"älkää vaan niinku ruetko sihteereistä tekee jotain strategiakonsultteja."

Tämä kuvasi puolestaan toisen esimiehen sanomaa, että strategian tekemisen mukana oleminen voi aiheuttaa vastareaktion, kun puolestaan strategian toteutuksen ja strategisten projektien puoli on se, jossa apua enemmän kaivataan.

Assistentit kertoivat, että lasikatto ei ollut aina pelkästään ulkopuolista tai johdon puolelta tulevaa, vaan myös assistenttien omaa. Assistentit kertoivat vanhemmista assistenteista, jotka ovat tottuneet perinteiseen rooliinsa, eivätkä enää eläkeiän lähestyessä koe kiinnostusta työnsä kehittämiseen. Joku koki myös sen pelottavaksi, jos hänelle annettaisiin yhtäkkiä esimerkiksi johtoryhmän pöytäkirjan ja oleellisten muistiinpanojen teko. Oma lasikatto tulee myös vastaan ajan puutteen vuoksi, yksi assistentti sanoi, ettei kaipaakaan enää yhtään lisää työtehtäviä.

Monet assistentit kertoivat, että useammassa kokouksissa läsnäolo helpottaisi **ennakoi-**
maan sekä omaa, että esimiehen työtä. Useampi haastateltava assistentti koki, että vaikka pelkästään kuunteluoppilana mukana olo johtoryhmän kokouksessa voisi auttaa hänen työssään. Erilaisten asiayhteyksien ymmärtäminen, tulevien aikataulujen ennakointi, sekä muissa tilanteissa toimiminen helpottuisivat, jos assistentti olisi mukana enemmän. Moni haastateltava sanoi myös sitä, että esimieheltä oli välillä vaikeaa saada aikaa tiedonjakamiseen ja jos assistentti olisi ollut mukana kokouksessa, ei tällaista viestin välittämiseen tapahtuvaa aikaa tarvitsisi löytää erikseen.

" -- vaikka tieto lisää tuskaa, ni kuitenkin se myös helpottaa et tietää." (A4)

8.4 Assistentin osaamistarpeet

Viimeisenä kohtana haastatteluissa oli assistenttien osaaminen. Haastateltavilta kysyttiin millaista osaamista assistenteilta vaaditaan tulevaisuudessa erityisesti strategiatyön näkökulmasta.

Monessa haastattelussa esiin nousivat assistentin osaamisvaltiksi **tietynlaiset luonteen-**
piirteet. Yksi esimies kuvaili, että assistentin työ on eräänlainen kutsumusammatti, jossa tietynlaisen "kaikki hoituu"- asenteen omaavat pärjäävät parhaiten. Toinen taas kuvaili, että assistentilta täytyy löytyä ystävällistä palveluasennetta ja reippautta asioiden selvittämiseen. Useassa haastattelussa sanottiin, että assistentin tulee olla myös nöyrä työtehtäviensä suhteen.

Eräät haastateltavat sanoivat että **itsensä kehittäminen** ja "jatkuvan oppimisen"- asenne olisivat tärkeitä. Jotkut assistentit myös sanoivat, että myös muun henkilöstön

kehittäminen ja tiedonjakamisen taito ovat tärkeitä.

Useassa haastattelussa nousi esiin **liiketoiminnan kokonaisuuksien ymmärtäminen**. Esimiehet toivoivat, että niin sanotun liiketoiminnan peruskäsitteistön tulisi olla itsessään selvää, jotta assistentit pysyisivät keskusteluissa mukana. Haastateltavat myös sanoivat toimialaosaamisen, sekä oman yrityksensä ja sidosryhmien hyvän tuntemuksen olevan erittäin tärkeää. Oman toimialan ja yrityksen tunteminen edesauttaisivat haastateltavien mukaan erilaisten syy- ja seuraussuhteiden ymmärtämisessä. Esimerkiksi miksi tietynlainen budjetti on tietynlaisen tapahtuman järjestämiseen.

"Kyllä mun mielestä niinku täytyy aika kokonaisvaltaisesti ymmärtää, pysyy sitten olemaan tässä apuna." (A2)

Assistentit myös puhuivat **moniosaajuudesta** ja yksi assistentti mainitsi, että "meidänhän pitää tietää joka asiasta jotakin". **Erilaisten kokonaisuuksien hallinta ja organisoitukyky** nousivat esiin useassa haastattelussa. Eräs esimies sanoi, että assistentin työssä erittäin tärkeä ennakointi vaatii assistentilta tilanneherkkyyttä ja kykyä priorisoida tärkeimmät asiat.

Vaikka moniosaajuuden perään kuulutettiin, eräät assistentit ja esimiehet sanoivat, että assistenteilla olisi hyvä olla **oma osaamisalueensa**, yksi palanen kokonaisuudesta, jonka hallitsisi erittäin hyvin.

"Mut jonkinlainen asiantuntijuus mun mielestä tuntuu, et se on hyvä olla, ottaa siihen rinnalle vaikka jo opiskeluvaiheessa." (A5)

Useat haastateltavat nostivat esiin assistentin työssä tärkeäksi taidoksi **kielitaidon**, myös tulevaisuudessa. Monet sanoivat, että varsinkin englanti yleistyy yritysten käyttökielenä ja sen hallitseminen on erityisen tärkeää. Yksi esimies nosti esiin myös venäjän kielen taidon, mutta muuten haastatteluissa nousi esiin lähinnä englannin kielen hallitseminen. Yksi assistentti myös sanoi, että kielitaidon lisäksi **erilaisten kulttuurien ymmärtäminen** on tärkeää.

Haastatteluissa lisäksi kerrottiin, että eräänlaisten **viestinnän tehtävissä tarvittavien taitojen osaaminen** olisi myös tärkeää. Näitä haastateltujen mukaan olisivat hyvä kirjoitustaito, erilaisten tietokoneohjelmien ja sosiaalisen median hallinta, sekä erilaisten

viestien ja esitysten ja esitysten (PowerPoint) suunnittelu ja hiominen.

9 Diskussio, Pohdinta

Tässä kappaleessa olen käynyt ensiksi läpi tutkimuksestani saadut johtopäätökset. Sen jälkeen olen arvioinut tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia. Aivan lopuksi olen arvioinut omaa oppimistani opinnäytetyöprosessissa.

9.1 Johtopäätökset

Tutkimuksellani halusin selvittää miten assistenttien roolia voitaisiin kehittää strategia-prosessissa. Teoreettisesta viitekehyksestäni käy ilmi, etteivät strategiat useinkaan toteudu halutulla tavalla. Tässä toteutuksen tukemisessa, ja jopa strategiaproessin läpiviennissä, olisi siis tarvetta lisätuelle ja näin ollen suuri roolin kehittämismahdollisuus assistenteille. Esiin nousivat seitsemän seikkaa, mitkä joko mahdollistavat assistentin merkittävämmän roolin strategiaproessissa, tai osoittavat mihin suuntaan assistenttien roolia voisi viedä. Nämä kohdat ovat: **assistentin asema, fasilitointi/projektinhallinta, strategiaviestintä, oma osaaminen, läsnäolo, tietoisuus ja uudistuminen.**

Johdon assistentin asema johdon ja henkilöstön välimaastossa on ainutlaatuinen ja sitä tulisi käyttää hyväksi enemmän, niin strategiaproessissa, kuin strategiaviestinnässä. Assistentti voisi auttaa erilaisissa strategiaviestintään liittyvissä haasteissa. Henkilöstön näkökantoja assistentti voi tuoda johdon tietoisuuteen esimerkiksi fasilitoijan roolissa jo strategian suunnitteluvaiheessa. Selkeä ja yksinkertainen strategia on sen toteutumisen kannalta tärkeää, joten assistentti voi auttaa selkeyttämään strategian muotoilua ja ymmärrettävyyttä. Assistentti voisi siis tuoda strategiaproessiin sen tarvitsemaa maanläheisyyttä. Johtoa lähellä oleva assistentti on myös avainasemassa henkilöstön näkökulmista kerrottaessa. Hän voi informoida esimiehelleen, jos strategiasta ei ole viestitty tarpeeksi ja yrityksen henkilökunta tarvitsisi lisää tietoa tavoitteista ja niiden edellyttämistä muutoksista.

Haastatellut kokivat, että assistenttien työnkuvaa olisi mahdollista muuttaa enemmän **projektihallinnan suuntaan**. Tällaisen fasilitoijan rooliin asettuminen olisi luontaista

johdon assistenteille, joilla projektinhallintakeinot ovat tulleet tutuiksi jo koulutuksenkin kautta. Fasilitoijan vastuualueita ovat strategiaprosessin aikatauluista ja projektin tehokkuudesta huolehtiminen. Näiden asioiden kanssa työskenteleminen kävisivät assistenteille luonnostaan, sillä jo nyt esimerkiksi erilaisista aikatauluista kiinni pitäminen on heidän vastuullaan. Kamenskyn (2008, 363) mukaan tällainen fasilitoija on usein ulkopuolinen taho, eli konsultti, joiden käyttö maksaa yritykselle. Assistentin käyttö fasilitoijana voisi tulla yritykselle edullisemmaksi, kun omasta henkilökunnasta löytyvää projektinhallintataittoa käytettäisiin sen ulkoistamisen sijaan.

Assistentin tulee olla persoonaltaan nöyrä, sillä hänen perusfunktionsa on olla esimiehensä tukena ja taustavoimana. Omalla työllään assistentti vapauttaa esimiehensä ja erilaiset asiantuntijat tekemään kaikista vaativimpia töitä. Assistentin rooliin ei kuulu parasvaloissa paistatteleminen, vaan hänen tulee olla taustalla. Tällainen asema sopii erinomaisesti strategian fasilitoijan rooliin, sillä fasilitoijankin tulee pysyä poissa varsinaisen strategian sisällön suunnittelusta ja vain ohjailla muut oikeaan suuntaan.

Viestintäosaaminen tulee johdon assistenteille jo koulutuksenkin kautta, joten heidän sisällyttämisenä erityisesti **strategiaviestinnän** toteuttamiseen olisi luonnollista. Epävirallista viestintää assistentit jo aineiston mukaan tekevätkin paljon, mutta näkisin virallisessakin viestinnässä, kuten viestintämateriaalien muokkauksessa ja erilaisten sidosryhmien viestimissä, mahdollisuuden assistentin työpanokselle. Yksi haastatelluista assistenteista totesi, että assistentit ovat myös luonteeltaan sosiaalisia ja ulospäinsuuntauneita, joten viestinnän roolin kasvattaminen olisi näin ollen luonnollinen kehityssuunta.

Esimiehet karsastivat assistenttien näkemistä asiantuntijoina ja kokivat, että esimerkiksi viestintä tulee jättää viestinnän ammattilaisille. Tässä kuitenkin mennään metsään, sillä viestinnänkään suunnittelua ja toteuttamista ei voida jättää yksistään viestintäosastolle, jottei se jäisi irralliseksi strategiasta. Assistentti, joka toimii fasilitoijana ja on mukana strategiakokouksissa ja näin ollen tietäen missä mennään, olisi siis hyvässä asemassa toimimaan yhteistyössä myös viestinnän kanssa. Tässä siis palataan siihen, kuinka assistentti voisi helpottaa strategian toteuttamista toimimalla enemmän sekä projektinhallinnan että viestinnän parissa.

Assistentin **osaamisella** on myös suuri merkitys siinä, millainen hänen roolinsa on. Fasilitoijan tulee ymmärtää strategiateoriaa ja tietää erilaisista käytännöistä, joten jo koulutuksen kautta olisi hyvä, että strategiatietous olisi hyvällä tasolla. Ja vaikka esimiehet karsastivatkin assistentin vertaamista asiantuntijaan, olisi jonkinlainen asiantuntijuus (viestintä, strategiaprosessit, kansainvälisyys tms.) hyvä hankkia jo opiskeluvaiheessa. Assistentin tulee olla moniosaaja, mutta omien kiinnostuksen kohteiden vahvistaminen auttaa roolin kehittämässä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että oman osaamisen näyttämällä assistentti voi saada lisää luottamusta esimiehiltään ja yrityksen johdolta. Luottamuksen myötä assistentille voidaan antaa vastuullisempia tehtäviä ja edelleen näiden tehtävien suorittaminen onnistuneesti kasvattaa assistentin saamaa luottamusta. Jotta assistentti voi näyttää oman osaamisensa, tulee hänelle myös antaa mahdollisuuksia siihen, eli hänelle täytyy pystyä osoittamaan vaativia ja strategiaankin liittyviä tehtäviä.

Osaamisessa lähtökohtana on myös ymmärrys, jos asioista ei tiedä, on niiden hallinnan osaamisen osoittaminen vaikeaa. Tähän auttaa assistentin **läsnäolo**. Työssäni kävi ilmi, että vain olemalla konkreettisesti läsnä, esimerkiksi suunnittelutyössä, ihminen voi parhaiten omaksua erilaisia asioita. Oman kokemuksen kautta oppii parhaiten. Strategiasta tietäminen ja sen eri työvaiheissa mukana oleminen myös lisäävät assistenttien työn mielekkyyttä ja parempaa asiayhteyksien ymmärtämistä. On tietenkin luonnollista, ettei isoissa organisaatioissa pystytä sisällyttämään kaikkia ihmisiä strategiaprosessiin kuin vasta toteutusvaiheessa ja suunnittelutyö ym. jää usein pelkän johdon harteille. En kuitenkaan näe mahdollisena, että muutama johdon assistentti otettaisiin mukaan strategiapalaveriin, vaikka vain kuuntelemaan ja tekemään muistiinpanoja omaan käyttönsä. Tämä varmasti helpottaisi myös esimiesten työtä, kun kaikkea ei tarvitsisi juurta jaksain briiffata assistentille, vaan hänellä olisi lähtökohtaisesti jo tietoa asioista. Assistentilla olisi myös paremmat mahdollisuudet toimia työssään ennakoivasti, eikä vain korjailla jo tapahtuneita asioita.

Esimiesten ja assistenttien näkökulmissa oli hiuksenhieno eroja. Tutkimuksessa oli positiivista kuitenkin havaita, että esimiehilläkin on kiinnostusta kehittää assistenttien

roolia. Tämä johtuu usein siitä, että työelämä muuttuu ja yhä useampi esimies on entistä itseohjautuvampi ja strategiatyön haasteet ovat yleisesti tiedossa. Se ero näkökulmissa oli havaittavissa, että assistentteja enemmän esimiehet vieroksuivat assistenttien suurta roolia strategiaprosessissa. He kokivat, ettei assistenttien tulisi hyppiä varsinaisten asiantuntijoiden silmille yrittäessään osallistua strategiatyöhön. Tässä esimiehet eivät mielestäni ymmärtäneet sitä mahdollisuutta, mitä assistenttien mukanaolo voisi tuoda.

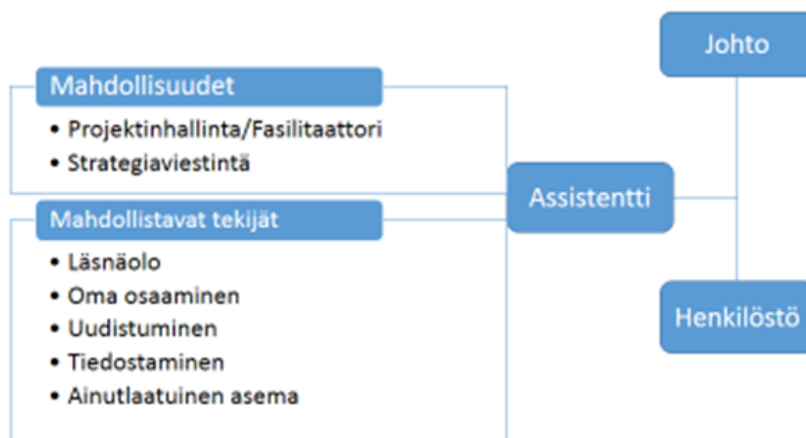
Kun haastateltavilta kysyttiin assistenttien tämän hetkistä roolia strategiatyössä, siihen ei ilman tarkempaa kysymysten asettelua saatu selkeää vastausta. Mantereen tutkimuksessa (2004) kävi kuitenkin ilmi, että assistentteja löytyi erityisesti valtuutettujen aktivistien alaryhmästä ja juuri fasilitoijan roolista. Tämä Mantereen tutkimustulos siis kertoo, että assistentit voivat olla juurikin niitä, jotka haluavat osallistua strategiaprosessiin ja joille annetaan se mahdollisuus. Tekemiemme haastattelujen mukaan voisi päätellä, että useimmat assistenteista päätyivät kansalaisen-rooliin, vaikka potentiaalia ja kiinnostusta olisi olla aktivisti. Usein työtehtävätkin jo olivat jotain muuta kuin peruskansalaisella. Jostain syystä assistenttien tekemän työn ja strategiaprosessin yhteyttä ei vain ole **tiedostettu**.

Haastatellut usein pintapuolisesti katsottuna ajattelivat, että assistentti vain toteuttaa strategiaa oman työnsä kautta, aivan kuin kuka tahansa muukin (kansalainen) henkilöstön jäsen. Tarkemman tarkastelun myötä kävi kuitenkin ilmi, että assistentti ei vain toteuta strategiaa, vaan osallistuu lähes kaikkiin strategiaprosessin eri vaiheisiin. Assistentit, niin kuin esimiehetkään, eivät välttämättä siis aina ymmärrä assistenttien tekemää työtä strategiaan liittyväksi. Assistentit tulisi saada **tietoisemmiksi** yrityksen strategiasta ja siihen liittyvistä työtehtävistä, jotta he eivät vain tekisi työtään liukuhihnatyönä, ymmärtämättä sen kontekstia.

Hyvä ja onnistunut strategiaprosessi on usein yrityksen menestyksen edellytys, joten en usko, että monikaan yritys voi kieltäytyä assistenttien strategiaprosessiin tuomasta lisäpanoksesta. Tämä kuitenkin edellyttää ennen kaikkea vanhojen ns. sihteerintöiden karsimista, sillä ihmisten aika on rajallista, eikä assistenttikanon pysty kaikkeen yhtä aikaa.

Usein on myös assistentista itsestä kiinni, mihin hän haluaa resurssinsa käyttää. Assistenttityön tulee siis **uudistua**. Kaikki assistentit eivät kuitenkaan halua kehittää työtään projektihallinnan suuntaan, eivätkä vastaavasti kaikki esimiehet ole valmiita luopumaan perinteisistä sihteereistään. Tämä on tietenkin ymmärrettävää, eikä aivan jokainen assistentti mahdukaan mukaan, parhaimmassakaan skenaariossa. Tosi asia on kuitenkin se, että assistentin työ on muuttumassa ja erilaisten roolin kehittämisen mahdollisuuksien ja suuntien auki pitäminen on tarpeellista. Kun esimerkiksi strategian toteuttamisessa on selkeästi havaittavissa oleva aukko, miksei assistentin tulisi siis tarttua siihen.

Olen koonnut seuraavaan kuvioon läpikäytyt johtopäätökset (Kuvio 3). Assistentin paikka on ainutlaatuisesti johdon ja henkilöstön välissä. Seitsemän tekemääni päätelmää assistentin roolin kehittämisestä olen jakanut kahteen osioon; roolin mahdolliset suunnat, eli mahdollisuudet ja näitä mahdollisuuksia mahdollistavat tekijät. Näiden viiden mahdollistavan tekijän avulla assistentin roolia voidaan kehittää erityisesti edellä mainittuihin kahteen, strategian toteutumisen kannalta tärkeään, suuntaan.



Kuvio 3. Johdon assistentin roolin kehittäminen.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään aina arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (reliabiliteetti) ja pätevyyttä (validiteetti). Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat toistettavia ja validiteetti, että tulokset ovat sitä, mitä on luvattukin tutkia. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Tutkimustulokseni olivat samankaltaisia, kuin jo aiemmin tehdyissä, samaa aihepiiriä kattavissa opinnäytetöissä, joten tulokset olivat siis toistettavissa.

Sain tutkimuksellani vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin. Kaikki tehdyt haastattelut olivat onnistuneita ja niistä saatiin tarpeeksi kattava kuvaus assistenttien nykyisestä työstä strategiатыön tukena, sekä assistentin roolia koskevista tulevaisuuden mahdollisuuksista. Haastateltavat edustivat myös monipuolisesti eri alan yrityksiä ja heidän asemansa ja kokemuksensa eivät olleet samanlaisia, joten aineisto oli monipuolinen, joka lisää tulosten pätevyyttä.

Teoreettinen viitekehys myös vastaa tekemääni tutkimusta ja käytin siinä alan tunnetuimpia, ajankohtaisia teoksia, pääasiallisesti suomalaisilta tutkijoilta. Näin ollen teorian voi katsoa kuvailevan hyvin suomalaisten yritysten tilaa ja ollen verrattavissa haastattelumateriaaliin.

Tutkimus on tehty toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle, johdon assistenttityön ja kielten koulutusyksikön tarpeisiin. Koen, että tekemälläni tutkimuksella on hyötyä johdon assistenttien koulutusohjelmaa kehitettäessä. Siitä saa vahvistusta jo tehtyjen tutkimusten tuloksille, mitä assistenttien koulutuksessa tulee ottaa huomioon tulevaisuuden osaamistarpeita mietittäessä.

9.3 Jatkotutkimusehdotukset

Assistenttien työtä strategiатыössä on jo tutkittu useamman opinnäytetyön osalta ja vaikka kenttä on laaja, uskon että aiheesta voisi jo siirtyä hieman sivummalle, sillä tutkimustulokset alkavat olla samankaltaisia. Tutkimusten fokusta voisi viedä strategiapro-

sessista hieman sivummalle ja keskittyä esimerkiksi strategiaviestintään. Viestinnän roolin merkitys strategian toteutuksessa nousi minullekin esiin vasta tutkimusaineistoa ja teoriaa läpi käydessäni. Strategiaviestintää voisi tutkia erilaisissa yrityksissä, miten se toteutetaan ja toimiiko viestintäosasto yksin vastuullisena osapuolena strategiaviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa.

Työelämä muuttuu koko ajan ja samalla assistenttien työ muuttuu ja kehittyy muun maailman mukana. Jo pelkästään assistenttityötä tekevien tittelit vaihtelevat suuresti, sihteeristä yhteyskoordinaattoriin. Olisi mielenkiintoista saada tutkimusaineistoa siitä, kuinka erilaiset nimikkeet vaikuttavat assistenttien rooliin. Millaisia yhteneväisyyksiä työtehtävissä löytyy samojen ammattinimikkeiden alta ja millaisia eroja samat tittelit pitävät sisällään? Entä miten erilaiset nimikkeet vaikuttavat muun henkilöstön asenteisiin, joita assistentit kohtaavat? Jo omastakin aineistostani kävi ilmi, että vaikeivat työtehtävät muuttuisi, niin jo pelkkä nimikkeen vaihto saa kuitenkin assistentin työn näyttämään erilaiselta muiden organisaation jäsenten silmissä.

Toinen mielenkiintoinen esiin noussut muutos assistenttien työssä olivat erilaiset assistenttiryhmittymät, ns. poolit. Olisi mielenkiintoista saada lisätietoa, kuinka erilaiset assistenttiryhmittymät toimivat käytännössä ja kuinka assistentit kokevat niissä työskentelyn. Miten ne vaikuttavat työn mielekkyyteen tai haasteellisuuteen ja kuinka työkuva eroavat verrattuna assistentteihin, jotka eivät työskentele omassa ryhmittymässään?

9.4 Oma oppiminen

Minulle opinnäytetyöprosessi oli pitkäkestoinen projekti, jonka loppuun vieminen sujui hitaasti. En saanut työharjoittelupaikastani aiheita opinnäytetyölle, joten jo aiheen ja toimeksiannon saaminen tuottivat hiukan päänvaivaa. Aiheen mielekkyys on kuitenkin tärkeää, jotta opinnäytetyön prosessin voi viedä loppuun onnistuneesti.

Kun sain toimeksiannon koulultani, olin hieman epävarma olisiko minulla tarpeeksi osaamista tutkia strategiaan liittyvää aiheita, sillä olen pääaineenani lukenut markkinointia. Pian kuitenkin huomasin, että aihe on hyvin työelämälähtöinen ja voisin hyötyä siitä

itsekin omaa työuraani suunnitellessa. Työskentely teemaryhmässä toi myös lisää monipuolisuutta ja taustatukea opinnäytetyöprosessille.

Haastattelujen suunnittelu ja toteutus olivat ehdottomasti yksi tutkimustyöni kohokohdista. Koen sen suurena rikkautena, että pääsin haastattelemaan Suomen suurimmissa yrityksissä toimivia johtajia ja johdon assistentteja. Haastattelutilanteet olivat erittäin mielenkiintoisia ja loistava mahdollisuus päästä kurkistamaan kuinka monella eri tavalla yritykset voivat toimia. Koin myös, että haastattelut onnistuivat kaikin puolin ja myös haastateltavat olivat iloisia päästessään miettimään johdon assistenttien mahdollisuuksia ja auttamaan assistenttikoulutuksen kehittämistä.

Suurimmat haasteet koin tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, kun varsinaiseen tutkimustyöhön olisi pitänyt tarttua. Minulle opinnäytetyön tekemisessä suurin opetus on tullut pitkäkestoisen projektin hallinnasta. Vaikka koulussa on tehty useampia, pidempiäkin projekteja, ne on yleensä toteutettu ryhmitöinä ja tiettyjen kurssiaikataulujen puitteissa, mutta opinnäytetyö on ensimmäinen projekti, jossa joutuu itse asettamaan oman aikataulunsa ja huolehtimaan projektin etenemisestä sen mukaisesti. Muut koulutyöt ja työssä käyminen yhtä aikaa opinnäytetyön kanssa veivät aikaa kirjoitusprosessilta ja välillä jouduin keskeyttämään opinnäytetyöprojektini pidemmäksi aikaa. Pitkät tauot kuitenkin toivat paljon haasteita, sillä jokaisen tauon jälkeen työ piti ikään kuin aloittaa aina alusta. Loppujen lopuksi kirjoitin työni melko intensiivisesti loppuun muutaman viikon aikana. Suosittelenkin, että kirjoitustyö tulisi aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja varata sille aikaa niin, että voisi keskittyä vain ja ainoastaan siihen.

Koska en pystynyt tekemään työtäni jatkuvasti ilman keskeytyksiä, koin ns. projektipäiväkirjan pitämisen erittäin hyödyllisenä. Kirjoitin aina jokaisen työvaiheen ylös, mitä olin viimeksi tehnyt ja mitä tulisi seuraavaksi tehdä. Kirjoitin paljon myös muistiinpanoja lukemistani aineistoista ja esimerkiksi teoriaa kirjoittaessa nämä olivat erittäin hyödyllisiä.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen lopputulokseen ja onnellinen, että sain opinnäytetyöni valmiiksi ja vielä niin, että siitä olisi myös hyötyä koulutusohjelmalleni.

Lähteet

Aito HSO. 2014. Kuka on tradenomi, HSO? Luettavissa: <https://www.aitohso.fi/yhteistyö/tyonantajat> Luettu: 19.2.2014

HAAGA-HELIA. 2014. Opinto-opas, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/opinto-opas/koulutusohjelmat/johdon-assistenttityon-ja-kielten-koulutusohjelma> Luettu: 19.2.2014

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K. 2010. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 3.-8.painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helsingin kaupunki. 2014. Ammatti-identiteetin rakentaminen. Luettavissa: <http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi/ikaikkuna-tyoyhteison-kehittamiseen/tyouran-alussa/ammatti-identiteetin-rakentaminen.html> Luettu: 31.8.2014

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Jarzabkowski, P. & Whittington, R. 2008. A strategy-as-practice approach to strategy research and education. Journal of Management Inquiry. Luettavissa: http://eprints.aston.ac.uk/3326/1/Jarzabkowski_%26_Whittington,_2008,_Journal_of_Management_Inquiry_2.pdf Luettu: 22.9.2014

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Karjalainen, P. 2013. Assistentti 2020 -projektiraportin suomenkielinen kooste/yhteen-
veto. Luettavissa: http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/suomenkos_assistentti_2020_-raportin_pohjalta.pdf Luettu: 19.2.2014

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2014. Tradenomi (AMK), johdon assistenttityön
ja kielten koulutusohjelma. Luettavissa: <http://www.kyamk.fi/Hakijalle/Nuorten%20haku/Yhteiskuntatieteiden%20liiketalouden%20ja%20hallinnon%20ala/Johdon%20assistenttity%C3%B6%20ja%20kielet/> Luettu: 19.2.2014

Kärki, M. (toim.). 60-luvun sihteeristä 2000-luvun assistentiksi. Helsingin Sihteeriopis-
ton kannatusyhdistys r.y.

Kärnä, E. (toim.). 2012. Tehoa ja iloa strategiatyöhön. HAAGA-HELIA ammattikor-
keakoulu.

Laamanen, T. (päätoim.), Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lin-
dell, M. Strategisen johtamisen käsitteet - englanniksi ja suomeksi. 2005. WS Bookwell
Oy. Juva.

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WSOY-
pro. Juva.

Mantere, S. Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process. 2003.
Helsinki University of Technology. Espoo.

MOVER, monikulttuurinen ohjausverkko. Jyväskylän yliopisto. Identiteetti. 2014. Lu-
ettavissa: <http://www.jyu.fi/mclinic/mover/teoria/identiteetti.php> Luettu: 31.8.2014

McKeown, Max. 2012. The Strategy Book. Pearson Education Limited. Harlow, Great
Britain.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tammer-Paino
Oy. Tampere.

Salminen, J. 2008. 7 Askelta strategiasta tuloksiin. Talentum. Helsinki.

Koukkunen, K. (toim.) Sivistyssanakirja - Nykysuomen opas. 2002. WS Bookwell Oy. Juva.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9.painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vuori, J. & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 - Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Johdon assistentin rooli strategiaprosessissa

Yritys

Yleiskatsaus haastateltavaan ja hänen organisaatioonsa, sekä sen strategiatyöhön.

1. Taustatiedot: Nimi, titteli, yritys, kuinka monta vuotta työskennellyt yrityksessä? Koulutus?
2. Miten strategiatyötä tehdään yrityksessäsi? (mitä eri työvaiheita? ketkä tekee ja mitä?)

Assistentin rooli

Syvennyttään haastateltavan, sekä muiden yrityksessä työskentelevien assistenttien rooliin strategiatyössä.

3. Millainen rooli johdon assistentilla on tällä hetkellä yrityksenne strategiatyössä? Millaiseksi koet roolisi? Onko sinulla kokonaiskuvaa organisaatiosi strategiastyöstä?
4. Millaista liiketoiminnan ymmärtämistä/osaamista roolisi edellyttää?
5. Mihin eri osa-alueisiin johdon assistentti osallistuu? (Millaisia työtehtäviä sinulla on strategiatyössä?) /Mihin voisi osallistua?
 - a. strategisten tietojen kerääminen (tiedonhaku, tiedon muokkaus)
 - b. strategian määrittely/strategian suunnittelu/sisällön tekeminen
 - c. strategisten projektien suunnittelu /organisointi
 - d. strategian toteutus/toteuttamisen tukeminen
 - e. strategian seuranta ja arviointi
 - f. strategiatyöhön liittyvä viestintä
 - g. tiedonvälittäjä johdon ja henkilöstön välillä
 - h. fasilitointi (aikataulussa pysyminen)
 - i. käytännönjärjestelyt (kokoukset, pöytäkirjat, dokumentit, kehityskeskustelujen järjestelyt ym.)

- j. strategiatapahtumien, -infojen järjestäminen

Assistentin roolin kehittäminen

Tarkastellaan kuinka haastateltavan organisaatiossa assistentin roolia strategiatyössä voitaisiin kehittää.

6. Onko joitain sellaisia strategiatyön osa-alueita, joissa assistentista voisi erityisesti olla hyötyä?
7. Osataanko assistenttia hyödyntää tarpeeksi strategiatyössä?
8. Kuinka assistentin roolia strategiatyössä voisi kehittää organisaatiossasi?

Assistentin osaamisen kehittäminen

Tutkitaan kuinka assistentin osaamista voidaan kehittää vastaamaan muuttuvaa strategiatyötä.

9. Miten assistentin osaamista voitaisiin kehittää strategiatyötä ajatellen?
10. Miten uskot assistentin roolin osana strategiatyötä muuttuvan tulevaisuudessa? Millaisia työtehtäviä enemmän/vähemmän? Millaisen osaamisen tarve tulee kasvamaan?