

Osastojen esimiehet käytännön strategeina

Janita Suhonen



Tekijä Janita Suhonen	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Osastojen esimiehet käytännön strategeina	Sivu- ja liitesivumäärä 78 + 3
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea sen kohdeorganisaatioissa tehtävää strategiaan liittyvän työn kehittämistä. Kohdeorganisaatio ja työn toimeksiantaja on alueosuuskauppa ja tutkimuksen kohteena on sen majoitus-, tapahtuma- ja ravintolapalveluja tuottava liiketoimintayksikkö. Työn taustalla on toimeksiantajan huoli siitä, että strategia ei toteudu konsernin liiketoimintayksiköiden arjessa toivotusti. Toimeksiantaja katsoo, että strategian tulisi ohjata käytännön tekemistä kaikilla organisaatioitasoilla joka hetki. Työn tavoitteena on kuvailla kohdeyksikön esimiesten kokemuksia ja niissä ilmeneviä eroja strategian olemuksesta sekä sen ilmenemisestä päivittäisessä toiminnassa. Lisäksi kartoitetaan esimiesten kokemuksia siitä, minkä toimien myötä strategian toteuttaminen voisi olla tehokkaampaa yksikön kontekstissa.</p> <p>Lähestymistavaksi on valittu fenomenologia, yksi laadullisen tutkimuksen lähestymistavoista. Fenomenologia tutkii kokemuksia jotka muodostuvat vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Tutkimusmetodiksi valikoitui teemahaastattelu ja tutkimuksen kohdejoukoksi kaikki yksikössä tutkimuksen aloitushetkellä työskennelleet esimiehet, pois lukien tutkija itse.</p> <p>Tutkimusta edeltävässä teoriaosuudessa strategian käsitettä määritellään ensin perinteisistä näkökulmista sekä strategisen johtamisen maailmankuvamallin avulla. Lisäksi strategiaa tarkastellaan strategia käytäntönä -lähestymistapaa hyödyntäen. Lähestymistavan keskiössä on ajatus siitä, että strategia on jotain mitä ihmiset organisaatioissa tekevät, ei niinkään jotain mitä organisaatiolla joko on tai ei ole. Strategia määritellään kontekstisidonnaiseksi, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuvaksi toiminnaksi jolla on strategisesti tärkeitä vaikutuksia. Teoriaosuudessa kiinnitetään erityistä huomiota keskijohdon rooliin suhteessa strategiaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tekemällä 14 teemahaastattelua. Aineiston analyysiin käytettiin Perttulan fenomenologista menetelmää. Analyysi jakautuu kahteen seitsenvaiheiseen osaan: Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen ja yleisen merkitysverkoston muodostaminen. Tutkimustuloksina syntyi 10 toisistaan poikkeavaa yleistä merkitysverkostoa. Merkitysverkostojen muodostamista seurannut vaihe tutkimuksessa oli kokonaisnäkömyksen muodostamiseksi tarvittava ymmärtäminen, eli kokemusten kuvausten tarkastelu tutkijan aiheeseen liittyvän esiyymmärryksen perusteella.</p> <p>Tutkimustuloksissa on paljon hajontaa. Niiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että esimiehet eivät koe strategian ohjaavan arjen toimintaa kaikilla organisaation tasoilla. Esimiehet kokevat oman roolinsa merkittäväksi strategian toteuttamisessa ja edistämisessä, mutta koska esimiesten ei voida yksiselitteisesti sanoa tuntevan strategiaa ja kaikkia sen suunnittelun ja muodostumisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, strategian toimintaa ohjaava vaikutus jää varsin vähäiseksi.</p>	
Asiasanat keskijohto, strategia käytäntönä, fenomenologia	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	2
1.2	Tutkimusmetodologia	3
1.3	Opinnäytetyöprosessin eteneminen	6
2	Strategian määrittelyä	8
2.1	Strategia sisältönä ja prosessina.....	9
2.2	Strategiset maailmankuvat.....	11
2.2.1	Rationaalinen maailmankuva	11
2.2.2	Kompleksinen maailmankuva.....	12
2.2.3	Postmoderni maailmankuva	13
3	Strategia käytäntönä	15
3.1	Strategia sisältönä, prosessina ja käytäntönä	16
3.2	Strategiatyön kokonaisuus	18
3.2.1	Strategian harjoittajat	21
3.2.2	Strategiset käytänteet	21
4	Keskijohdon strateginen rooli	23
4.1	Dialoginen strategiatyö.....	26
4.2	Merkityksen rakentaminen	27
5	Esiymmärrys ja tutkimusteemat.....	30
5.1	Strategian olemus ja sen ilmeneminen.....	30
5.2	Keskijohto strategian harjoittajana ja käytänteiden hyödyntäjänä.....	31
6	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen	35
6.1	Tutkimuksen kohde.....	35
6.2	Aineiston keruu ja käsittely.....	35
6.2.1	Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen.....	37
6.2.2	Yleisen merkitysverkoston muodostaminen.....	43
7	Tutkimustulokset	47
7.1	Tulosten yhteenveto.....	60
7.1.1	Yksikön tekeminen konsernistrategiaa tukevana	62
7.1.2	Strategia perustuu myynnille asetettuihin tavoitteisiin.....	64
7.1.3	Strategian tehokkaampi toteuttaminen	66
7.2	Johtopäätöksiä ja pohdintaa.....	67
	Lähteet	75
	Liitteet.....	79
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	79
	Liite 2. Haastattelukutsu	81

1 Johdanto

Mitä strategia tarkoittaa tänään? Miten strategiaa tehdään? Miten sen tulisi ilmetä päivittäisessä toiminnassa? Kenen vastuulla strategia on? Nämä kysymykset askarruttivat mieltäni aloitellessani tätä opinnäytetyöprojektia. Kysymykset nousevat omista strategiaan liittyvistä kokemuksistani työelämässä, sekä opintojen myötä syventyneestä tavasta nähdä strategia. Strategiasta on Suomessa kirjoitettu muun muassa seuraavaa: ”Yksikään organisaatio ei voi välttää strategisen johtamisen maailmaa.” (Juuti & Luoma 2009, 24.) Strategia määrittää organisaation toiminnalle suunnan. Se yhdistää organisaation tekemiset ja määrittelee sille identiteetin. (Juuti & Luoma 2009, 26-27.) Strategiset valinnat osoittavat, että organisaation toiminnassa on ”joku järki” (Mantere ym. 2006, 9).

Kokemukseni mukaan strategiaan liittyvä toimintatapa suomalaisessa työelämässä on pitkälti hierarkkinen ja lineaarinen. Strategian luominen on johdon pitkän tähtäimen suunnittelua ja sen toteuttaminen keskijohdon ja henkilöstön operatiivista toimintaa. Suunnittelun lähtökohdaksi on organisaation visio. Strategia luodaan usein kahdesta viiteen vuodeksi kerrallaan ja suunnittelutyöhön käytetään huomattava määrä resursseja. Strategian laatiminen ja tavoitteiden asettaminen katsotaan usein johdon merkittävimmäksi tehtäväksi. Strategiaa suunnitellaan huolella esimerkiksi erilaisia analyysejä kartoituksia hyödyntäen. Strategia lanseerataan, näyttävästi tai vaatimattomammin, jonka jälkeen johdon oletuksena on strategian suoraviivainen toteutus.

Edellä kuvattu lähestymistapa strategiaan on pulmallinen. Ongelmia syntyy, kun strategiaa toteuttava taho on sen laatijasta erillään. Henkilöstön on liian harvoin mahdollista muodostaa strategiaan sellainen omistajuuden tunteen synnyttävä suhde, jonka kautta strategia innostaisi, motivoisi ja sitä kautta ohjaisi päivittäistä toimintaa. Henkilöstöllä viitataan tässä yhteydessä kaikkiin strategian toteuttajiksi perinteisesti katsottuihin tahoihin, keskijohtoon ja työntekijöihin. Strategian toteuttaminen, sen implementointi, jalkauttaminen, täytäntöönpano, miksi ikinä sitä haluaakaan kutsua, on haaste organisaatioissa. Opinnäytetyötäni ohjaa vahva näkemys siitä, että hierarkkinen, lineaarisuuteen perustuva näkökulma strategiaan ei palvele enää. On siirryttävä teoriasta käytäntöön. Johtajien suunnitelmien ja ajatusten sijaan on keskityttävä tarkastelemaan yksilöiden toimintaa, yhteistyötä ja vuorovaikutusta strategian tekemisessä ja toteuttamisessa. Näkemys ohjaa lähestymään strategiaa tässä tutkimuksessa Strategia käytäntönä -lähestymistavan kautta.

Toinen opinnäytetyötäni ohjaava näkemys on, että maailmassa jossa elämäämme ohjaa epävarmuus, johtaminen ei voi olla yksiselitteisesti rationaalista. Kehityksen nopeasyklistä johtuva epävarmuus on osa sekä yhteiskunnallista kehitystä, että liiketoimintaa.

Suunnitelmat toteutuvat vain harvoin niin kuin oli tarkoitus. Päätöksiä on pystyttävä tekemään nopeasti tai liiketoiminnan mahdollisuudet saattavat jäädä realisoitumatta. Liiketoimintaa tulee tarkastella ihmisten vuorovaikutuksena ja tulkintoina. On hyväksyttävä, että mikään yksittäinen toimija ei voi hallita tai varmuudella nähdä sitä mitä tapahtuu seuraavaksi. Edellä kuvattu ohjaa omalta osaltaan ajattelemaan strategiaa ja sen toteutusta saman asian eri puolina eikä toisistaan eriytettyinä vastinparina.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tukea kohdeorganisaatiossa tehtävän strategiaan liittyvän työn kehittämistä. Kohdeorganisaatio on market-, tavaratalo-, liikennemyymälä-, matkailu- ja ravitsemiskaupan aloilla toimiva alueosuuskauppa. Tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation franchising-periaatteella toimiva majoitus-, tapahtuma- ja ravintolapalveluja tuottava liiketoimintayksikkö. Kohdeorganisaatio toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Strategiatyön kehittämisen lähtökohtana on tässä työssä Strategia käytäntönä -lähestymistavan määrittelmä, jonka mukaan strategiatyö on inhimillistä toimintaa ja toimintoja, joilla on merkitystä strategisten tulosten muodostumisessa (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 11). Strategiatyötä katsotaan tehtävän kaikilla organisaatiotasoilla, tämä tutkimus keskittyy erityisesti tutkimuksen kohteena olevan yksikön keskijohdon strategiseen rooliin. Keskijohto määrittää tässä opinnäytetyössä toimijoiksi, jotka ovat kohdeyksikössä asemassaan sekä johtajia että johdettavia (Ikävalko 2005, 26), eli osastojen esimiehiä.

Työn tavoitteena on kuvailla kohdeyksikön esimiesten kokemuksia ja niissä ilmeneviä eroavaisuuksia strategian olemuksesta sekä sen ilmenemisestä päivittäisessä toiminnassa. Strategia määrittää kontekstisidonnaiseksi, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuvaksi toiminnaksi jolla on strategisesti tärkeitä, kannattavuuden, kilpailuedun, tai selviytymisen kannalta merkittäviä vaikutuksia (Jarzabkowski 2005, 22). Strategiaa tarkastellaan tässä opinnäytetyössä myös dialogisen strategiatyön näkökulman kautta, jolloin johdon määrittämä strategia on keskeisessä asemassa työyhteisön jatkuvassa vuoropuhelussa, mutta se ei ole ainoa oikea näkemys. Johdon laatima strategia, tai sen tulkinta, on olemassa vasta toteutuessaan henkilöstön toiminnassa. (Laine & Vaara 2011, 30-32.) Tutkimuksessa pyritään tietoisesti pois asetelmasta, jossa strategian toimeenpano on sen laadinnan käsitteellinen vastinpari. Tutkimuksessa kiinnitetään lisäksi huomiota yksikön keskijohdon kokemukseen siitä, mitä käytänteitä hyödyntämällä strategia olisi osastojen esimiesten ja sitä kautta työntekijöiden ymmärrettävissä ja toteutettavissa niin, että se pal-

velisi organisaation strategisia tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. Käytänteillä viitataan niihin menetelmiin, välineisiin ja työkaluihin, joita strategiatyössä hyödynnetään (Golsorkhi 2010, 6).

Sen lisäksi että strategiaa tutkitaan tässä työssä käytännön (Jarzabkowski ym. 2007, 9-11) kautta, on omaksuttu Juutin ja Luoman (2009, 35-40) strategisen johtamisen ilmiön kuvaamiseksi kehittämä malli. Malli rakentuu kolmen maailmankuvan, rationaalinen, kompleksinen ja postmoderni, varaan jotka koostuvat joukoista olettamuksia, teorioita, työkaluja. Tämän päivän nopealiikkeisessä ja vaikeaselkoisessa maailmassa perinteinen rationaalinen strateginen johtaminen vaatii rinnalleen uudenlaista sisältöä, tähän pyritään Juutin ja Luoman mallissa vastaamaan kompleksisen ja postmodernin maailmankuvan avulla. Huomattava on kuitenkin, että vaikka monimutkaisessa toimintaympäristössä rationaalinen ja lineaarinen vaativat rinnalleen jotain uutta, Juuti ja Luoma (2009, 256) korostavat, että strategisen johtamisen pohja luodaan rationaalisten työkalujen oikealla hyödyntämisellä. Toiminnassa tavoitteena on nähdä organisaation strateginen johtaminen samanaikaisesti useamman maailmankuvan läpi, rationaalisuuden luodessa kehykset kokonaiskuvalle. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimiesten kokemusten kautta sitä, minkälainen on tutkimuksen kohteena olevan liiketoimintayksikön strateginen maailmankuva.

Työlle asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi alustava tutkimusongelma asetettiin seuraavasti: Miten strategia ohjaa kohdeyksikön esimiesten toimintaa? Ongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien teemojen kautta: strategian olemus ja sen ilmeneminen sekä keski-johto strategian harjoittajana ja käytänteiden hyödyntäjänä.

1.2 Tutkimusmetodologia

Tämän työn tavoite, kuvailla henkilöiden kokemuksia, on ohjannut tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan valintaa. Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus. Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää, mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisesta tutkimuksesta voidaan yleisesti todeta, että sen tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita olemassa olevien totuusväittämien todentamisen sijaan. Valittu tutkimusmenetelmä korostaa ja ottaa huomioon sosiaalisten ilmiöiden merkityksellisen luonteen. Ilmiöitä pyritään ymmärtämään suhteessa kontekstiin ja tutkimuksessa ilmenneisiin erityispiirteisiin (Kiviniemi 2001, 68). Tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa ja tiedonkeruun välineenä suositaan ihmistä. Laadullisen tutkimuksen analyysi on aineistolähtöinen, sitä mikä on aineistossa tärkeää, ei määrä tutkija. Laadullinen tutkimus suosii metodeja, joissa tutkittavien ”ääni” pääsee esille, tarkoituksena on ta-

voittaa tutkittavien näkökulma tutkittavasta ilmiöstä (Kiviniemi 2001, 68). Tässä tutkimuksessa käytettävä teemahaastattelu tunnistetaan yleisesti yhdeksi sopivista metodeista. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan aina tarkoituksenmukaisesti ja tapausta käsitellään ainutlaatuisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164.) Tutkimuksen kohteeksi valitaan joukko, jonka kautta tutkittavaan ilmiöön voidaan perehtyä syvällisesti ja mielekkäästi (Kiviniemi 2001, 68).

Lähestymistavaksi on valittu fenomenologia, yksi laadullisen tutkimuksen lähestymistavoista (Hirsjärvi ym. 2009, 166). Fenomenologia tutkii kokemuksia jotka muodostuvat vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Fenomenologian valossa ihmisen suhde maailmaan nähdään intentionaalisenä, mikä tarkoittaa, että jokainen havainto näyttäytyy yksilölle hänen pyrkimystensä, kiinnostustensa ja uskomustensa valossa. Kokemus voidaan näin määritellä henkilön sen hetkiseksi intentionaaliseksi havainnoksi jostakin, eli elämykseksi, johon vaikuttaa elämäntilanne ja vuorovaikutus ympäristön kanssa (Perttula 2008, 116). Kaikki merkitsee jotakin. Tutkittavat kokemukset muodostuvat ja muotoutuvat näiden merkityksien mukaan. Merkitysteoria pitää sisällään ajatuksen ihmisen yhteisöllisyydestä. Havaintoja muokkaavat tekijät ovat peräisin yhteisöistä joissa elämme, kaikki ihmiset ovat osa jonkin yhteisön merkitysmaailmaa. Toisaalta taas, jokainen ihminen on erilainen ja erilaisuuden merkitys on myös tunnistettava. Tutkimuksella ei pyritä perinteisen tieteen tavoin löytämään säännönmukaisuuksia yleistämällä, vaan ymmärtämään tutkittavan ilmiön sen hetkistä merkitysmaailmaa. (Laine 2001, 26-29.)

Fenomenologisen tutkimuksen rinnalla on tarkasteltava myös hermeneutiikkaa. Hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan tutkittujen kokemusten ymmärtämisen ja tulkinnan tarpeen myötä. Fenomenologia tutkii kokemuksia laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti ”kuulemalla tutkittavien henkilöiden äänen” ja tavoittamalla heidän näkökantansa. Tutkija pyrkii muodostamaan tutkittavien ilmaisuista mahdollisimman oikean tulkinnan. Hermeneutiikka yrittää etsiä tulkinnalle sääntöjä joiden noudattaminen auttaa määrittämään oikeamman tai väärän tulkinnan. Tutkijan on kyettävä kyseenalaistamaan oma spontaani ymmärryksensä ja pohtimaan, onko tehty tulkinta tutkijan omista lähtökohdista syntynyt kuvitelma vai tutkimuksen kohteena olevan henkilön näkökanta tutkittavaan asiaan. (Laine 2001, 29-31.)

Laine (2001, 31-33) kirjoittaa artikkelissaan ”Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma”, että sekä fenomenologisella, että hermeneuttisella tutkimuksella on kaksitahoinen rakenne. Ensimmäinen, perustaso, muodostuu tutkittavan koetusta elämästä sekä tutkijan esiymmärryksestä. Esiymmärryksellä tarkoitetaan tapoja ymmärtää

tutkimuksen kohdetta jo ennen tutkimusta. Toisella tasolla tapahtuu tutkimus, joka kohdistuu mainittuun perustasoon. Luontaiset tavat ymmärtää tutkimuksen kohdetta eivät pidä sisällään opittuja teoreettisia malleja tai aiempia tutkimustuloksia. Tutkijan on kyettävä erottamaan teoria omasta tavastaan käsittää todellisuutta ja ottamaan etäisyyttä näihin teoreettisiin, tutkimuskohteen ennalta määrittäjiin, tutkimuksen ajaksi.

Fenomenologisessa tutkimuksessa ei perinteisesti käytetä teoreettisia viitekehyksiä ohjaamaan tutkimusta (Laine 2001, 33), mutta koska teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa yleisesti on kuitenkin merkittävä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18), tässä työssä tietoperustalle ja teorialle on annettu tilaa. Laadullinen tutkimus ei voi olla teoriatonta, jos sillä on tutkimuksen status. Tietoperustassa kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, sitä mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18-19.) Myös päätös käyttää teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä edellyttää teorian julkituontia.

Laine (2001, 35) kyseenalaistaa teemahaastattelun yhteensopivuuden fenomenologian kanssa. Hänen mukaansa haastattelukysymysten tulisi olla avoimia ja mahdollisimman vähän ohjailevia, sellaisia joihin tutkittavan on mahdollista antaa kuvaileva ja kertomuksen kaltainen vastaus. Vaikka teemahaastattelu eteneekin tietoperustaan sidottujen, etukäteen valittujen teemojen kautta, metodologisesti sen katsotaan korostavan juuri tutkittavien tulkintoja asioista ja heidän asioilleen antamia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 75). Kysymysten muotoiluun edellä kuvatun kaltaisiksi on kiinnitetty erityistä huomiota. Tässä tutkimuksessa haastattelun teemojen ei koeta myöskään ohjaavan tutkijan tulkintoja, sillä tietoperustan sisältämän teorian ollessa tutkijalle ennestään kohtalaisen tuntematonta, se on mahdollista siirtää syrjään tutkimuksen ajaksi ja näin erottaa omasta tavasta käsittää todellisuutta (Laine 2001, 33). Tässä tutkimuksessa on lisäksi käytetty resursseja tutkijan omia tulkintoja ohjaavien tekijöiden jäsentämiseen kirjoittamalla työn osaksi luku tietoperustan laatimisesta ja tutkijan eletystä kokemuksesta muodostuneesta esiymmärryksestä, koskien tutkittavaa ilmiötä.

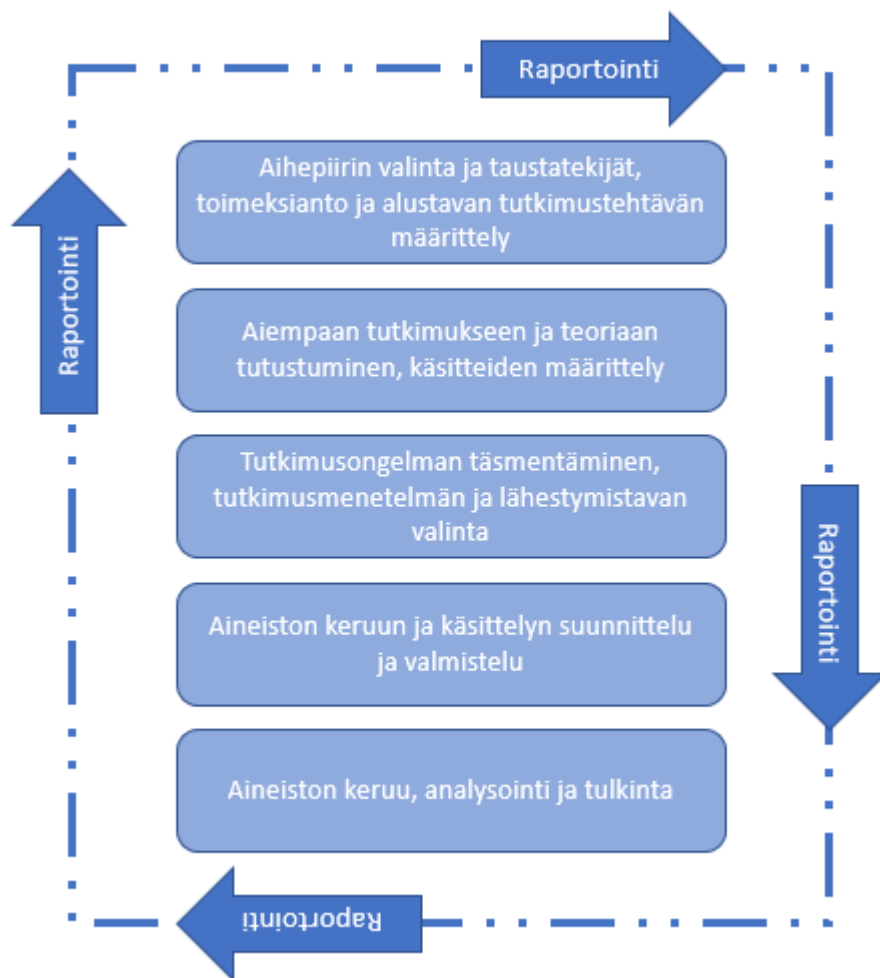
Haastattelun etukäteen laaditut teemat luovat tässä tutkimuksessa muistilistan joka varmistaa, että kaikki tietoperustassa merkittäväksi noussut tulee kysytyä ja että haastattelu etenee sujuvasti asiakokonaisuudesta toiseen. Vahvaa tietoperustan läsnäoloa vaatii myös se, että tehtävä tutkimus on opinnäytetyö. Tietoperustan kirjoittaminen opinnäytetyössä on osa oman osaamisen havainnollistamista. Tietoperustan kirjoittamisen ja tutkijan eletyn kokemuksen myötä muodostunut esiymmärrys on jaoteltu aiemmin mainittujen, tutkimusongelman alle muodostettujen teemojen mukaisesti luvussa neljä. Mainitut teemat toimivat myös haastattelurungon (liite 1) otsikoina. Rungossa otsikoiden alle on listattu

muistiinpanojen kaltaisesti kokonaisuuteen liittyviä asioita. Lisäksi on muotoiltu esimerkkikysymyksiä, joihin tutkijan näkemyksen mukaan voidaan antaa edellä mainittu kuvaileva ja kertomuksen omainen vastaus.

1.3 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Tämän opinnäytetyön aihe tuli annettuna työn toimeksiantajalta. Taustalla on toimeksiantajan huoli siitä, että organisaation strategiatyöhön käytetyt resurssit kuluvat osin hukkaan. Strategia ei toteudu liiketoimintayksiköiden arjessa toivotusti, sen ei nykyisellään voida yksiselitteisesti sanoa ohjaavan päivittäistä toimintaa yksiköissä. Toimeksiantaja katsoo, että strategian tulisi ohjata käytännön tekemistä kaikilla organisaatiotasolla. Parhaan mahdollisen menestyksen takaamiseksi jokaisen yksittäisen toimijan tulee tietää mitä, millä keinoin ja miksi asiakkaalle halutaan tuottaa.

Kuviossa Opinnäytetyöprosessin eteneminen (kuvio 1) on kuvattu tiivistetysti tämän työn eteneminen vaihe vaiheelta. Raportointi kiertää jatkuvaa kehää vaiheiden ympärillä, sitä on toteutettu koko prosessin ajan. Kuten edellä mainittiin, työn aihe, strategia ja sen implementointi, valikoitui toimeksiantajan aloitteesta. Strategian suunnittelun ja toteutumisen ympärillä käytävä keskustelu oli jo ennestään lähellä myös itseäni, sillä työskentelen tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä esimiehenä. Työn ja opintojen myötä muodostunut mielipiteeni on, että johdon luoma strategia, toiminnan suunta, on tuotava julki ja sen on oltava hyödynnettävissä sillä tasolla, että kaikki päivittäisen johtamisen ja operatiivisen tekemisen ratkaisut ja päätökset ovat perusteltavissa sen kautta. Osastojen esimiesten rooliin strategisina toimijoina on kiinnitettävä enemmän huomiota. Alustavaa tutkimustehtävää määriteltiin yhdessä toimeksiantajan, sekä tämän työn ohjaajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Alustavan tutkimustehtävän kirkastuessa tutustuin tehtyyn tutkimukseen strategiasta, sen olemuksesta ja implementoinnista, keskittyen erityisesti keskijohtoa koskeviin tutkimuksiin. Aiemmin mainittu ajatus strategiakeskustelun siirtymisestä teoriasta kohti käytäntöä, ohjasi hyödyntämään tässä tutkimuksessa Strategia käytäntönä -lähestymistapaa. Lähdin hahmottelemaan tutkimusraportin sisällysluetteloa ja kirjoittamaan tietoperustaa lukemani perusteella.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Kohdeorganisaatiossa halutaan kehittää strategian tiimoilta tehtävää työtä niin, että kehittämisen tuloksena strategia olisi helpommin hyödynnettävissä arjen operatiivisessa toiminnassa. Tähän pääsemiseksi on keskeistä ymmärtää strategiaa hyödyntävän tahon nykyiset kokemukset strategiasta, on tiedettävä mitkä tehtävät, toiminnot, ohjeistukset ja rutiinit liitetään esimiesten kokemuksissa strategiaan. Tutkimusongelma täsmentyi edellä kuvatun perusteella muotoon ”Miten kohdeyksikön esimiehet kokevat strategian ohjaavan toimintaa?”. Tutkimusongelman määrittelyn myötä valikoitui myös tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä. Fenomenologinen lähestymistapa soveltuu ihmisten kokemusten kuvaamiseen ja teemahaastattelun avulla pyritään tuomaan esille tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tulkinnat strategiaan liittyvistä kokemuksista mahdollisimman autenttisina. Metodologian selkiytyttyä työstin tietoperustaa edelleen sekä toimeksiantajan että työn ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen myötä. Samanaikaisesti suunniteltiin aineistonkeruumenetelmäksi valikoituneen teemahaastattelun runkoa, pitäen mielessä fenomenologian sille asettamat vaatimukset. Edeltäviä vaiheita seuraava työn empiirinen osuus esitellään seikkaperäisesti luvussa viisi.

2 Strategian määrittelyä

Vallalla olevan, rationaalista maailmankuvaa heijastelevan strategia-ajattelun mukaan strategia on pitkän aikavälin menestyksen resepti. Se on tapa hyödyntää resursseja ja täyttää sidosryhmien odotukset muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia on ”ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde”, sen voidaan katsoa määrittelevän ne asiat jotka eivät ole kaupan missään olosuhteissa. (Juuti & Luoma 2009, 25-27.) Strategia toteuttaa organisaation visiota (Valpola 2010, 13). Sen avulla pyritään takaamaan menestyminen (Mantere ym. 2006, 9). Strategia ja strateginen johtaminen ovat tänä päivänä mielletty itsestään selviksi osiksi organisaatioiden toimintaa. Kaikkien pitää laatia jonkinlainen strategia koska kaikilla muillakin on sellainen (Suominen 2011, 17).

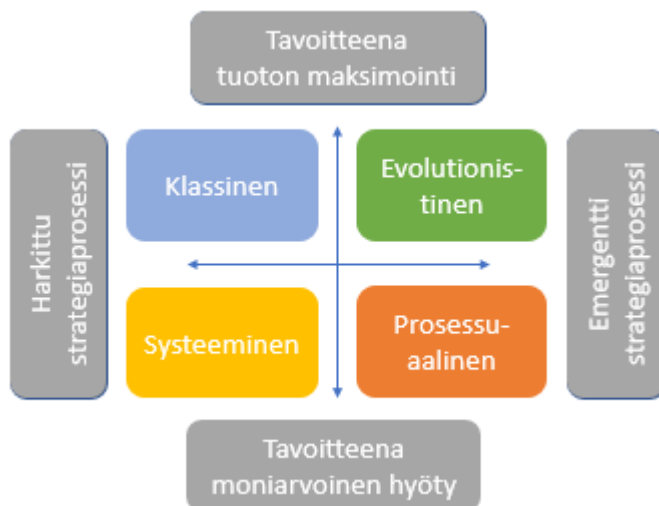
Suuret toimijat laativat usein eri tasoisia strategioita. Konsernitasoinen strategia määrittelee koko organisaation olemassaolon, kun taas liiketoimintatasoilla määritellään esimerkiksi perusteita paremmuudelle suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi strategioita laaditaan organisaation eri funktioille, kuten markkinoinnille ja henkilöstöjohtamiselle, sekä keinoiksi viedä läpi muutoksia, kuten kansainvälistymiseen liittyviä asioita (Juuti & Luoma 2009, 24.) Strategian avulla liiketoimintaa harjoittava organisaatio hallitsee sisäisiä ja ulkoisia resursseja sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet tuloksen sekä toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen suhteen voidaan saavuttaa (Kamensky 2015, 23). Strategian laatiminen nähdään merkinä organisaation ammatillisesta otteesta, sen avulla perustellaan toimintaa sekä sisään, että ulospäin. Uskottavuus ja organisaation sisäinen yksimielisyys vahvistuvat strategiatyössä. Huolimatta edellä kuvasta, kokemukseni mukaan strategioilla on silti taipumus jäädä vain paperille kirjoitetuiksi.

Strategiaoppi kokonaisuudessaan voidaan jakaa toisistaan poikkeaviin koulukuntiin ja niiden muodostamiin valtavirtauksiin. Ryhmittelyperusteina nähdään kullekin koulukunnalle ominaiset käsitykset liiketoiminnan dynamiikasta, toimintaympäristöstä ja organisaation sisäisistä resursseista sekä toiminnan tavoitteista. (Luoma 2013, 41.) Strategia-käsitteen alla keskustellaan muun muassa siitä, muodostuuko organisaatorakenne strategian mukaiseksi vai toisin päin, sekä siitä saavutetaanko kilpailuetua johdon rationaalisella päätöksenteolla vai määrittämällä ydinosamaisia. Perinteisesti keskusteluissa erotetaan toisistaan myös strategian sisältö ja strategiaprosessi sekä strategian muodostaminen ja toteuttaminen. (Ikävalko 2005, 5.) Strategisen johtamiselle nuorena tieteenalana on tyypillistä, että näkökulmia ja painotuksia syntyy jatkuvasti, jolloin niiden jaottelu on haastavaa ja muokkautuu ajan kuluessa (Luoma 2013, 41). Tässä tutkimuksessa strategian perinte-

siä näkökulmia tarkastellaan Whittingtonin (2001, 10) nelikentän avulla, joka ottaa huomioon sekä strategian sisällön, että strategiaprosessin. Lisäksi strategisen johtamisen kentän haltuun ottamiseksi tarkastellaan Juutin ja Luoman (2009) kolmen maailmankuvan mallia. Omaksuttu maailmankuva vaikuttaa käsitykseen strategiasta ja siihen liittyvistä ilmiöistä, se määrittää asioiden ja tapahtumien välisten suhteiden ymmärtämistä ja niissä tapahtuvien muutosten tulkintaa. Maailmankuvat antavat vaihtoehtoja rationaaliselle ajattelulle. (Juuti & Luoma 2009, 36.)

2.1 Strategia sisältönä ja prosessina

Whittington esittelee teoksessaan *What is Strategy – and does it matter?* (2001) perinteiseen strategiaoppiin lähestymistavan, jossa näkökulma muotoutuu sen mukaan mitä strategialla halutaan saavuttaa (strategian sisältö) ja kuinka se tehdään (strategiaprosessi). Whittingtonin (2001, 11-21) mukaan strategiaoppi voidaan jakaa karkeasti neljään näkökulmaan; klassiseen, evolutionistiseen, prosessuaaliseen sekä systeemiseen (kuvio 2). Nelijako muodostuu tarkastelemalla, onko strategiatyölle ominaista vain maksimoida organisaation tulos vai saavuttaa moniarvoisempaa hyötyä, sekä pohtimalla muodostuuko strategia suunnitelmallisuuden ja laskelmoinnin tuloksena vai systemaattisen strategiaprosessin ulkopuolella, emergentisti. Tämän tutkimuksen fokuksessa oleva strategia käytäntönä -lähestymistapa asemoidaan strategiatutkimuksen kenttään suhteessa Whittingtonin esittelemiin klassiseen ja prosessi- näkökulmiin luvussa kolme. Strategian toteuttamista korostava strategia käytäntönä -lähestymistapa (*Strategy as Practice*) tarjoaa vaihtoehdon perinteiselle tutkimukselle. Lähestymistapa painottaa strategian tekemisen käytäntöjen parempaa ymmärtämistä, sen mukaan strategia on jotain mitä ihmiset tekevät, sen sijaan että se nähtäisiin jonain mikä yrityksellä on tai ei ole. (Kärnä 2012, 26.) Whittingtonin (2001) klassinen näkökulma on lisäksi lähellä tämän pääluvun myöhemmissä alaluvuissa esiteltävää Juutin ja Luoman (2009) rationaalista maailmankuvaa luoden näin ollen kehykset kaikelle strategia-ajattelulle.



Kuvio 2. Neljä näkökulmaa strategiaoppiin (mukaillen Whittington 2001, 10).

Klassisen näkökulman mukaan liiketoiminnan tärkeimmät tavoitteet ovat tuottavuus ja liikevoitto. Pitkän tähtäimen rationaalinen ja systemaattinen suunnittelu on keino mainitun tavoitteen saavuttamiseksi. Suunnittelu ja strategian luominen, harkittu strategiaprosessi, edeltävät strategian implementointia. Näkökulma nojaa kyseenalaistamatta ylimmän johdon rationaalisuuteen päätöksenteossa ja implementoinnin oletetaan toteutuvan ilman erillistä huomiota. Klassinen näkökulma on hallitseva strategiatutkimuksessa. Evolutionistit puolestaan näkevät markkinat liian epävarmoina ja ennustamattomina rationaaliselle suunnittelulle, näin ollen tuottavuus pyritään takaamaan ja maksimoimaan pitämällä kustannukset alhaisina ja tekeminen kehittyvänä sekä sopeutuvana. Uskomuksena on, että heikoimmat karsiutuvat ja vahvimmat selviytyvät. (Whittington 2001, 11-21.)

Prosessualistit jakavat evolutionistisen näkökulman ajatuksen toimintaympäristön arvaamattomuudesta. Organisaation strategia kehittyä ja työntyy esiin arjen toiminnassa toimintaympäristön muutoksiin reagoiessa, ei niinkään pitkäjänteisen suunnittelun tuloksena. Ihmisen nähdään kykenevän vain osittaiseen rationaalisuuteen. Strategia ei siis ole, eikä sen tarvitse olla ideaali, sillä kukaan ei tiedä mikä ideaali on. Ideaalin strategian puuttumisen vuoksi päätöksentekoa pyritään tekemään olemassa olevien rutiinien avulla, jolloin ne osaltaan muodostuvat organisaation toimintaa ohjaavaksi voimaksi. Prosessualistisen näkökulman mukaan organisaatio tulee nähdä tuottavuutta tavoittelevan yksikön sijaan hyötyä tavoittelevien yksilöiden muodostamana kokonaisuutena, jossa organisaation hyöty muodostuu yksilöiden kompromissien myötä. (Whittington 2001, 2-6, 11-35.)

Systeemisen näkökulman edustajat uskovat organisaation kykyyn tehdä pitkäaikaisia suunnitelmia toimintaympäristön vaatimukset huomioon ottaen. Erona klassiseen, systeemiseen näkökulmaan korostaa työyhteisössä vallitsevan sosiaalisen järjestelmän (systeemin)

merkitystä. Strategiatyötä tekevän yhteisön toimintatapojen ja eetoksen korostaminen voi nousta toiminnan tärkeimmäksi tavoiteltavaksi tulokseksi, jopa ohi tuottavuuden. Systemisen näkökulman mukaan strategiatyö on sidottu paikkaan ja aikaan, ja on vaikeasti yleistettävissä. (Whittington 2001, 2-6, 11-35.)

2.2 Strategiset maailmankuvat

Juuti ja Luoma (2009, 21-22) ovat luoneet strategisen johtamisen koko ajan kehittyvän ilmiön kuvaamiseksi kolme erilaista maailmankuvaa. Maailmankuvat, rationaalinen, kompleksinen ja postmoderni, koostuvat joukoista olettamuksia, teorioita ja työkaluja. Tämän päivän nopealiikkeisessä ja vaikeaselkoisessa maailmassa perinteinen rationaalinen strategia-ajattelu vaatii rinnalleen uudenlaista sisältöä, tähän pyritään vastaamaan kompleksisen ja postmodernin maailmankuvan avulla. Luvussa kolme esiteltävän strategia käytännössä -lähestymistavan omaksunut on hyväksynyt sekä kompleksisuuden periaatteita, että postmodernin ajan ja ajattelun piirteitä.

2.2.1 Rationaalinen maailmankuva

Rationaalinen strategia-ajattelu luo kielen johtamisen maailmaan ja on välttämätön lähtökohta johtamiselle. Se ylläpitää organisaation ”oikeaa” strategiaa. Rationaalisen maailmankuvan läpi tarkasteltuna strategia on tietoista suunnan määrittämistä mikä perustuu päätöksentekijöiden menestystä tavoittelevaan tarkoitukselliseen toimintaan. Pyrkimyksenä on löytää loogisesti paras tapa toimia. Strategia nähdään järjenkäyttönä, tiedonhankintana, analyyseina ja kausaliteetteina. Rationaalisen maailmankuvan, kuten Whittingtonin (2001, 11-15) esittelemän klassisen näkökulman sisällä, voidaan erottaa toisistaan poikkeavia koulukuntia. Ajattelutapojen jaottelua ja nimeämistä tärkeämpää on kuitenkin sisäistää se, miten ne hyödyttävät strategista johtamistyötä. Ratkaisevaa on kyetä tarkastelemaan rationaalisia koulukuntia kokonaisuutena, sillä sen kokonaisuuden hallinta on edellytys vaihtoehtoisten lähestymistapojen huomioimiselle ja maailmankuvien omaksumiselle. (Juuti & Luoma 2009, 43-45, 104-105, 260.)

Juuti ja Luoma (2009, 43-44) tiivistävät rationaalisen strategia-ajattelun peruseriaatteita seuraavasti: Ihminen kykenee toiminnan objektiiviseen tarkasteluun jolloin havainnot koskien organisaation sisäistä tai sen ulkoista maailmaa eivät ole riippuvaisia siitä kuka tarkastelua tekee. Organisaation etenemisessä on tunnistettavissa syy-seuraussuhteita joiden ennakointi ja valinta toimivat päätöksenteon perusteina. Päätöksien kautta johto voi vaikuttaa organisaation etenemiseen ja muuttaa sen luonnollista toimintaa.

Rationaalisen maailmankuvan sisällä organisaation kokonaisuutta voidaan johtaa sen osien avulla. Vallitseva käsitys on, että optimoimalla osien toiminta, myös kokonaisuus on parhaalla mahdollisella tasolla. Osien toiminta optimoidaan johdon kontrollilla ja järjestyksellä. Johto etäännyttää itsensä organisaation tilanteesta ja muodostaa tulkintansa sen toiminnasta analyysien tuottaman faktatiedon ja omien kokemustensa pohjalta, eikä toimintalähtöisesti organisaation sisältä päin. Kontrollilla ja järjestyksellä pyritään minimoimaan muutoksen määrää ja näin parantamaan johdettavuutta. Toimintaympäristön arvaamattomuus ja epävarmuus tekevät kontrollin tunteen saavuttamisesta haasteellista. (Juuti & Luoma 2009, 106-112.) Whittingtonin (2001, 11-15) klassisen näkökulman ytimessä on samankaltaisia asioita. Johdon rooli on korostunut. Päätöksenteko perustuu analyyseihin johdon tarkastellessa organisaatiota ylhäältä ja ulkoa käsin. Johdon etäännyttäessä itsensä organisaation tilanteesta ja sen ”vetäytyessä päätöksentekoon” myös strategian suunnittelu ja toteuttaminen eriytyvät omiksi kokonaisuuksikseen. Käytännön ja teorian välinen kuilu on vahvasti olemassa.

2.2.2 Kompleksinen maailmankuva

Kompleksisuusajattelu haastaa rationaalisen ajattelun. Sen sijaan, että kokonaisuus olisi osiensa summa, tietyt asiat seuraisivat tunnistettavasti toista ja johtamisen synonyymina olisi kontrollointi, organisaation toiminta koostuukin lukuisista systeemeistä jotka vaikuttavat toisiinsa monin eri tavoin. Systeemi kuvaa mitä ja minkä kokoista tahansa toiminta- tai toimintokokonaisuutta. Systeemien välillä vallitsee jatkuva muutostila. Muutoksella yhdessä systeemeissä voi olla odottamattomia vaikutuksia muihin jolloin kukaan yksittäinen toimija ei voi varmasti tietää mitä tapahtuu seuraavaksi (Mitleton-Kelly 2003, 26-27). Johtaminen on systeemeihin vaikuttamista, muttei tunnistettujen syy-seuraussuhteiden kautta kuten rationaalisen maailmankuvan sisällä. Kompleksisuusajattelun sisällä tunnistetaan, että systeemi muuttuu ja kehittyy vuorovaikutussuhteiden kautta ilman johtamistakin. (Juuti & Luoma 2009, 114-115.) Kokonaisuuden johtaminen osien kautta ei näin ole mahdollista samoin kuin rationaalisen maailmankuvan sisällä, sillä yhden osan toiminnan optimointi voi vaikuttaa heikentävästi toiseen (Mitleton-Kelly 2003, 27). Johtaja voi tekemisellään siis vaikuttaa systeemin toimintaan luomalla paineen jonka myötä systeemin toiminta järjestyy uudelleen.

Kompleksisessa maailmankuvassa strategia on tekemistä tässä ja nyt, ei niinkään suunnitelma tulevaan. Tekeminen on strategista, kun sillä on kokonaisuuden kannalta suotuisia vaikutuksia. Näitä tekemisiä voi olla käynnissä samanaikaisesti useita, strategian suunnittelun ja toteuttamisen nähdään yhdistyvän. Johdon työ, yhdessä muun organisaation kanssa, on tunnistaa ja muokata organisaation toimintaa ja siinä vallitsevia tunnetiloja

mainittuja tekemisiä tukevaksi. Strategialla pyritään luovuuden ja inspiraation tilaan. Kompleksisuusajattelun sisällä strategia lähtee siis liikkeelle vallitsevasta tilanteesta, ei niinkään ideaalin määrittämisestä kuten rationaalinen ajattelu. Huomattava on, että tulkinta vallitsevasta tilanteesta on aina subjektiivinen, muodostunut jokaisen omien havaintojen ja tuntemusten kautta. Jokainen organisaatiossa on strategi. (Juuti & Luoma 2009, 131-133, 260.)

Kompleksisen maailmankuvan periaatteet luovat viitekehyksen nähdä maailma ja ajatella (Mittleton-Kelly 2003, 26). Joka kerta lähestyttäessä johtamista ja strategiaa tämän viitekehyksen sisällä, muodostuu oma ainutlaatuinen näkökulma omine painotuksineen.

Teoria ei näin ollen hahmotu siistinä pakettina. Se on Juutin ja Luoman (2009, 132) mukaan näkemysten joukko jossa kaikilla on omien ominaisuuksiensa lisäksi myös itseään luonnehtivia kytkentöjä muihin näkökulmiin. Kaikki vaikuttaa kaikkeen.

2.2.3 Postmoderni maailmankuva

Juuti ja Luoma (2009, 181-182) kuvaavat postmodernismia toisistaan eroavien näkökulmien kokoelmaksi joita yhteen sitova tekijä on niiden kriittinen suhtautuminen tietoon, yleistettävyyteen sekä yksilön havaintoihin. Tiedon nähdään olevan tarinallista, tulkinnallista ja aina paikallista, eikä sitä myöskään voida kontekstisidonnaisuutensa vuoksi yleistää. Yksilön havaintojen taas katsotaan muodostuvan sosiaalisten prosessien, eli vuorovaikutuksen kautta. Näin tiede tuottaa faktatiedon sijaan vuoropuheluissa muodostuvia näkökulmia.

Postmodernia aikaa kuvaa nopeus, muutos, epäjatkuvuus ja pirstaleisuus. Postmodernille ajalle tyypillisiä ovat medioiden luomat, vuoropuheluissa muodostuvat ”todellisuudet”. Ilmaisujen taustalla ei välttämättä ole mitään, tai siellä oleva on tulkinnanvaraista. ”Tieto” lisääntyy käsittämättömässä määrin, sen lisääntyminen ei kuitenkaan takaa sen jäsentymistä. Tulevaisuuden hahmottamiseen ja jäsentelyyn on monia tosia tapoja. (Juuti & Luoma 2009, 201-202.) Tarinan ja tosiasian välillä ei postmodernin maailmankuvan sisällä ole eroa, organisaatioidenkin nähdään koostuvan tarinoista. Työ, sen rutiinit ja toimintatavat muodostuvat tarinoiden pohjalta jolloin tarinoiden tulkinnat muodostavat tekemisen puunaisen langan. (Juuti 2001, 128-129.)

Postmodernin maailmankuvan sisällä strategia on merkityksiä luova ja välittävä diskurssi asiakkaiden, henkilöstön ja johdon keskuudessa. Strategian viesti välittyy asiakkaille henkilöstön puheessa ja toiminnassa. Strategia on sosiaalinen käytäntö, joka saa merkityk-

sensä siitä kontekstista missä se tehdään. Erillistä strategiaproessia ei voi erottaa toiminnassa. Strategiadiskurssin laadusta riippuu, minkälaisiksi siinä syntyvät mielikuvat muodostuvat. Tavoiteltavaa on, että strategia muodostuu tunteisiin vetoavaksi tarinaksi, jonka juonta ihmisten on mahdollista käyttää hyväksi ja jonka avulla voidaan tuottaa asiakkaiden elämään mieltä ja merkityksiä. Asiakkaan ja organisaation välille pyritään muodostamaan elämyksellinen rajapinta, jossa jopa asiakkaan identiteettiin vaikuttaminen on mahdollista. (Juuti & Luoma 2009, 219-227, 260.)

Kuviossa Strategisten maailmankuvien piirteitä on tiivistetty Juutia ja Luomaa (2009, 260) mukaillen edellisissä kappaleissa ja alaluvuissa esiteltyjen maailmankuvien suhdetta strategian käsitteeseen ja tiivistetty maailmankuvat keskenään vertailtavaan muotoon (kuvio 3).

	RATIONAALINEN MAAILMANKUVA	KOMPLEKSINEN MAAILMANKUVA	POSTMODERNI MAAILMANKUVA
<i>Kuka on strategi?</i>	Johdolla keskeinen rooli, henkilöstö osallistuu prosessin ehdoilla	Jokainen organisaation jäsen	Asiakkaan ja organisaation välinen vuorovaikutus korostuu
<i>Millainen strategiaproessi?</i>	Muodollinen, suunnittelu ja toimeenpano erillään	Suunnittelu ja toimeenpano yhteen kietoutuneita, ei erillistä prosessia	Strategia muodostuu kaikessa toiminnassa
<i>Strategian päämäärä?</i>	Loogisesti parhaan toimintatavan löytäminen	Inspiraation ja luovuuden tilaan pääseminen	Elämysten ja identiteetin tuottaminen
<i>Keskeistä strategiatyölle?</i>	Tietoon perustuvien mallien ja menetelmien luominen ja hyödyntäminen	Toimijoiden välisten suhteiden tarkastelu, vallitsevien tunnetilojen tunnistaminen ja muuttaminen	Mielikuvia ja tarinoita tuottava dialogi

Kuvio 3. Strategisten maailmankuvien piirteitä (mukaillen Juuti & Luoma 2009, 260).

Kuviossa on kunkin maailmankuvan osalta tiivistetty sitä, kuka tekee strategian sekä sitä millaiseksi strategiaproessi muodostuu. Lisäksi kuvioon on kirjattu strategian päämäärä sekä strategiatyön ytimessä olevia asioita kunkin maailmankuvan sisällä. Tämän tutkimuksen kohteena olevan liiketoimintayksikön strategista maailmankuvaa verrataan keskijohdon kokemusten perusteella kuviossa 3 esitettyihin maailmankuviin työn viimeisessä luvussa.

3 Strategia käytäntönä

Perinteinen strategiaoppi nojaa luvussa kaksi kuvatusti näkemykseen jonka mukaan strategia on ylhäältä alas johdettua, implementointi on muodostamisesta erillään ja joka foku-soituu johdon rooliin strategian luojana ja päätöksentekijänä (Jarzabkowski ym. 2007, 11). Strategiaopin valtasuuntaukset keskittyvät voimakkaasti strategian vaikutuksiin suhteessa organisaation suorituskykyyn. Strategia käytäntönä voidaan nähdä vaihtoehtona näille, sen kiinnittäessä huomiota vaikutusten arvioinnin sijaan siihen mitä todella tapahtuu, mitä yksilö tekee strategiaa suunniteltaessa, muodostettaessa ja toteutettaessa. (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara 2010, 2; Kärnä 2012, 26.) Strategia käytäntönä -nimike viestittää lähestymistavan pyrkimystä sekä lähemmäs käytännön tekijöitä, strategian harjoittajia, että sen yhdyssidettä käytännön sosiologisiin teorioihin (Vaara & Whittington 2012, 2). Huomio siirtyy makrotasolta mikrotason ilmiöihin, huomioiden kuitenkin ne makrotason käytännöt joilla on vaikutusta mikrotason toimijoihin (Johnson ym. 2003, 2; 2007, 13). Mikrotason ilmiöt ovat usein perinteiselle strategiselle tutkimukselle näkymättömiä, siitä huolimatta niillä on merkittävä vaikutus organisaatioiden toiminnassa. (Johnson ym. 2007, 7). Strategia käytäntönä -lähestymistapa keskittyy siihen, kuinka strategiaa harjoittavat henkilöt toimivat ja vuorovaikuttavat. Ytimessä on kysymys: Kuinka olla tehokas strategi? Käytännön lähestymistavalle on ominaista laaja strategiatyön käsite. Strategiatyö on ideoinnin, mahdollisuuksien tunnistamisen ja tilanteisiin tarttumisen lisäksi rutiineja, budjetointia, presentaatioita ja kokouksia. Lähestymistavassa on kyse siitä, kuinka strategiaa tehdään. (Whittington 1996, 731-732.) Käytäntönä strategia on muutakin, kuin jotain mitä organisaatiolla on, se on jotain mitä ihmiset organisaatiossa tekevät (Jarzabkowski 2005, 13; Whittington 2006, 614).

Strategia käytäntönä kehittyi koko ajan. Sen sijaan että ajatuksena olisi määrittää lähestymistavalle tarkat rajat ja luoda teoreettis-metodologinen näkökulma, lähestymistapa pyrkii olemaan monipuolinen ja useille näkökulmille avoin tapa tutkia ja tarkastella strategiaa. Osa lähestymistavan käyttämästä termistöstä ja periaatteista on tullut tutuksi perinteisen strategiaopin myötä, mutta käytännön kannalta niiden avulla pyritään selittämään ja ratkaisemaan olemassa olevia, osin juuri perinteisistä teorioista syntyneitä ongelmia. (Johnson ym. 2003, 2; Golsorkhi ym. 2010, 3.) Johnson ym. (2007, 7) määrittelevät Strategian käytäntönä vapaasti suomennettuna seuraavasti: Lähestymistapa keskittyy kaikkeen siihen strategiaan liittyvään toimintaan mitä ihmiset tekevät, sekä siihen minkälaisia vaikutuksia toiminnalla on ja mitkä asiat vaikuttavat toimintaan organisaation kontekstissa. Strategia on sosiaalinen ilmiö, organisoitua ihmisten toimintaa. Tarkasteltaessa strategiaa tulee näin ollen ymmärtää sen muuntuminen erilaisissa sosiaalisissa kytköksissä. (Whittington 2007, 1577-1578.) Toisaalta, edellä kuvattu lähestymistavan määritelmä antaa aiheen

myös kritiikille, määritelmä kattaa organisaation toiminnan niin laajasti, että on vaikeaa sanoa, onko sen puitteissa olemassa toimintaa joka ei olisi strategista (Jarzabkowski ym. 2007, 8).

3.1 Strategia sisältönä, prosessina ja käytäntönä

Strategia käytäntönä -lähestymistapa voidaan sijoittaa strategian valtavirtausten joukkoon kuvion Neljä lähestymistapaa strategiaan esittelemällä tavalla (kuvio 4). Kuviossa vaakakselilla jaotellaan strategiatutkimusta sen mukaan, koskeeko tutkimus organisaatio- vai yksilötasoa. Pystysuunnassa jaottelun lähtökohtana on se, keskittyykö lähestymistapa siihen, minne ollaan menossa vai siihen, miten sinne päästään. (Whittington 1996, 731-732.)



Kuvio 4. Neljä lähestymistapaa strategiaan (mukaillen Whittington 1996, 732).

Kuvion esittämän suunnittelunäkökulman keskiössä ovat työkalut ja tekniikat, kuten toimialan rakenneanalyysi ja ydinosaamisen käsite, joiden avulla ohjataan päätöksentekoa liiketoiminnan suunnasta (minne). Toimintatapanäkökulma puolestaan korostaa analyysien tekemistä, joiden pohjalta organisaatiotasolla voidaan määrittää strateginen suunta (minne) jonka avulla menestyä. Esimerkkejä edellä mainitusta suunnasta ovat erilaistuminen ja kansainvälistyminen. Tarkasteltaessa strategiaa klassiseen tapaan sen sisällön kautta, on keskeistä kysyä mitkä strategiat takaavat parhaan mahdollisen suorituskyvyn. Sekä strategian sisältöä, että strategiaprosessia painottavat näkökulmat pyrkivät kestävän kilpailuedun saavuttamiseen. Sisältöä painottavat näkökulmat pyrkivät optimoimaan strategiset valinnat suhteessa suorituskykyyn, kun taas prosessinäkökulma keskittyy strategian muotoilun ja toteuttamisen väliseen suhteeseen. (Whittington 1996, 731-732.)

Prosessinäkökulma korostaa organisaation muutostarpeen tunnistamista sekä sitä, kuinka (miten) muutos viedään läpi, ei niinkään toiminnan suunnan määrittämistä eli strategian sisältöä (Whittington 1996, 731-732). Keskiössä on kysymys: Miten saavutetaan paras mahdollinen strategia? Näkökulma kuvailee, kuinka organisaatio oppii toteuttaessaan strategiaa, kuinka yksilöt vaikuttavat toimintaan organisaatiotasolla tai kuinka vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa strategian toteutumiseen (Furu 2011, 78). Se jättää kuitenkin huomiotta toimintaan vaikuttavat psykologiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. (Kärnä 2016, 29). Strategia käytäntönä -lähestymistapa on läheistä sukua prosessinäkökulmalle, mutta korostaa organisaatiotason toiminnan sijaan yksilön tekemistä, kuinka (miten) strategiaa toteuttavat henkilöt toimivat. Lähestymistapa pyrkii näkemään strategian yksilön elämästä kokemuksena ja tekemisenä vaihtuvien prioriteettien ja keskeneräisen tiedon äärellä (Jarzabkowski 2005, 15). Whittingtonin (1996, 734) mukaan strategin tulee ymmärtää suunnittelusystematiikkaa, sopivia toimintatapoja sekä organisaation prosesseja, mutta ollakseen tehokas, strategiaan tulee kiinnittää huomioita mikrotason sosiaalisena ilmiönä ja ymmärtää käytännön taitojen merkitys. Huomattava on myös, että käytäntö on kontekstisidonnaista. (Whittington 1996, 732).

Edellä kuvatusti strategia käytäntönä -lähestymistapa luo perinteisiä laajemman mallin strategisen johtamisen kentästä ja sen sisällä valitsevista riippuvuussuhteista ja kytköksistä. Kuviossa Strategia käytäntönä – viitekehys strategiseen johtamiseen on esitelty Johnsonia ym. (2007, 18) mukaillen strategia käytäntönä -lähestymistavan mukainen strategisen johtamisen kokonaisuus (kuvio 5). A-kirjaimella merkityt nuolet kuvaavat strategian sisältö- ja prosessitasojen luonnollisia kahdensuuntaisia vaikutuksia. B-kirjaimella merkityt nuolet kuvaavat vaikutuksia yksilötason toiminnan ja organisaatiotason välillä, sekä organisaatiotason vaikutuksia toimialojen säännönmukaistuneisiin käytänteisiin, ja päinvastoin. Kahdensuuntaista on myös vaikutus yksilötason toiminnan ja säännönmukaistuneiden alan käytäntöjen välillä (D-nuolet). C-kirjaimella merkityt nuolet havainnollistavat sitä, kuinka organisaatiotason strategia vahvistuu yksilön sisällöllisten toimintojen myötä ja kuinka mainittu strategia vaikuttaa yksilön prosessitoimintoihin.



Kuvio 5. Strategia käytäntönä – viitekehys strategiseen johtamiseen (mukaillen Johnson 2007, 18).

Strategia käytäntönä -lähestymistapa keskittyy siis mikrotason sosiaaliseen toimintaan, yksilön sekä sisällöllisiin, että prosessitoimintoihin jotka luonnehtivat organisaation strategiaa ja strategiatyötä (Golsorkhi ym. 2010, 2) huomioiden makrotason luoman kontekstin. Strategian sisältö ja prosessi nivoutuvat yhteen huomioimalla organisaation strategiset tavoitteet ja tutkimalla minkälaisella valikoimalla käytäntöjä tavoitteet saavutetaan. (Aaltonen 2007, 12.) Käytäntö viittaa yksilön tilannesidonnaisten toimintojen lisäksi myös erilaisiin sosiaalisesti määriteltyihin käytänteisiin jotka vaikuttava yksilön toimintoihin (Jarzabkowski ym. 2007, 7).

3.2 Strategiatyön kokonaisuus

Strategia käytäntönä ottaa edellä mainitusti kantaa sekä strategian sisältöön, että strategiaproessiin, pyrkien tekemään turhaksi jaottelun makro- ja mikrotasojen välillä (Golsorkhi 2010, 17; Jarzabkowski 2005, 31; Johnson ym. 2007, 9-15; SAP 2010). Jarzabkowski (2005, 31) määrittelee makro- ja mikrotason suhteessa strategiaan Sztompkaa (1991) mukaillen seuraavasti: Makrotason nähdään määrittävän se mitä parhaillaan tapahtuu yhteiskunta- tai muulla organisaation ylittävällä tasolla. Näin ollen makrotason voidaan nähdä käsittävän myös organisaation toimialan yleisiä käytäntöjä sekä esimerkiksi taloussuhdanteiden vaikutuksia. Mikrotasolla taas huomio kiinnittyy yksilön ja yksilöiden

muodostamien ryhmien toimintaan, siihen mitä ihmiset tekevät. Edellä mainitun perusteella strategia on toimintaa, mikä muodostuu yksilöiden tai ryhmien vuorovaikutuksessa laajempiin sosiaalisiin, taloudellisiin tai poliittisiin instituutioihin.

Strategian käytäntönä katsotaan koostuvan strategisesta toiminnasta (praxis) jonka myötä strategia toteutuu, strategian harjoittajista (practitioners) jotka tekevät todellisen työn strategian luomiseen, muokkaamiseen ja toteuttamiseen liittyen, sekä niistä sosiaalisista, symbolisista ja materiaalisista menetelmistä ja työkaluista (practices) joiden kautta strategiaa tehdään. (Golsorkhi 2010, 6; SAP 2010; Whittington 2006, 615.) Näin ollen strateginen toiminta kattaa kaiken monimuotoisen työn jota tarkoituksenmukaisesti tehdään strategian muodostumiseksi ja toteutumiseksi. Tarkoituksenmukaisuudella viitataan tässä yhteydessä toimintaan, joka on saatettu alulle strategisia lopputuloksia, kannattavuutta, kilpailuetua tai selviytymistä silmällä pitäen (Jarzabkowski 2005, 24). Se on organisaation sisäistä toimintaa minkä on oltava olemassa, jotta strategia saadaan tehdyksi ja toteutetuksi. Strategia kuuluu muillekin kuin ylimmälle johdolle jonka työn ytimeksi strategia usein nähdään. Whittingtonin (2006, 619) mukaan strategian harjoittajiksi on tunnistettava myös esimerkiksi keskijohto sekä organisaation ulkopuoliset strategiset neuvonantajat. Menetelmät ja työkalut viittaavat strategiatyön käytänteisiin, yleisesti jaettuihin käyttäytymisrutiineihin, normeihin ja menettelytapoihin. (Whittington 2016, 619.)

Mainitut kolme tekijää, strateginen toiminta, strategian harjoittajat, sekä käytänteet muodostavat viitekehyksen strategian tekemisen kokonaisuudelle, johon tässä tutkimuksessa viitataan strategiatyön (strategizing) käsitteellä (kuvio 6). Strategiatyö on näin ollen inhimillistä toimintaa ja toimintoja, joilla on merkitystä strategisten tulosten muodostumisessa. (Jarzabkowski ym. 2007, 6). Strategiatyö muodostuu kolmen tekijän päällekkäisyytenä, kuvion 6 keskiössä. Strategia käytäntönä -lähestymistapa antaa sen omaksuneelle vapauden painottaa niiden tekijöiden välistä yhteyttä, mikä on käsillä olevan tutkimus- tai muun ongelman kannalta keskeinen, mutta painottaa myös, että kaikkien tekijöiden yhteys toisiinsa on tunnistettava. (Whittington 2006, 620). Tämän tutkimuksen keskiössä on strategian harjoittajat sekä käytänteet, painopistealue on kuviossa 6 merkitty kirjaimella A.

Whittington (2007, 1580) on esitellyt lähestymistavan viitekehyksessä myös neljännen tekijän, strategian ammattina (profession). Mainitun tekijän avulla hän korostaa strategian merkitystä institutionaalisenä alana, verkostona jolla vallitsee organisaatiotason ylittävä kollektiivinen identiteetti. Ala työllistää, kehittää ja jalkauttaa tiettyjä käytäntöjä ja käytännön harjoittajia mikä resonoi koko yhteiskunnassa.



Kuvio 6. Strategiatyön kokonaisuus (mukaillen Jarzabkowski ym. 2007, 9-11).

Strategian harjoittajat sitovat yhteen organisaation sisäisen toiminnan, sekä sen harjoittamiseksi tarvittavat organisaation sisäiset ja sen ulkopuolelta tulevat käytänteet. Merkille pantavaa on, että käytänteiden hyödyntäminen ei ole passiivista, vaan toiminta on luovaa. Käytänteiden valikoima muokkautuu harjoittajan kokemuksen myötä, on mahdollista yhdistellä tai muokata tarkoitukseen sopiviksi olemassa olevia käytänteitä tai ottaa käyttöön kokonaan uusia. Käytänteitä hyödynnetään organisaation sisäisen strategisen toiminnan hetkissä, joita kutsutaan episodeiksi. Toiminnan episodit voivat olla esimerkiksi muodollisia hallituksen kokouksia tai yhtä hyvin epämuodollisia keskusteluja organisaation jäsenten kesken. (Whittington 2006, 620.) Strategia nähdään tilannesidonnaisena, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuvana organisaation toiminnan virtana (Jarzabkowski 2005, 22). Tilannesidonnaisella (situated) tarkoitetaan mainitussa määritelmässä toimintaa joka muokkaa sitä yhteisöä, missä kyseinen toiminta tapahtuu ja joka muokkaantuu kyseisen yhteisön vaikutuksesta (Jarzabkowski 2005, 30). Strategiatyö perustuu organisaation sisäisiin ja sen ulkopuolisiin käytänteisiin joilla on merkittävä vaikutus koko strategiaprosessiin sekä siinä muodostuvaan strategiaan (Paroutis, Heracleous & Angwin 2016, 7; Vaara & Whittington 2012, 2).

3.2.1 Strategian harjoittajat

Strategiatutkimus on perinteisesti käsitellyt ylimmän johdon roolia suhteessa strategiaan ja nähnyt strategian ylhäältä alas suuntautuvana prosessina jossa strategian muodostaminen on sen toteuttamisesta erillään. Strategian muodostuminen ei kuitenkaan ole liitoksissa vain organisaation ylimmän johdon toimiin, vaan siihen vaikuttavat moni muukin taho ja tekijä. Strategia käytännössä -lähestymistapa korostaa strategisen toimijuuden monimuotoisuuden tiedostamista. (Jarzabkowski ym. 2007, 11; Johnson ym. 2003, 13-14; Whittington 2006, 619.) Strategian harjoittajiksi nähdään myös tahot joilla ei ole muodollista strategin roolia. Harjoittajia ovat kaikki ne henkilöt joiden toiminta ja keskinäinen vuorovaikutus edistävät organisaation strategiaa. Jarzabkowski (2005, 20-22) painottaa ylimmän johdon lisäksi keskijohdon, työntekijöiden ja konsulttien sekä kirjanpitäjien, sijoittajien, sääntelyviranomaisten ja asiakkaiden roolin tiedostamista suhteessa strategiaan. Whittington (2006, 619) mainitsee ylimmän johdon lisäksi strategiset suunnittelijat, keskijohdon sekä strategiset neuvonantajat kuten konsultit, rahalaitosten edustajat ja lakimiehet. Sen lisäksi, että strategia käytäntönä laajentaa tutkimusta ylimmästä johdosta alaspäin, merkittävää listauksissa on, että strategian harjoittajiksi huomataan muutkin kuin organisaation sisäiset toimijat (Whittington 2007, 1579).

Mantere (2005, 157-158) esittää, että tutkimukselle oleellisimpia strategian harjoittajia ovat yksilöt, jotka pyrkivät vaikuttamaan organisaation strategiaan päätöksiin yli oman operatiivisen vastuunsa. Päätös on strateginen, mikäli se vaikuttaa organisaation menestymiseen, olemassaoloon tai mission täyttämiseen. Vaikuttamisen Mantere määrittelee pyrkimykseksi muokata esimiesten, vertaisten ja alaisten mielipiteitä ja toimintaa sekä pyrkimykseksi turvata resursseja ja viedä läpi muutoksia organisaatiossa. Oleellinen strategian harjoittaja on Mantereen mukaan organisaation jäsen, joka itse näkee omaavansa pyrkimyksen vaikuttaa strategiaan. Strategian harjoittajiksi voidaan näin nähdä kaikki ne jotka voivat, tai joilla on pyrkimys vaikuttaa strategiatyöhön (Vaara & Whittington 2012, 6).

3.2.2 Strategiset käytänteet

Käytänteillä viitataan niihin menetelmiin, välineisiin ja työkaluihin, joita strategiatyössä hyödynnetään. Käytänteet ilmenevät monimuotoisina eikä niiden käyttöä ja vaikutuksia strategiaan ole täysin ymmärretty. Jarzabkowski (2005, 20) jakaa käytänteet kolmeen luokkaan. Ensimmäisen luokan muodostavat hallinnolliset, rationaalisiksiin kutsutut, käytänteet, joiden tarkoituksena on strategian organisointi ja koordinointi. Tällaisia käytänteitä ovat muun muassa suunnittelu- ja kontrollointisysteemit, budjetit sekä ennusteet. Toisena Jarzabkowski mainitsee diskursiiviset käytänteet, joilla viitataan kielellisiin, kognitiivisiin sekä symbolisiin resursseihin jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen strategian tiimoilta.

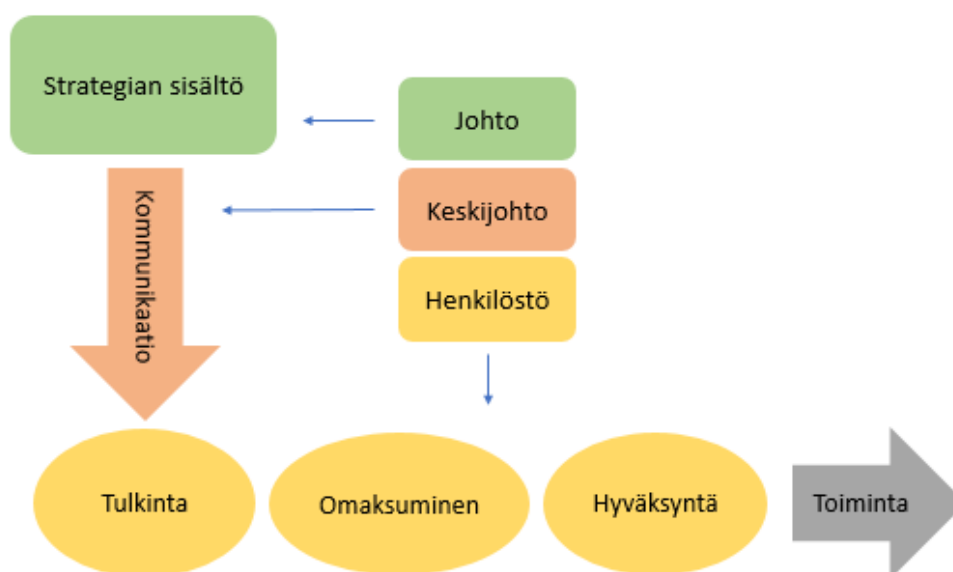
Kolmannen ryhmän muodostavat käytänteet jotka luovat strategian harjoittajille mahdollisuuksia organisoida ja toteuttaa strategiatyötä, kuten kokoukset, tapaamiset ja työpajat. Jarzabkowski puhuu viimeksi mainituista käytännöistä episodeina jotka saavat joko aikaan muutoksen tai vahvistavat organisaation strategian stabiilia tilaa. strategia käytäntönä -lähestymistapa painottaa käytänteiden roolia strategiatyön muotoilijoina sekä vuorovaikutuksen mahdollistajina, ei niinkään käytänteitä sinänsä. Fokus on siinä, että käytänteet mahdollistavat toiminnan. (Jarzabkowski 2005, 20-21.)

Jarzabkowski (2004, 4-12) on luokitellut käytänteitä myös niiden luonteen perusteella. Käytänteet voivat olla luonteeltaan rekursiivisia tai adaptiivisia. Rekursiivisella tarkoitetaan toistuvaa, muuttumatonta käytännettä joka muodostuu organisaation pysyväksi rakenteeksi ja jonka tulokset ovat usein ennustettavissa. Rekursiivinen käytäntö voi saada aikaan toiminnan jäykkyyttä, mutta tarjoaa muuttumattomuudessaan turvallisuudentunteen harjoittajalleen. Adaptiivinen käytäntö taas nähdään mukautuvana ja joustavana, kontekstissa kehittyvänä toimintona joka toteutuu vuorovaikutuksessa sekä vastaa sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin. Harjoittajalleen nämä käytänteet muodostavat eräänlaisen omistajuuden tunteen ja näin tuovat luovaa vapautta ja iloa strategiatyöhön. (Mantere 2005, 171-175.)

Käytänteet nähdään strategisina, mikäli niillä on vaikutusta organisaation strategisen suunnan määrittämiseen tai määrittymiseen, markkinassa selviytymiseen tai kilpailuedun saavuttamiseen. On huomattava, että käytänteen vaikutuksen ei tarvitse olla suunnitellun ja virallisesti muodostetun strategian mukainen ollakseen strategisesti merkittävä. (Jarzabkowski ym. 2007, 8.) Whittingtonin (2007, 1579) mukaan käytänteet ovat strategiatyön rutiineja ja normeja. Ne voivat olla joko itsenäisiä, erillisiä toimintoja, kuten projektiryhmän muodostaminen, tai implisiittisiä, epäsuorasti strategiaan liittyviä välineitä kuten SWOT-analyysi tai esimerkiksi tietokoneen ohjelmisto. Mantere (2005, 158) viittaa käytänteillä konsepteihin, työkaluihin ja tekniikoihin joita käytetään strategiaa tehdessä, sekä niihin sosiaalisiin rutiineihin joita strategian tekijät pitävät keskeisinä strategian muodostamiselle ja sen implementoinnille. Strategiset käytänteet rakentavat arjen strategiatyötä. Mantere huomauttaa, että käytänteet voivat olla sekä strategiatyötä mahdollistavia, että sitä estäviä.

4 Keskijohdon strateginen rooli

Perinteisten strategiaoppien mukaan keskijohdon rooli on usein olla strategian implementoija ylimmän johdon ja henkilöstön välissä. (Mantere 2003, 31). Keskijohdon vastuulla on toteuttaa ylemmän johdon asettamaa strategiaa (Mantere 2005, 176), eli välittää strategiaa eteenpäin (Virtaharju & Vuori 2011, 96). Tässä tutkimuksessa keskijohto määritellään toimijoiksi jotka toimivat sekä johtajina, että johdettavina (Ikävalko 2005, 26). Kuviossa Strategian implementoinnin lineaarinen prosessi (kuvio 7) on esitetty, kuinka toimijoiden vastuut jakautuvat hierarkkisessa, ylhäältä alas suuntautuvassa prosessissa. Strategian sisällön muodostaminen on johtotason tehtävä. Keskijohto kommunikoi eli implementoi annettua strategiaa ja henkilöstö puolestaan tulkitsee, omaksuu ja hyväksyy strategian minkä tulisi näkyä strategian mukaisena toimintana. Johdon oletuksena on suunnitellun strategian suoraviivainen toimeenpano johon kaikki organisaation jäsenet osallistuvat sitä kyseenalaistamatta (Suominen 2011, 23). Kuvailussa hierarkkisessa strategiatyössä strategia on johdon suunnitelma, jota henkilöstö toteuttaa. Strategiatyö on johdon suunnittelu-työtä, jota seuraa suunnitelmien implementointi. Strategian muodostaminen on näin ollen eriytetty sen toteuttamisesta eri toimijoille ja eri ajankohtiin. (Laine & Vaara 2011, 32.)



Kuvio 7. Strategian implementoinnin lineaarinen prosessi (mukaillen Mantere 2003, 32).

Implementoinnin käsite pitää sisällään strategian tuntemisen ja ymmärtämisen lisäksi oletuksen siitä, että implementoija tietää miten strategia näkyy ja vaikuttaa organisaation kontekstissa, arkisissa toiminnoissa (Kärnä 2016, 35). Implementoinnilla tarkoitetaan aiottuun strategian toiminnallistamista (Ikävalko 2015, 10). Kärnä (2016, 35) viittaa tehtyihin tutkimuksiin väitöskirjassaan ja toteaa implementoinnin olevan vaikeasti määriteltävää

(Bourgeois & Broadwin 1984), kaikessa läsnä olevaa (Nutt 1986), monitahoista ja vuoropuhelussa muodostuvaa (Aaltonen 2007), haastavaa ja ongelmallista (Hrebiniak 2006), vaikeaa siinä laajuudessa, että siihen tulisi suhtautua ydinosaamisena. Kärnän (2016, 35) mukaan pääsyy haasteisiin löytyy siitä, että implementointi on eriytetty suunnittelusta. Toimitettaessa toisen tahon laatimaa suunnitelmaa, työstä puuttuu omistajuuden tunne ja työlle voi olla haasteellista löytää tarkoitusta.

Tehdyissä tutkimuksissa ei juurikaan sivuta sitä, kuinka implementointi tulisi keskijohdon toimesta tehdä (Ikävalko 2005, 12). Kommunikointi sisältää aina tulkintaa ja vuorovaikutusta, se on muutakin kuin tiedon lähettämistä ja vastaanottamista yksilöiden kesken. Organisaation kaikki tasot koostuvat lukuisista tulkitsijoista, omaksujista ja heidän muodostamistaan verkostoista. Yksilöiden ja ryhmien muodostamia tulkintoja pidetään haasteena strategian toteuttamiselle organisaation pyrkiessä yhdensuuntaiseen näkemykseen toiminnasta. On myös huomattava, että vain harva inhimillistä toimintaa sisältävä prosessi toteutuu esitetyn mukaisella järjestelmällisellä tavalla. (Mantere 2003, 31-33.) Lisäksi on syytä pohtia, palveleeko prosessi, jossa toteutus asettuu ajallisesti suunnittelun jälkeen, enää tämän päivän kiihtyvällä vauhdilla muuttuvassa, nopeasyklisessä maailmassa. Onko strategiaprosessin lopputulemana organisaation toiminta joka olisi palvellut tavoitteita kolmevuotisen strategiajakson alussa mutta on jo toteutuessaan vanhentunutta.

Haasteena on myös, ettei henkilöstö ei motivoitu vain ylhäältä alas tulevista ohjeista, ymmärtämättä niiden perusteita. Tämä korostuu organisaatioissa, joissa henkilöstö kokee asiakasrajapinnassa toimiessaan omaavansa johtoa paremman käsityksen siitä, mihin suuntaan liiketoimintaa tulisi kehittää. Strategian suoraviivainen toimeenpano, toisin sanoen sen implementointi, valuttaminen, jalkauttaminen tai istuttaminen, kokee usein voimakasta vastarintaa, mikäli ihmiset eivät koe saaneensa vaikuttaa siihen edes jollain tasolla (Suominen 2011, 24). Ongelma saattaa muodostua myös, mikäli keskijohto kokee strategiapuheelle tyypillisen korkean abstraktiotason vieraaksi itselleen. Keskijohdon tehtävä on usein löytää ratkaisuja välittömiin ongelmiin, eikä pyrkiä ”siniselle merelle” (Virtaharju & Vuori 2011, 96). Edellä kuvatut, perinteisen strategiatyön haasteet polveutuvat siitä perusoletuksesta, että strategia on johdon tehtävä. Toinen lineaariseen malliin sisältyvä perusoletus on, että strategia on olemassa ennen kuin sitä toiminnalla tulkitaan. (Laine & Vaara 2011, 30.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategiaa käytäntönä, lähestymistapa kumoo mainitut perusoletukset korostamalla, että strategian rooli kuuluu muillekin kuin ylimmälle johdolle sekä tunnistamalla, että strategia on olemassa vasta toteutuessaan.

Keskijohdon roolin strategina tekee keskeiseksi myös heidän asemansa lähellä asiakaspintaa, missä asiakaskäyttäytymiseen ja kulutustottumuksiin liittyvät heikot signaalit ovat parhaiten tunnistettavissa. Positio avaa heille mahdollisuuksia toimia tiedon välittäjinä ja sitä kautta vaikuttaa organisaation toimintaan. (Ikävalko 2005, 22.) Heillä on keskeinen asema strategisten muutosten alullepanijoina. Keskijohdon toiminnan kautta uudistukset on mahdollista viedä käytäntöön. (Jarzabkowski 2005, 16; Mantere 2008, 294.) Keskijohdon nähdään toiminnallaan luovan, tulkkaavan ja kommunikoivan strategiaa. Heidän roolinsa muodostuu ja rakentuu positioon sidoksissa olevissa diskursiivisissa ja muissa käytänteissä. (Vaara & Whittington 2012, 24.) Suomisen (2011, 52-54) mukaan keskijohto toimii strategian kuluttajana. Strategiaa voidaan kuluttaa instrumentaalisesti, jolloin siihen suhtaudutaan kuin työkaluun jonka avulla toimia, siihen voidaan suhtautua viihdykettä ja samalla selviytymiskeinon tuovana leikkikaluna, tai intiimisti identiteetin ja minuuden rakentajana. Esimiesten strateginen rooli on monipuolinen. Implementoijan roolin ohella heillä voi olla paljon annettavaa myös strategian muodostamiseen, toisaalta on myös huomattavissa, etteivät esimiehet ole ohjelmoitavissa toteuttamaan strategiaa orjallisesti. (Suominen 2011, 52-54.)

Koska keskijohdolla ei nähdä olevan muodollista strategin roolia, keskijohtoa koskevat tutkimukset ovat pääosin keskittyneet niihin sosiaalisiin, tulkitseviin ja kielellisiin sekä henkilökohtaiseen tietämykseen liittyviin keinoihin joilla he muokkaavat, muodostavat ja toteuttavat strategiaa. (Jarzabkowski ym. 2007, 12.) Tutkimuksissa on osoitettu, että keskijohto toimii sekä strategian tulkitsijana, että sen myyjänä. He ovat sekä strategian kohde, että sen välittäjä. Ilman itsestään selvää vaikutusvaltaa strategian sisältöön, heiltä odotetaan rivakoita otteita sen eteenpäinviemiseksi. (Suominen 2011, 53.) On myös tutkittu, että keskijohdon on asemassaan mahdollista panna alulle ja oikeuttaa työyhteisössä strategia-keskustelu joka ei välttämättä tue organisaation yleistä linjaa vaan edistää yksilön omia näkemyksiä (Laine & Vaara 2007, 25). Nordellin (2016, 108-116) väitöskirjatutkimus ”De alienerade – berättelser om mellancheferna och strategin” osoittaa, että strategia saattaa olla keskijohdolle myös asia josta tietoisesti etäännyttään. Tutkimuksen mukaan on mahdollista, että keskijohdon suhde strategiaan on välinpitämätön ja strategiaa pidetään merkityksettömänä. Keskijohto ei näe strategiaa osana organisaation päivittäistä toimintaa jolloin sen toimintaa ohjaava vaikutus jää olemattomaksi.

4.1 Dialoginen strategiatyö

Perinteisen hierarkkisen strategiatyön ongelmien selättämiseksi strategiatyö tulee ymmärtää täysin uudella tavalla (Laine & Vaara 2011, 30). Aula ja Mantere (2011, 47) ovat johtaneet Osmo A. Wiion, alun perin Murphyn lakiin perustuvasta viestinnän laista, strategian jalkauttamisen lain seuraavasti:

”Strategian jalkauttaminen yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.”

”Strategian jalkauttaminen ei onnistu, edes sattumalta.”

”Strategia tulkitaan eri tavoin kuin sen laatija on sen tarkoittanut.”

Jalkauttamisella, jolle tässä tutkimuksessa on synonyymina käytetty implementointia ja toteuttamista, tarkoitetaan soveltamista, konkretisointia eli havainnollistamista ja toimeenpanoa. Toimeenpanossa on aina kyse ihmisistä jotka tulkitsevat, sekä siitä miten he tulkitsevat. Strategiaan liittyy näin aina myös tulkinnan käsite. Tulkinta puolestaan edellyttää vuoropuhelua ja vuoropuhelu on muodissa. (Aula & Mantere 2011, 47-48.)

Laineen & Vaara (2011, 30) esittelevät kirjoituksessaan ”Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön” ajatuksen siitä, että organisaatiossa on samanaikaisesti useita käsityksiä, tulkintoja, toiminnan tavoitteista ja siitä miten organisaatio menestyy toimintaympäristössään. Ymmärretään että strategia on olemassa vasta toteutessaan, vasta kun strategia tai sen tulkinta toteutuu henkilöstön toiminnassa. Näkökulma nostaa strategiatyön ytimeen johdon tekemisen rinnalle myös muun henkilöstön toiminnan. (Laine & Vaara 2011, 31-32.) Dialoginen strategiatyö korostaa, että ihmiset tulkitsevat organisaation toimintaa vallitsevien käsitysten, omien ammatillisten taustojensa ja kokemustensa mukaisesti. Näkökulma hyväksyy sen, ettei tapahtuvaa tulkintaa voida pysäyttää johdon toimesta. Strategisena pidetään siis myös toimintaa, joka mahdollistaa organisaation menestymisen toimintaympäristössään, oli se virallisen strategian mukaista tai ei. (Laine & Vaara 2011, 36-38.) Dialogisen strategiatyön ja strategia käytäntönä -lähestymistavan perusteissa on nähtävissä yhteneviä piirteitä. Dialogisen strategiatyön ytimen voidaan nähdä syntyneen siitä ymmärryksestä, että strategiaa tulee lähestyä jonain mitä ihmiset tekevät.

Dialogisen strategiatyön puitteissa olennaista on kysyä: Kuinka mahdollistetaan keskustelu johdon esittämästä strategiasta ja organisaation toiminnasta? Miten löytää aikaa ja tilaa vuorovaikutukselle? Miten toimintaa voidaan kehittää moniäänisyyden kautta? Keski-johto asemassaan henkilöstön ja ylimmän johdon välissä on omiaan vastaamaan näkökulman esittämiin kysymyksiin. Johdon määrittämä strategia on keskeisessä roolissa jatku-

vassa vuoropuhelussa, muttei se ole ainoa oikea näkemys. Strategiatyötä ei nähdä suoraviivaisena teknisrationaalisia työkaluja hyödyntävänä implementointina vaan jatkuvana keskusteluna erilaisista tavoista toimia ja kehittää toimintaa. Johdon esittämät ajatukset strategiasta saavat merkityksiä erilaisista näkemyksistä ja keskustelun prosessissa rakentuvat sekä viralliset strategiat että niiden paikalliset tulkinnat ja konkretisoinnit. Strategian tekijöitä, tai kuten edellä harjoittajia, ovat kaikki ne jotka osallistuvat keskusteluun organisaation ja sen osien tavoitteista ja jotka toiminnallaan tuottavat menestystä toimintaympäristössä. (Laine & Vaara 2011, 30-32, 36-37.)

4.2 Merkityksen rakentaminen

Keskijohdon rooli strategian järkipäistäjänä ja konkretisoijana ylemmän johdon ja henkilöstön välillä, vaatii kyvykkyyttä merkityksen luomisen (sensemaking) ja antamisen (sensegiving) osa-alueilla. Rouleau (2005, 1415) määrittelee merkityksen luomisen ja antamisen Gioiaa ym. (1996) mukailleen kahdeksi vastavuoroiseksi ja toisiaan täydentäväksi prosessiksi seuraavasti: Merkityksen luominen liittyy siihen, miten strategiaan liittyvä tieto ymmärretään ja tulkitaan. Merkityksen antaminen puolestaan sivuaa johtajien yritystä vaikuttaa strategiaan sekä pyrkimystä kommunikoida ajatuksiaan strategiasta muille yhtenäisen näkemyksen muodostamiseksi. Tässä tutkimuksessa viitataan näihin kahteen prosessiin käsitteellä merkityksen rakentaminen, sillä vaikka prosessit voidaan käsitteellisesti erottaa toisistaan, käytännössä yhtä ei ole olemassa ilman toista. (Rouleau 2005, 1415.) Merkityksen rakentaminen on keskeisessä asemassa tarkasteltaessa maailmaa postmodernin ikkunan läpi.

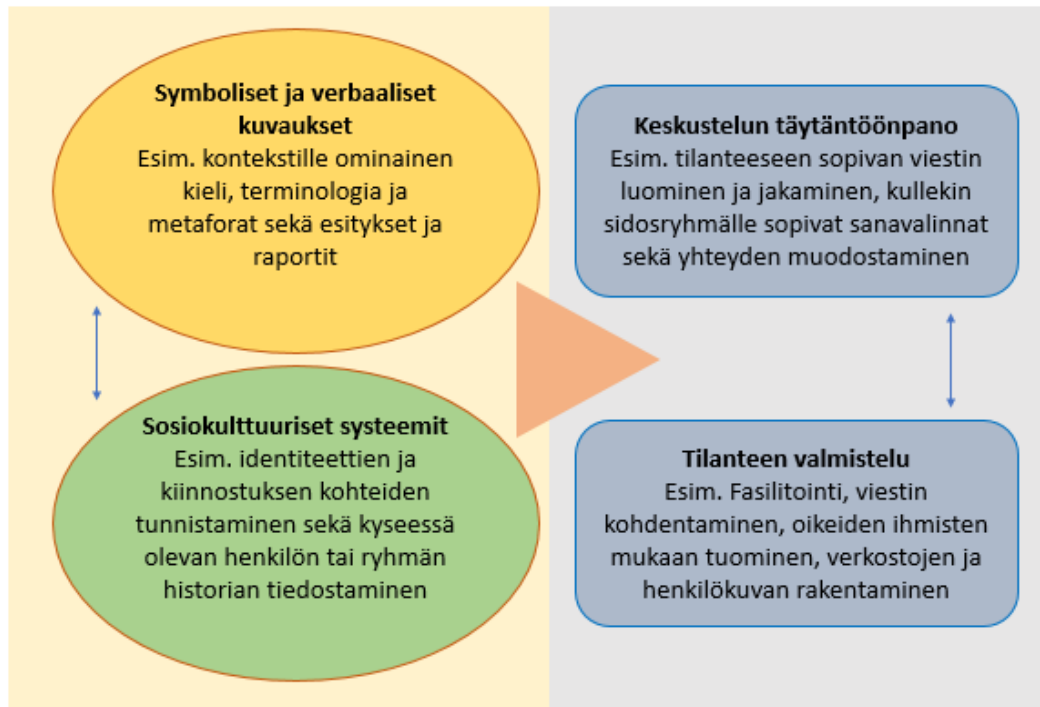
Merkityksen rakentaminen on tulkinnan ja toiminnan vuorovaikutusta valintojen vaikutusten arvioinnin sijaan. Strategia nähdään merkityksen rakentamisena sosiaalisen järjestyksen ja toimintaan sitoutumisen saavuttamiseksi. Kuten strategia käytäntönä -lähestymistapa, myös merkityksen rakentamisen viitekehyksessä strategia määrittyy sosiaalisiksi, tekemistä painottavaksi ilmiöksi. (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 132.) Strategia muodostuu vuorovaikutuksessa, yksilöiden ja ryhmien välisessä toiminnassa. Käytännössä strategioita laaditaan usein tilanteissa, joissa muutos on tarpeen. Strategioilla pyritään muokkaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. (Suominen 2011, 22.) Merkityksen rakentaminen korostuu muutostilanteissa. Kohdatessaan muutoksen, yksilö alkaa automaattisesti, vuorovaikutuksessa yhteisönsä kanssa järkipäistäää tapahtuvaa muutosta ja analysoida kuinka muutokseen tulisi reagoida. (Balogun & Johnson 2004, 523.)

Rouleau ja Balogun (2011, 954) ovat tutkineet strategista merkityksen rakentamista keskijohdon näkökulmasta. Tutkimuksessa todetaan aiemmin tehtyyn tutkimukseen viitaten

(mm. Maitlis & Sonenshein 2010 ja Wooldridge ym. 2008), että diskursiiviset kyvykkyudet ovat merkittävässä roolissa, kun analysoidaan johtajien merkityksen rakentamista, eli pyrkimystä vaikuttaa yhteisössään. Diskursiivinen ymmärretään tässä tutkimuksessa sosiaalista todellisuutta muodostavaksi ja yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyväksi. Diskurssi pitää sisällään kirjoittamattomia sääntöjä jotka määrittävät normaalia ja hyväksyttävää tapaa toimia, se on enemmän kuin pelkkä keskustelu.

Rouleau ja Balogun (2011) määrittelevät keskijohdon diskursiivisen osaamisen kyvykkyudeksi jonka avulla voidaan tietoisesti muodostaa ja tuoda julki kyseisessä kontekstissa merkityksellinen, sitouttava ja toimintaa ohjaava viesti. He tunnistavat tutkimuksessaan kaksi keskeistä, toisiinsa liittyvää diskursiivisen osaamisen kokonaisuutta joiden avulla keskijohto toteuttaa rooliaan merkityksen rakentajana. Kokonaisuudet ovat vapaasti suomenmennettuina keskustelun täytöntöönpano (performing the conversation) sekä tilanteen valmistelu (setting the scene). Keskustelun täytöntöönpanolla tarkoitetaan keskijohdon lukuisia virallisia ja epävirallisia keskusteluja ja vuorovaikutusta alaisten, vertaisten, esimiesten sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, asetetun agendan eli strategian, edistämiseksi. Keskustelulla viitataan jatkuvaan kanssakäymiseen sekä toiminnan perustan luomiseen. Tilanteen valmistelu käsittää tarvittavien sosiaalisten verkostojen kehittämisen, sekä kaiken sen mikä tehdään keskustelun täytöntöönpanon mahdollistamiseksi. Lisäksi sen nähdään sisältävän tulevaisuuteen suuntaavaa toimintaa kuten tietynlaisen henkilökuvan rakentamista myöhempien keskustelujen helpottamiseksi. (Rouleau & Balogun 2011, 954-958.)

Tutkimuksessaan Rouleau ja Balogun esittävät, että kaksi edellä mainittua osaamisen kokonaisuutta ammentavat kontekstista, taustalla vaikuttavat sekä symboliset että verbaaliset kuvaukset sekä sosiokulttuuriset systeemit. Kuviossa Strateginen merkityksen rakentaminen ja keskijohdon diskursiivinen osaaminen (kuvio 8) on havainnollistettu edellä kuvattua.



Kuvio 8. Strateginen merkityksen rakentaminen ja keskijohdon diskursiivinen osaaminen (mukaillen Rouleau & Balogun 2011, 972).

Diskursiiviset osaamisen kokonaisuudet, keskustelun täytäntöönpano sekä tilanteen valmistelu, ovat keskeisessä asemassa keskijohdon merkityksen rakentamisen prosessissa. Kokonaisuuksien voidaan nähdä muodostuvan strategisista käytänteistä joita strategian harjoittajat hyödyntävät ja muokkaavat. Ne muodostuvat organisaation kontekstissa erilaisten symbolisten ja sanallisten toiminnan kuvausten sekä olemassa olevien sosiaalisten systeemien myötä. Diskursiivisen kyvykkyyden ja merkityksen rakentamisen kontekstisidonnaisuus on tunnistettava. Tietyssä organisaatiossa käytännön strategiana menestyvä esimies ei automaattisesti pysty samaan muussa ympäristössä. Keskijohdon strategisen kyvykkyyden mittarina voidaankin nähdä kyky huomioida ja muokata omaa tekemistä kontekstiin sopivaksi. Merkityksen rakentaminen on oleellisessa roolissa muodostettaessa kollektiivista ymmärrystä strategiasta kaikilla organisaation tasoilla sidosryhmiä unohtamatta.

5 Esiymmärrys ja tutkimusteemat

Tässä luvussa esitellään tutkijan omista kokemuksista ja tietoperustan kirjoittamisesta muodostunut esiymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Muodostunut esiymmärrys esitellään seuraavissa kappaleissa aihealueittain: strategian olemus ja sen ilmeneminen sekä keskijohto strategian harjoittajana ja käytänteiden hyödyntäjänä. Aihealueet eli teemat on muodostettu tutkimusongelmasta ”Miten kohdeyksikön esimiehet kokevat strategian ohjaavan toimintaa?” ja esitelty aiemmin luvussa yksi.

5.1 Strategian olemus ja sen ilmeneminen

Strategian olemusta on tarkasteltu aiemmissa luvuissa perinteiseen tapaan jonain mitä organisaatiolla joko on tai ei ole, sekä käytännön kautta jonain mitä ihmiset organisaatiossa tekevät. Perinteiset lähestymistavat ilmentävät tiettyä paradoksaalisuutta. Esimerkkeinä strategia sisältönä -näkökulma joka painottaa joko maksimaalisen tuloksen tai moniarvoisemman hyödyn saavuttamista strategian avulla, sekä prosessinäkökulma, jonka keskiössä on joko tarkkaan suunniteltu ja laskelmoitu, tai systemaattisen prosessin ulkopuolella syntyvä strategia. Tässä työssä on omaksuttu strategia käytäntönä -lähestymistavan näkemys, jonka mukaan strategia määritellään kontekstisidonnaiseksi, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuvaksi toiminnaksi jolla on strategisesti tärkeitä, organisaation kannattavuuden, kilpailuedun, tai selviytymisen kannalta merkittäviä vaikutuksia (Jarzabkowski 2005, 22). Näkökulman sisällä pyritään tekemään turhaksi edellä mainittuja kahtiajakoja. Näin ollen strategia on jotain mitä ihmiset tekevät. Sen sijaan, että pohditaan strategian suhdetta organisaation suorituskykyyn, keskitytään siihen mitä yksilöt tekevät strategiaa suunniteltaessa, muodostettaessa ja toteutettaessa. Dialogisen strategiatyön määritelmän mukaisesti tässä työssä nähdään, että organisaatiossa voi olla samanaikaisesti useita käsityksiä ja tulkintoja toiminnan tavoitteista sekä siitä, miten organisaatio menestyy toimintaympäristössään eli pystyy toimimaan strategian määrittämällä tavalla (Laine & Vaara 2011, 30-32).

Strategia muodostuu yksilöiden keskinäisen vuorovaikutuksen kautta kaikessa siinä käytännön toiminnassa millä on vaikutusta organisaation selviytymiseen, kannattavuuteen tai kilpailuedun saavuttamiseen. Liiketoimintayksikön strategian muodostuminen on sidoksissa kontekstiinsa, niin säännönmukaistuneisiin alan käytänteisiin ja prosesseihin sekä institutionalisoituneisiin strategioihin, kuin konsernitason strategiaan, prosesseihin ja toimiinkin. Strategia on mikrotason sosiaalinen ilmiö, joka muokkaantuu makrotasolta tulevista vaikutteista. (Kuvio 5.) Johto voi laatia strategian mutta se ei ole ainoa oikea näkemys organisaation menestymisen suunnasta. Laadittu strategia on keskeisessä roolissa

organisaatiossa käytävässä vuoropuhelussa mutta strategia tunnistetaan olemassa olevaksi vasta sen toteutuessa työyhteisön tulkintana tai tulkintoina. Strategian suunnittelua ei voida erottaa erilliseksi prosessiksi sen toteuttamisesta. (Laine & Vaara 2009, 30-38.)

Näkemykseni mukaan rationaalinen strategia-ajattelu on omaksuttava, jotta voidaan tiedostaa sen kapea-alaisuus. Tietoon ja analyysihin perustuvien malleihin hyödyntäminen strategiatyössä on yhä validi tapa toimia, erityisesti oman organisaation tilanteen kartoittamiseksi, mutta sen tulee kuitenkin toteutua limittäin kaiken muun toiminnan kanssa. Strategiatyöstä ei voi eriyttää osiota, jonka aikana strategiaa vain suunnitellaan ja muodostetaan. Kaiken toiminnan tulee olla strategian muodostamista ja sen toteuttamista. On kiinnitettävä huomiota siihen mitä yksilö tekee muodostaessaan ja toteuttaessaan strategiaa. Strategian avulla tulee pyrkiä tuottamaan mielikuvia sekä tukemaan ja muokkaamaan niin asiakkaan kuin henkilöstönkin identiteettejä, sen tulee aktivoida sekä organisaation sisäistä, että ulkoisen osapuolen kanssa käytävää dialogia.

Strategia käytäntönä -lähestymistavan ytimessä on kysymys strategian ilmenemisestä: Kuinka strategiaa tehdään? Whittington (1996, 731-732) esittää strategian tekemisen olevan ideoinnin, mahdollisuuksien tunnistamisen ja tilanteisiin tarttumisen lisäksi rutiineja, budjetointia, presentaatioita ja kokouksia. Strategia ilmenee sellaisena yksilön toimintana, jolla on vaikutusta organisaation menestymiseen. Toiminta kaikessa monimuotoisuudessaan on strategista silloin, kun se on saatettu alulle strategisia lopputuloksia silmällä pitäen. (Jarzabkowski 2005, 24). On huomattava, että toiminnan vaikutusten ei tarvitse olla laaditun strategian mukaisia ollakseen strategisesti merkittäviä.

Näkemykseni mukaan kaikkea työtä ja toimintoja tulee ajatella strategisina. Strategialla tulee olla kaikkea arkistakin toimintaa ohjaava vaikutus. Päivittäiset toiminnot toteuttavat strategiaa niiden muodostaessa organisaation ydintoiminnan. Ydintoiminta puolestaan määrittää organisaation olemassaolon tarkoituksen. On kyseenalaistettava ajatus, jonka mukaan on tarpeellista tehdä työtä jota ei nähdä strategisena. Strategia muodostuu ja ilmenee kaikessa toiminnassa.

5.2 Keskijohto strategian harjoittajana ja käytänteiden hyödyntäjänä

Strategia muodostuu strategian harjoittajien toiminnassa käytänteiden kautta. Organisaation sisäiset ja mahdollisesti sen ulkopuolelta tulevat käytänteet ovat strategiatyön rakennuspalikoita. Strategian harjoittajilla on aktiivinen rooli strategisen käytänteiden hyödyntäjinä. (Paroutis, Heracleous & Angwin 2016, 7; Vaara & Whittington 2012, 2; Whittington

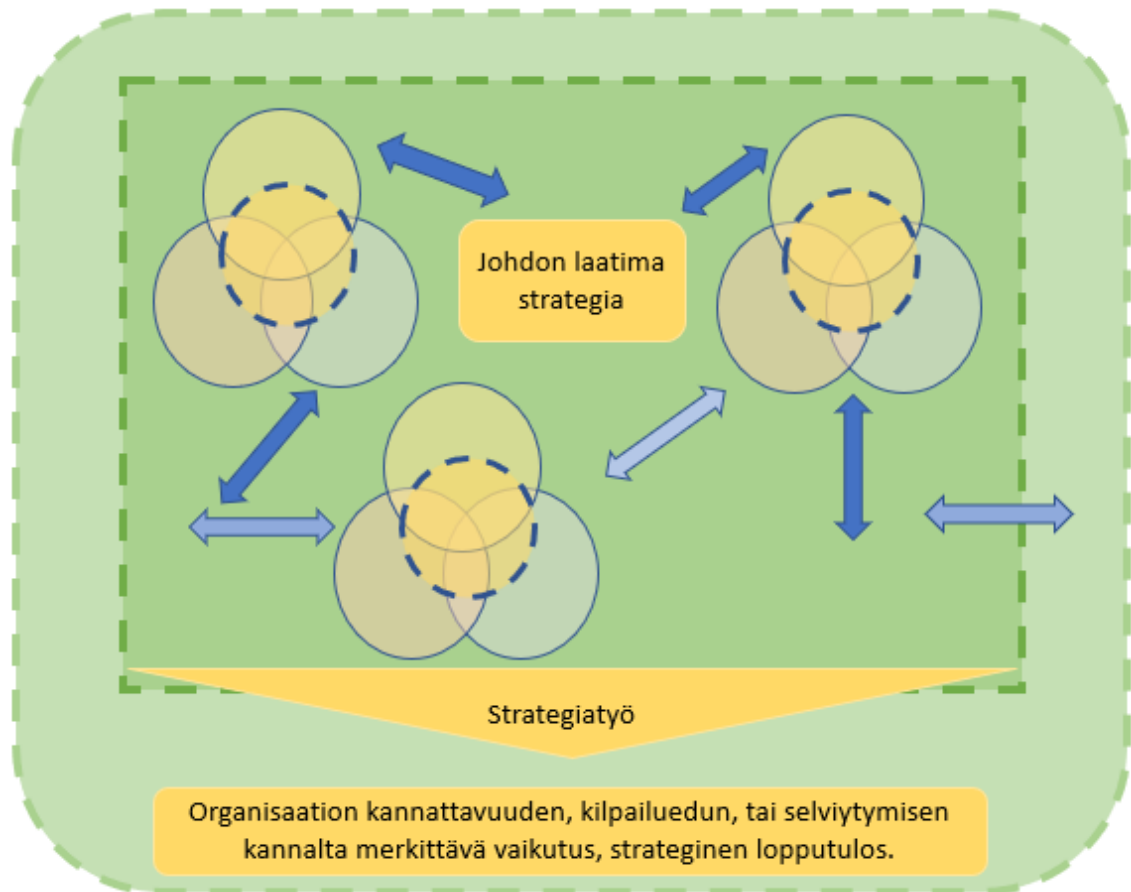
2006, 620). Strategian harjoittajia ja mahdollisia käytänteiden hyödyntäjiä ovat kaikki ne henkilöt joiden toiminta ja keskinäinen vuorovaikutus edistävät organisaation strategiaa (Jarzabkowski 2005, 20-22). Käytänteet ovat strategiatyön rutiineja ja normeja, joko itenäisiä, erillisiä toimintoja, tai implisiittisiä epäsuorasti strategiaan liittyviä välineitä, konsepteja, työkaluja ja tekniikoita (Mantere 2005, 158; Whittington 2007, 1579).

Tämä tutkimus keskittyy keskijohdon strategiseen rooliin, keskijohdolla viitataan tässä tutkimuksessa kohdeyksikön osastojen esimiehiin. Perinteisen tavan mukaan keskijohto nähdään ylemmän johdon laatiman strategian toteuttajana eli implementoijana ja implementoinnin prosessi lineaarisena, ylhäältä alas suuntautuvana. Implementoinnilla tarkoitetaan aiotun strategian toiminnallistamista (Ikävalko 2015, 10), implementoinnin käsite pitää sisällään strategian tuntemisen ja ymmärtämisen lisäksi oletuksen siitä, että implementoija tietää miten strategia näkyy ja vaikuttaa organisaation kontekstissa, arkisissa toiminnoissa. Implementoinnin on tutkittu olevan haastavaa jopa siinä laajuudessa, että siihen tulisi suhtautua ydinosaamisena. (Kärnä 2016, 35.) Haasteet polveutuvat perinteisen strategiatyön perusoletuksista. Ensimmäisen perusoletuksen mukaan strategian muodostaminen kuuluu vain ylimmän johdon tehtäviin. Toinen oletus on, että strategia on kokonaisuudessaan olemassa ennen sen tulkintaa toiminnassa, näin ollen sen suunnittelu ja muodostaminen nähdään siis toisistaan eriytettyinä prosesseina. Tässä työssä strategiaa lähestytään strategia käytäntönä -lähestymistavan kautta, lähestymistapa kumoaa perinteisen strategiatyön perusoletukset ja näkee keskijohdon strategian harjoittajana, jonka toiminnalla on organisaation kannattavuuden, kilpailuedun, tai selviytymisen kannalta merkittäviä, strategiaa edistäviä vaikutuksia. Lähestymistavan mukaan strategian suunnittelu ja sen toteutus ovat toisiinsa kietoutuneita prosesseja jotka muodostavat strategiatyön kokonaisuuden, sen sijaan että strategia olisi ylimmän johdon laatima suunnitelma jota henkilöstö toteuttaa.

Siirtyminen dialogisempaan strategiatyöhön tarjoaa mahdollisuuden perinteisen strategiatyön ongelmien voittamiseksi. Dialoginen strategiatyö hyväksyy, että organisaatiossa on samanaikaisesti useita käsityksiä strategiasta ja strategia on olemassa vasta kun sen tulkinta toteutuu toiminnassa. Keskijohdon rooli ylemmän johdon ja henkilöstön välissä muodostuu keskeiseksi tulkintojen syntyisessä, kun toiminnassa on löydettävä aikaa ja tilaa vuorovaikutukselle ja moniäänisyyden hyödyntämiselle. Strategiatyötä ei nähdä suoraviivaisena teknirationaalisia työkaluja hyödyntävänä implementointina vaan jatkuvana dialogina jonka myötä toimintaa kehitetään. (Laine & Vaara 2011, 30-32.)

Keskijohdon roolin strategiatyössä on epämuodollisuudesta huolimatta tutkittu olevan monitahoinen. He ovat asemassaan ylemmän johdon ja henkilöstön välissä sekä strategian kohteita, että sen välittäjiä, tulkitsijoita ja myyjiä. (Suominen 2011, 53.) Lisäksi lähellä asiakaspintaa keskijohdon on mahdollista toimia myös organisaation menestymisen taakavien muutostarpeiden tunnistajina ja muutosten alullepanijoina. (Ikävalko 2005, 22.) Keskijohdon rooli monimutkaisten ja abstraktien asioiden konkretisoijana ylemmän johdon ja henkilöstön välillä vaatii osaamista myös merkityksen rakentamisen osa-alueella. Merkityksen rakentaminen on tulkinnan ja toiminnan vuorovaikutusta, pyrkimystä vaikuttaa yhteisössä. Keskijohto toteuttaa merkityksen rakentajan roolia diskursiivisen osaamisen kautta pyrkien tietoisesti muodostamaan ja tuomaan julki toimintaa ohjaavaa ja sitouttavaa viestiä organisaation kontekstissa. (Rouleau & Balogun 2011, 954-958.)

Kuviossa 9, Strategian muodostuminen, on kuvattu tietoperustan ja olemassa olevan kokemuksen myötä syntynyt esiymmärrys tutkittavasta aiheesta tutkimuksen kohteena olevan liiketoimintayksikön kontekstissa. Strategiatyö on sosiaalista kanssakäymistä ja käytänteiden hyödyntämistä yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tällä strategisesti tärkeällä toiminnalla on merkittäviä vaikutuksia organisaation kannattavuuden, kilpailuedun tai selviytymisen kannalta. Toiminta perustuu vuoropuheluun sekä merkityksen rakentamiseen organisaation kontekstissa. Strategia muodostuu yksilön sosiaalisessa toiminnassa huomioiden makrotason vaikuttavat käytännöt. Organisaatiossa on samanaikaisesti olemassa useita tulkintoja ja näkemyksiä johdon laatimasta strategiasta, strategia on olemassa vasta tulkintojen toteutuessa toiminnassa. Tulkintojen ja näkemysten syntyminen vaatii dialogia sekä merkityksen rakentamista ja näin keskijohdon toimia.



Kuvio 9. Strategian muodostuminen.

Kuviossa Strategian muodostuminen kolmen ympyrän ryppäät kuvaavat strategiatulkintojen syntymistä. Tulkinnat syntyvät strategian harjoittajien, strategisten käytänteiden ja käytännön toiminnan keskiössä. Katkoviivat edustavat vuorovaikutusta. Tulkintoja on olemassa samaan aikaan useita, kuten kuviossa on ympyräryppäitä. Johdon laatima strategia on keskeisessä, vaikuttavassa roolissa organisaatioissa käytävässä vuoropuhelussa. Kaksisuuntaiset nuolet edustavat käynnissä olevia, merkityksellisyydeltään eri asteisia dialogeja sekä merkityksen rakentamisen prosesseja. Keskijohdon rooli on mahdollistaa, ylläpitää ja vahvistaa toivottua vuorovaikutusta, näin strategian voidaan katsoa ohjaavan keskijohdon toimintaa. Organisaation strategiatyö muodostuu tulkintojen kautta syntyvässä toiminnassa, jolla on strategisesti tärkeitä vaikutuksia. Tummempi vihreä nelikulmio edustaa organisaation kontekstia ja vaaleampi pyöreäkulmainen nelikulmio toimialalla vallitsevia käytänteitä sekä säännönmukaistuneita strategioita ja vakiintuneita prosesseja.

6 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatio, tutkimuksen kohteena oleva yksikkö sekä tutkimuksen kohderyhmä. Sen jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta, aineiston keräämisestä ja käsittelystä.

6.1 Tutkimuksen kohde

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on asiakasomistajien omistama alueellinen osuuskauppa. Osuuskauppa toimii yrittäjänä market-, tavaratalo-, liikennemyymälä-, sekä matkailu- ja ravitsemiskaupassa. Organisaation juoksevaa hallintoa johtaa toimitusjohtaja yhdessä työryhmänsä kanssa. Työryhmään kuuluvat toimialajohtajat sekä talous- ja henkilöstöjohtaja. Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä liikennemyymälä- ja polttonestekaupan toimialajohtajan alaisuudessa operoiva hotelliryhmän johtaja edustaa organisaatiota tämän työn toimeksiantajana.

Tutkimuksen kohteena on majoitus-, tapahtuma- ja ravintolapalveluja tuottava, franchising-periaatteella toimiva liiketoimintayksikkö. Yksikössä osastojen esimiehet johtavat asemissaan päivittäistä toimintaa aina varastonhallinnasta asiakaskohtaamisiin ja kaikkea siltä väliltä. Mikäli strategian halutaan ohjaavan arjen tekemistä, on ensisijaisen tärkeää, että taho joka johtaa toimintaa käytännössä, on ymmärtänyt ja sisäistänyt sen mihinkin toiminnalla halutaan pyrkiä ja missä rajoissa. Kaikki, pois lukien itseni, tämän tutkimuksen aloittamishetkellä yksikössä työskennelleet esimiehet, neljä osastopäällikköä ja 11 palvelupäällikköä valikoituivat tutkimuksen kohteeksi. Tutkimuksen käsittäessä kaikki yksikössä työskentelevät esimiehet, on tutkittavasta asiasta mahdollista muodostaa syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. Tutkimuksen kohderyhmä nähdään tässä tutkimuksessa yhtenä strategiatyöhön osallistuvana ryhmänä. Kohderyhmän jäsenten ikää, sukupuolta tai työsäolovuosia ei pidetä merkittävänä asiana ryhmässä vallitsevia kokemuksia kuvailtaessa.

6.2 Aineiston keruu ja käsittely

Teemahaastattelurungon ensimmäisen version valmistuttua suoritin yhden testihaastattelun. Haastattelin palvelualalla toimivaa henkilöä joka ei ole osa tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa. Testihaastattelun perusteella muokkasinkin hieman kysymysten järjestystä ja muotoilin esimerkkikysymyksiä uudelleen. Fenomenologisen lähestymistavan puitteissa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että haastateltavia ohjailtaisiin teemoilla ja kysymyksillä autenttisen kokemuksen taltioimiseksi mahdollisimman vähän. Fenomenologinen näkökulma velvoittaa tutkijaa ennako-oletuksettomuuteen sekä pidättäytymään teoreettisesta

tutkimusasenteesta (Lehtomaa 2008, 163), pyrin pitämään tämän mielessäni läpi koko tutkimuksen.

Teemahaastattelurungon (liite 1) muokkaamisen jälkeen hyväksyin sen, sekä laatimani haastattelukutsun (liite 2) toimeksiantajan edustajalla. Toimeksiantajan edustajan hyväksyvän palautteen saatuaani lähetin haastattelukutsun sähköpostitse tutkimuksen kohdejoukolle. Kutsun mukaisesti olin yhteydessä jokaiseen haastateltavaan joko kasvokkain, puhelimitse tai erillisellä sähköpostilla haastatteluajankohdan sopimiseksi. Loin haastattelujen aikataulutusta varten Excel-tiedoston johon merkitsin sovitut ajankohdat ja paikat. Haastattelut toteutettiin kohdeyksikön tiloissa 19.10.2017-1.12.2017 välisenä aikana. Haastattelujen kesto vaihteli 36 minuutista 105 minuuttiin sen ollen keskimäärin noin 55 minuuttia. Haastatteluja tehtiin lopulta 14 kappaletta, yhden henkilön estyttyä osallistumasta. Haastattelujen aluissa pohjustin tilannetta toistamalla jo haastattelukutsussa esiintuomiani asioita. Kerroin, että haastattelun tarkoituksena on kartoittaa haastateltavan kokonaisvaltainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Mainitsin, ettei haastattelu ei ole tentti organisaation strategiasta ja lisäksi painotin, ettei etukäteen laatimistani teemoista huolimatta tarkoituksena ole toteuttaa perinteistä haastattelua, vaan keskustella haastateltavan omasta kokemuksesta aiheeseen liittyen. Koin, että edellä kuvattu laukaisi osin jännittyneitä ilmapiiriä. Pohjustus auttoi haastateltavaa rentoutumaan sekä sen myötä keskustelemaan spontaanisti kokemuksen pohjalta, pohtimatta sen enempää minkälaisen kuvan ilmaistu kokemus mahdollisesti antaisi haastateltavasta. Haastattelun teemoja tai haastattelurunkoa ei esitelty haastateltaville haastattelutilanteessa eikä ennen sitä. Nauhoitin kaikki haastattelut digitaalisella tallentimella myöhempää käsittelyä varten ja tein samalla muistiinpanoja muun muassa haastattelutilanteen ilmapiiristä ja haastateltavan jännittyneisyydestä.

Kun kaikki haastattelut oli tehty, kirjoitin materiaalin puhtaaksi taltiointien perusteella. Yhteensä sanatarkasti litteroitua materiaalia muodostui 103 sivua. Aineiston analysointiin hyödynsin Perttulan (1995, 1998 ja 2000) fenomenologista menetelmää. Perttula on kehittänyt menetelmän Giorgin (1985, 1997) fenomenologisen psykologian menetelmää mukailleen. Perttula on laajentanut ja tarkentanut alkuperäistä menetelmää sopivaksi erityisesti haastatteluaineiston analysointiin. Pohtiessani tähän tutkimukseen sopivaa analyysimenetelmää tutustuin fenomenologiaa käsittelevän kirjallisuuden sekä muutaman väitöskirjatutkimuksen esittelemiini menetelmiin tai niiden muunnoksiin. Perttulan menetelmä sopii näkemykseni mukaan tähän tutkimukseen hyvin. Sen perinpohjainen ja kurinalainen systematiikka helpotti omaa etenemistäni, lisäksi menetelmän systemaattisuus auttaa myös lukijaa seuraamaan analyysin etenemistä (Lehtomaa 2008, 182). Analyysi jakautuu

kahteen seitsenvaiheiseen osaan: Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen ja yleisen merkitysverkoston muodostaminen. (Lehtomaa 2008, 181.)

Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen

1. Tutkimusaineistoon perehtyminen ja kokonaisuuden hahmottaminen.
2. Aineistoa jäsentävien keskeisten sisältöalueiden muodostaminen.
3. Merkityssuhteiden erottaminen toisistaan.
4. Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle.
5. Tutkijan kielelle muunnettujen merkitysyksiköiden sijoittaminen sisältö-alueisiin.
6. Sisältöalueittaisten yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen.
7. Sisältöalueista riippumattomien yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen. (Lehtomaa 2008, 181.)

Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

1. Tutkimusasenteen omaksuminen: Yksilökohtaisten merkitysverkostojen näkeminen ehdotelmina yleisestä tiedosta.
2. Merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi.
3. Sisältöalueiden muodostaminen.
4. Merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin.
5. Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen.
6. Ehdotelmien muodostaminen yleiseksi merkitysverkostoksi.
7. Yleisen merkitysverkoston muodostaminen. (Lehtomaa 2008, 181.)

Fenomenologinen analyysi nojaa tutkijan kyvykkyyteen sulkeistaa, eli reflektoida ja siirtää syrjään luonnollinen sekä tietoperustan kirjoittamisen kautta omaksuttu tapa havainnoida haastateltavan kokemusta. Tässä tutkimuksessa sulkeistaminen on tehty tutkijalle helpommaksi kirjoittamalla erilliseksi luvuksi tutkittavaa ilmiötä koskeva, luetusta teoriasta ja omakohtaisista kokemuksista muodostunut esiyymmärrys (luku 4). (Lehtomaa 2008, 163-166.) Tässä tutkimuksessa tunnistetaan kuitenkin, ettei teoriaa voida erottaa tutkimusprosessista kokonaan. Teoriasta ei tehdä suhteessa aineistoon testattavia oletuksia tai luokitteluja mutta sen nähdään ohjaavan aineistolähtöistä analyysia eräänlaisena ideakehyksenä. (Anttila 2005, 335-336.) Yksilöidyistä osakohtaisista vaiheista huolimatta edellä esitelty analyysimenetelmä on Perttulan (1995) mukaan muokattavissa tekeillä olevaan tutkimukseen sopivaksi (Lehtomaa 2008, 181-182). Seuraavissa kappaleissa ilmenee yksityiskohtaisesti tapani hyödyntää edellä kuvattua menetelmää.

6.2.1 Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen

Analyysin ensimmäisen osan tavoitteena on muodostaa kunkin haastatellun yksilökohtainen merkitysverkosto. Haastatteluaineisto käsitellään yksilö kerrallaan aloittamalla aineiston avoimella lukemisella kokonaiskuvan hahmottamiseksi pitäen mielessä omien käsitys-

ten sulkeistaminen. Haastatteluaineiston ja muistiinpanojen huolellinen läpilukeminen auttoi kokonaiskuvan muodostamisessa. Tein ja litteroin kaikki haastattelut itse, joten aineistosta oli jo ennen varsinaista analyysivaihetta muodostunut itselleni varsin selkeä kuva. Koin kuitenkin tärkeäksi kuunnella ja lukea uudelleen kaikki haastattelut sekä niiden aikana tekemäni muistiinpanot, jotta kokonaiskuva aineistosta olisi mahdollisimman kirkaana mielessäni. Koska analyysin ensimmäisen osan tavoitteena on käsitellä kutakin haastattelua omana aineistokokonaisuutenaan, kuuntelin, luin ja jatkokäsittelin kerrallaan aina yhden haastattelun. Samaan aikaan yksittäisen haastatteluaineiston kertaamisen kanssa muodostin sitä jäsentäviä keskeisiä sisältöalueita. Seuraavissa kappaleissa havainnollistetaan analyysin etenemistä esimerkein. Esimerkeissä esiintyvät haastattelut on nimetty kirjainyhdistelmällä EM (esimies) ja numerolla 1-14. Numeroin haastattelut satunnaisessa järjestyksessä, kun kaikki haastattelut oli tehty.

Pohdin etukäteen, että muodostuisivatko yksittäisistä haastatteluaineistoista muodostettavat keskeiset sisältöalueet toistensa kaltaisiksi johtuen käytetystä teemoitetusta haastattelurungosta. Osittain näin olikin, mutta kustakin haastattelukohtaisesta aineistosta löytyi myös toisista poikkeavia sisältöalueita mikä vahvisti näkemystäni siitä, etten ohjannut haastattelutilannetta teemojen mukaan liikaa. Seuraavassa on lueteltu esimerkiksi kahden haastattelun (EM 2 ja 7) keskeiset sisältöalueet: Sisältöalueita muodostui 9-16 yhtä haastattelua kohti ja sisältöaluekokonaisuuksia 14 kappaletta, eli yhtä monta kuin haastateltujakin.

Esimerkki 1: Tutkimusaineistoa jäsentävien keskeisten sisältöalueiden muodostaminen

(EM 2) Vaihtelevat päivittäiset työtehtävät. Suorittava työ. Päivittäisen työn suorittamisen mahdollistavat tehtävät. Resurssien riittämättömyys. Käsitys strategiasta käsitteenä. Hyvän ja huonon strategian piirteet. Strategia annettuna tekijänä. Strategian muodostuminen ja sen suunnittelu ja toteutus prosessina. Strategia omassa työpäivässä. Yksikön toiminnan kaksijakoisuus. Henkilökohtainen käsitys hyvästä asiakaspalvelusta toiminnan ohjaajana. Tiedostettu strategian mukainen toiminta, strategia toiminnan ohjaajana. Työyhteisön jäsenten roolit suhteessa strategiaan. Jaetun tiedon määrä suhteessa asemaan työyhteisössä. Strategian tehokkaampi toteuttaminen.

(EM 7) Päivittäisen työn suorittamisen mahdollistavat tehtävät. Laadun valvonta ja toiminnan tasalaatuisuus. Suorittava työ. Omaan työhön keskittyminen ja oman näkemyksen jal-

kauttaminen. Käsitteistä strategiasta. Strategia annettuna tekijänä. Strategian muodostuminen ja sen suunnittelu ja toteutus prosessina. Strategian abstraktius. Numerokeskeisyys. Haasteet toiminnan muuttamisessa.

Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen jatkuu Perttulan osavaiheilla 3. Merkityssuhteiden erottaminen toisistaan ja 4. Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle. Merkityssuhteella tarkoitetaan sellaisenaan ymmärrettävää ja tutkittavaan ilmiöön liittyvää asiakokonaisuutta haastatteluaineistossa. Koska tässä tutkimuksessa haastattelun etukäteen laadittujen teemojen katsotaan varmistaneen, että kaikki tutkittavien ilmiöiden kannalta tietoperustasta oleelliseksi nousseet asiat tuli käytyä läpi kussakin haastattelussa, ohjaavat haastatteluteemat analyysia joiltain osin väistämättä. Perttulan (1995, 72) mukaan merkityssuhteiden tunnistamista ohjaakin tutkijan intuition lisäksi juuri tutkittava ilmiö. Haastatteluaineistosta on siis pyritty tunnistamaan erityisesti ne merkityssuhteet, jotka ovat oleellisia tämän tutkimuksen kannalta. Näin teorian voidaan katsoa ohjaavan tutkimusta edellä kuvatusti ideakehyksenä.

Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle tarkoittaa aineistosta tunnistettujen tutkittavaan ilmiöön liittyvien asiakokonaisuuksien muuntamista yleiselle kielelle välttämättä teorioiden ja käsitteistöihin sitoutumista. (Perttula 1995, 74). Esitän seuraavaksi esimerkin analyysin mainituista vaiheista yhden haastattelun osalta. Esimerkissä kursivoilla kirjoitettu on suoraa lainausta haastatteluaineistosta, uusi alkava merkityssuhde on erotettu edellisestä rivijaolla ja tutkijan kielelle muunnettu merkityssuhde on kirjattu alkuperäisen alle.

Esimerkki 2: Merkityssuhteiden erottaminen toisistaan ja niiden muuntaminen tutkijan kielelle

(EM 3) Hyvä kysyy tätä ku ei just ees tiiä mikä on strategia,

Hän ei tiedä mitä sanalla strategia tarkoitetaan, hän ei osaa määritellä strategian käsitettä.

jos se ois tehokkuutta ja toimintamalleja niinni tota onhan meillä niitä kaikkia,

Hän liittää ajatuksissaan organisaation tehokkuustavoitteet ja toiminnan ohjeet strategiaan.

mut ku mä en oo niinku lukenu koskaan ikinä mitään mistään strategiasta ni se koko sana on semmonen kummitus.

Hän vieroksuu sanaa strategia koska ei ole koskaan lukenut siitä tai siihen liittyvää tekstiä.

Ehkä sitä on voitu mulle täällä viestittää mut mä en oo vaan ymmärtäny et se on sitä strategiaa,

Hän kokee, että strategiaa on saatettu organisaatiossa viestittää käyttämättä sanaa strategia jolloin hän itse ei ole ymmärtänyt mistä on kyse.

palavereissa kuitenkin on käyty sitä visiota ja sit niit portaita, et me ollaan tyytyväisiä, ja asiakkaat, ja yhdessä tehdään ja ne, et jos ne on niinku tokin

Hän kokee, että palavereissa on tuotu esille organisaation visiota sekä (konsernin portaiden muodossa esittämää) konsernistrategiaa.

mut en mä tiä mitkä meidän ne portaat sit on.

Hän ei tiedä onko edustamallaan yksiköllä omaa strategiaa.

Osastopäälliköt ehkä tietää,

Hän kokee, että ylempi esimiestaso mahdollisesti tietää strategiasta enemmän.

mut mulle on vaan näytetty et näin pistät parasta pöytään ja tehotavote on tämä, eli aikaa on toi, ja sitte vaan tehään ja sit mennään kotiin.

Hän kokee, että häntä on ohjeistettu tekemään niin hyvin kuin kykenee, annetussa ajassa, eikä selkeästi kerrottu miten strategia liittyy omaan tekemiseen.

Analyysin viides osavaihe pitää sisällään tutkijan kielelle muunnettujen merkitysyksiköiden sijoittamisen aiemmin laadittuihin aineistoa jäsentäviin sisältöalueisiin. Seuraavassa esimerkissä on ote haastattelusta, tunnistetun merkityssuhteen muunnelma tutkijan kielelle sekä sen sijoittaminen sisältöalueeseen. Kursiivilla kirjoitettu on suora lainaus aineistosta ja muunnelma tutkijan kielelle on kirjattu lainauksen alle kuten edellä. Muunnelman alle on alleiviivattuna kirjoitettu sisältöalue (vrt. esimerkki 1), johon merkityssuhde kuuluu.

Esimerkki 3: Merkityssuhteiden ja niistä tehtyjen muunnosten sijoittaminen keskeisiin sisältöalueisiin

(EM 2) Kyl sen pitäs olla niinku konkreettisempi, että mikä mielessä tehty ja miksi, niinku perusteluja tekemiselle ja esimerkkejä, semmosii et mitä se sit niinku tarkoittaa eri osastoilla

Hän kokee, että strategian tulisi olla selkeämmin liitettävissä tekemisiin eri osastoilla, sen avulla tulisi voida perustella toimintaa.

Strategian tehokkaampi toteuttaminen.

ja sit sen semmosta suurempaa huomiota arjessa, et ymmärtäs mikä siihen liittyy,

Hän kokee, että strategian mukainen toiminta arjen toiminnoissa tulisi tuoda esiin tehokkaammin.

Tiedostettu strategian mukainen toiminta, strategia toiminnan ohjaajana.

*ku jos mun esimies sanoo et kirjaa se sinne pöytäkirjaan et se on käyty ni ei se anna sel-
last kuvaa et tosissaan haluttas jotain tehdä,*

Hänen mukaansa esimiehen strategiaan liittyvällä toiminnalla on merkittävä vaikutus sii-
hen, miten muut työntekijät kokevat strategian.

Työyhteisön jäsenten roolit suhteessa strategiaan.

*ja et kyl musta pitäs voida jollain tasolla niihin toteuttaviin tekemisiin vaikuttaakki, niinku
ite, ettei vaa ois ja tulis uusia ohjeita ja standardeja et tee näin.*

Hän haluaisi itse voida vaikuttaa niihin tekemisiin joiden avulla strategiaa pyritään toteutta-
maan. Hän kokee, että tällä hetkellä strategiaa yritetään toteuttaa laatimalla ja antamalla
ohjeita ja standardeja.

Strategian tehokkaampi toteuttaminen.

Perttulan analyysin ensimmäisen päävaiheen kuudes osavaihe pitää sisällään sisältöalu-
eittaisten yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostamisen. Käytännössä kustakin
haastatteluaineistosta kerätään yhteen sisältöalueeseen kuuluvat merkityssuhteet. Seu-
raavassa esimerkissä on kuvattu sisältöalueen Strategia oman toiminnan ohjaajana (vrt.
esimerkki 1) merkityssuhteet yhdestä haastatteluaineistosta.

Esimerkki 4: Sisältöalueittaisten yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen

(EM 10) Strategia oman toiminnan ohjaajana: Hän ei koe pohtivansa tai tiedostavansa
strategian läsnäoloa jokapäiväisessä tekemisessä mutta kokee että taustalla strategia
määrittää toiminnan suuntaa. Hän kokee, että omassa asemassaan strategian pohjalta
laaditut säännöt määrittävät omaa tekemistä, ei niinkään strategia sellaisenaan. Hän ko-
kee strategian tulevan itselle annettuina sääntöinä ja tekevänsä niiden pohjalta strategi-
asta tulkinnan mikä ohjaa omaa tekemistä. Omasta työstään hän yhdistää erityisesti toi-
minnan tehokkuuden ja tuottavuuden sekä asiakastyytyväisyyden varmistamisen, kanta-
asiakkuuksien huomioimisen ja palvelujen myymisen liittyviksi strategiaan. Hän ei koe
ajattelevansa tekekö töitä strategian mukaisesti, sen sijaan hän kokee tietävänsä mitä
työssä kuuluu tai mitä siinä oletetaan tehtävän ja toivoo niiden tekemisten ja oletusten ole-
van strategian mukaisia. Hän ei osaa määrittää minkä omien tekemisten kautta strategia
jalkautuu työntekijöille. Oman kokemuksensa mukaan työn hahmottaminen kokonaisuus-
dessaan on edellytys esimerkkinä ja esimiehenä toimimiselle ja näin strategian jalkautumi-
selle. Hän kokee myös aiemman työkokemuksen määrittävän työssä tehtäviä päätöksiä,

ei niinkään strategian, kokemus tuo varmuutta ja tekemällä oppii. Hän sanoo oman näkemyksensä hyvästä työn suorittamisesta olevan työhön voimakkaimmin vaikuttava tekijä. Hän ei koe johtavansa tai perustavansa arjen ratkaisujaan strategiaan.

Perttulan analyysin ensimmäisen päävaiheen viimeisessä osassa muodostetaan sisältöalueista riippumattomat merkitysverkostot kustakin haastatteluaineistosta. Sisältöalueista riippumattomista merkitysverkostoista on näin luettavissa merkityssuhteiden liittyminen toisiinsa, siis haastatellun kokemus tutkijan kielelle käännettynä ja merkityssuhteet tunnistetaan. Seuraavassa on ote yhden haastatteluaineiston (EM 10) perusteella muodostetusta yksilökohtaisesta merkitysverkostosta josta käy ilmi edellisessä esimerkissä esitellyn sisältöalueen merkityssuhteiden liittyminen muihin merkityssuhteisiin ja sitä kautta sisältöalueisiin.

Esimerkki 5: Sisältöalueista riippumattomien yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen

(EM 10) Kokee strategian asettavan vaatimuksia toiminnalle. Hän ei koe pohtivansa tai tiedostavansa strategian läsnäoloa jokapäiväisessä tekemisessä mutta kokee että taustalla strategia määrittää toiminnan suuntaa. Hänen näkemyksensä mukaan organisaatiolla tulee olla määritelty toiminnan suunta, jotta on mahdollista pärjätä markkinassa. Hän kokee, että omassa asemassaan strategian pohjalta laaditut säännöt määrittävät omaa tekemistä, ei niinkään strategia sellaisenaan. Hän kokee strategian tulevan itselle annettuina sääntöinä ja tekevänsä niiden pohjalta strategiasta tulkinnan mikä ohjaa omaa tekemistä. Omasta työstään hän yhdistää erityisesti toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden sekä asiakastyytyväisyyden varmistamisen, kanta-asiakkuuksien huomioimisen ja palvelujen myymisen liittyviksi strategiaan. Ymmärtää puhuessaan kokevansa, että mahdollisesti kaikki oma toiminta on yhdistettävissä strategiaan, vaikkei sitä tekemisen hetkellä tiedostaisikaan. Hän ei koe osaavansa ajatella tekeekö töitä strategian mukaisesti, sen sijaan hän kokee tietävänsä mitä työssä kuuluu tai mitä siinä oletetaan tehtävän ja toivoo niiden tekemisten ja oletusten olevan strategian mukaisia. Kokee omaavansa selvän kuvan siitä mitä oma työ on ja mitä se tarkoittaa. Hän ei ole koskaan eritellyt tai priorisoinut työtehtäviään suhteessa strategiaan. Hän ei osaa määritellä minkä omien tekemisten kautta strategia jalkautuu työntekijöille. Oman kokemuksensa mukaan työn hahmottaminen kokonaisuudessaan on edellytys esimerkkinä ja esimiehenä toimimiselle ja näin strategian jalkautumiselle. Hän kokee myös jo kertyneen työkokemuksen määrittävän työssä tehtäviä päätöksiä, ei niinkään strategian, kokemus tuo varmuutta ja tekemällä oppii. Hänen mukaansa jo tehdyt ratkaisut helpottavat uusien tekemistä ja estävät epävarmuuden tunteista päätöksentekotilanteissa. Kokee omasta työkokemuksestaan huolimatta oppivansa yhä uutta lähes joka päivä. Hän sanoo oman näkemyksensä hyvästä työn suorittamisesta

olevan työhön voimakkaimmin vaikuttava tekijä. Hän ei tiedä onko edellä mainittu hyvä vai huono asia, mutta kokee että jos toimintaa on saneltu ja ohjattu liikaa niin sillä on palvelun laatuun heikentävä vaikutus. Kokee että ohjeiden ja strategian taustalla tulee olla ymmärrys käytännöstä. Hän näkee rahat ja numerot omana maailmanaan jonka viestiä ei voi vääristää, mutta kokee parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen muodostumisen monisyisenä asiana, johon voidaan päästä erilaisin keinoin.

6.2.2 Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

Perttulan menetelmän toisen päävaiheen tavoitteena on muodostaa yleistä tietoa. Jotta tutkimustuloksina esitettävä yleinen tieto täyttäisi kattavuuden vaatimukset, analyysin on kuitenkin edettävä yksilökohtaisella tasolla mahdollisimman pitkään. Toisen päävaiheen ensimmäisessä osavaiheessa tutkija omaksuu asenteen, jonka myötä edellisessä päävaiheessa syntyneet yksilökohtaiset merkitysverkostot mielletään ehdotelmiksi yleisestä tiedosta sen sijaan, että niitä tarkasteltaisiin yksilöiden kokemina maailmoina. Merkitysverkostot mielletään siis esimerkeiksi tiedosta, jota kohti ollaan etenemässä. (Perttula 2000, 432-433.) ”Metodin kyky säilyttää yhteys sekä taakse- että eteenpäin on ehto, jonka varassa kokemusta koskeva yleinen tieto voi olla kattavaa.” (Perttula 2000, 433.)

Menetelmän toinen päävaihe jatkuu osavaiheella 2. Merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi. Käytännössä ensimmäisessä päävaiheessa syntyneet yksilökohtaiset merkitysverkostot erotellaan jälleen merkityssuhteiksi ja muunnetaan kielelle jonka kautta ei enää ole tunnistettavissa kokemusten yksilökohtaisuutta. (Perttula 2000, 434.) Seuraavassa esimerkissä on ote yhden haastatellun (EM 11) yksilökohtaisesta merkitysverkostosta, joka on jaettu rivijaon avulla merkityssuhteisiin. Jokaisen merkityssuhteen perään on kirjoitettu kursiivilla merkityssuhde-ehdotelma.

Esimerkki 6. Merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi

(EM 11) Hän kokee, ettei ajattele strategiaa tehdessään työtä.

Strategiaa sellaisenaan ei ajatella työtä tehdessä.

Hän kokee päätöksentekonsa työssä tähtäävän siihen, että vuoron loppuessa oma osuus työstä ja itselle kuuluvat sovitut työtehtävät on suoritettu.

Päätöksentekoa ohjaa vuorokohtaisiksi sovitut työtehtävät. Työtehtävien suorittaminen annetussa määräajassa on työtä ohjaava tavoite.

Hän kokee pyrkivänsä tekemään työnsä ennen kaikkea tehokkaasti.

Toiminnan tehokkuudelle asetetut vaatimukset ohjaavat työtä voimakkaimmin.

Kokemuksensa mukaan hän mahdollistaa ja varmistaa työkaverien tyytyväisyyden sekä laadukkaan palvelun tuottamisen asiakkaalle sillä, että sovitut työtehtävät ovat tehtyinä ajallaan.

Koetaan, että työkaverit ovat tyytymättömiä, mikäli vuorokohtaisiksi sovittuja työtehtäviä jää tekemättä. Koetaan että laadukkaan palvelun tarjoamisen taustalla vaikuttaa sovituista työtehtävistä suoriutuminen.

Kokee tiedostavansa, että työtä tehdään asiakasta varten, muttei tunnista mainitun seikan aina aktiivisesti ohjaavan omaa työtä.

Koetaan, että muut tekijät ohjaavat hetkittäin työntekoa asiakaslähtöisyyttä enemmän.

Kolmas osavaihe on edellisessä vaiheessa muodostettuja merkityssuhde-ehdotelmia jäsentävien sisältöalueiden muodostaminen. Sisältöalueet muodostetaan kunkin ehdotelman osalta erikseen. Tässä tutkimuksessa sisältöalue kokonaisuuksia muodostui siis edelleen haastateltavien (14 kpl) verran. Niitä ei pyritä yhtenäistämään muiden ehdotelmien sisältöalueiden kanssa, sillä tavoitteena on edelleen säilyttää kosketus yksilökohtaiseen tietoon. Kaikkia muodostuneita sisältöalueita ei ole tässä kohtaa tarpeellista luetteloida. Ne muodostuivat jo hyvin jäsentyneestä aineistosta johtuen yleisemmälle tasolle kuin edellisessä sisällöltään vastaavassa osavaiheessa. Seuraavassa esimerkissä on havainnollistamisen vuoksi lueteltu jo aiemmin esitetyt sisältöalueet EM 2:n osalta (vrt. esimerkki 1) sekä saman alkuperäisen haastatteluaineiston pohjalta tutkimuksen tässä vaiheessa muodostuneet sisältöalueet. Ensin luetteloitavat sisältöalueet muodostuivat siis ensimmäisen päävaiheen osavaiheessa kaksi ja jäljempänä kursivilla luetteloituvat ovat tässä kappaleessa kuvatun osavaiheen tulosta.

Esimerkki 7. Sisältöalueiden muodostaminen

(EM 2) Vaihtelevat päivittäiset työtehtävät. Suorittava työ. Päivittäisen työn suorittamisen mahdollistavat tehtävät. Resurssien riittämättömyys. Käsitys strategiasta käsitteenä. Hyvän ja huonon strategian piirteet. Strategia annettuna tekijänä. Strategian muodostuminen ja sen suunnittelu ja toteutus prosessina. Strategia omassa työpäivässä. Yksikön toiminnan kaksijakoisuus. Henkilökohtainen käsitys hyvästä asiakaspalvelusta toiminnan ohjaajana. Tiedostettu strategian mukainen toiminta, strategia toiminnan ohjaajana. Työyhteisön jäsenten roolit suhteessa strategiaan. Jaetun tiedon määrä suhteessa asemaan työyhteisössä. Strategian tehokkaampi toteuttaminen.

(EM 2) Päivittäinen työ. Käsitelmä strategiasta. Toimintaa ohjaavat tekijät. Työyhteisön jäsenten roolit. Strategian tehokkaampi toteuttaminen.

Toisen päävaiheen neljännessä osavaiheessa kaikki merkityssuhde-ehdotelmat sijoitetaan johonkin muodostuneista sisältöalueista. Tämän jälkeen, viidennessä osavaiheessa muodostetaan sisältöalue-ehdotelmat. Sisältöalue-ehdotelmat muodostuvat kuvaamalla sisältöalue kerrallaan merkityssuhde-ehdotelmien ydinsisällöt. Kuudes osavaihe pitää sisällään sisältöalue-ehdotelman muuntamisen ehdotelmaksi yleisestä merkitysverkostosta. Kukin sisältöalue-ehdotelma muunnetaan omaksi merkitysverkostoehdotelmakseen, yleisiä merkitysverkostoehdotelmia muodostuu tässä vaiheessa vielä yhtä monta kuin on tutkimukseen osallistuneitakin. (Perttula 2000, 438-439.) Seuraava esimerkki on yhden haastattelun (EM 11) perusteella muodostettu ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi.

Esimerkki 8. Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi

(EM 11) Esimiehen tehtävä on varmistua siitä, että oman vuoron toiminta on sujuvaa, lisäksi hän kiinnittää huomiota tuleviin vuoroihin. Tarkasteltava ajanjakso vaihtelee, mutta yleisimmin katse on seuraavassa päivässä. Alan luonteen mukaisesti tilanteet muuttuvat lyhyellä varoitusaikalla. Kahta samanlaista työpäivää ei ole. Oman osaston toiminta koetaan muiden osastojen toimintaa tärkeämmäksi. On kuitenkin huomioitava, että toimintaa tarkastellaan yhden yksikön tekemisenä. Osastojen välinen yhteistyö on tärkeää ja sen sujuvuuteen tulee kiinnittää enemmän huomiota. Perehdytys osastoilla on puutteellista. Yksityiskohtiin panostaminen ja viimeistely on mahdotonta, ellei ydintekeminen ole halussa. On turhauttavaa joutua jatkuvasti puuttumaan itsestänselvyyksiin. Se vie motivaatiota itsensä kehittämiseltä sekä siltä että näkisi työlle muunkin tavoitteen kuin päivittäisten ongelmien ratkaisemisen. Työssä on rauhattomuuden tuntu, koetaan ettei kukaan muu välitä. Ylemmällä esimiestasolla vallitsee oletus, jonka mukaan kaikilla työyhteisön jäsenillä on työtehtävistä suoriutuminen kiitettävästi hallussa, näin ei kuitenkaan ole. Kaikilla työyhteisön jäsenillä, ei ole tarvittavaa ammattitaitoa työstä suoriutumiseen. Edellä mainittu pätee sekä esimiehiin että työntekijöihin. Sanaa strategia lähestytään itsen näkökulmasta, lähtökohtana on oma tekeminen. Strategia on keino ottaa haltuun työn kokonaisuus, strategia luodaan omalle tekemiselle. Strategia perustuu tehokkuusvaatimukseen. Päivittäiset myyntitavoitteet liittyvät strategiaan. Strategian luominen omalle työlle on tapa minkä työkokemus ja esimerkki ovat opettaneet, näin ollen strategia ei voi tulla ylhäältä alas koska siinä tapauksessa se ei olisi oma. Strategia on sotasuunnitelma, runko minkä mukaan tehdään työtä, se kuitenkin muokkaantuu työn ohessa. Jokainen työyhteisön jäsen on velvollinen luomaan itselleen strategian. Strategiaa sellaisenaan ei ajatella työtä tehdessä. Työtä tehdään pääsääntöisesti asiakaslähtöisesti. Jotta laatu pysyy yllä, esimie-

hen on tehtävä sovitut asiat. Välillä työtä ohjaavat muutkin asiat, on tärkeää saada vuoro-kohtaiset työtehtävät suoritettua määräajassa. Omalle työlle luotu strategia näkyy päivässä suunnitelmallisuutena joka tähtää vuorolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen sekä työkavereiden tyytyväisyyden varmistamiseen. Työkaverit kokevat tyytymättömyyttä, mikäli vuoro-kohtaisiksi tekemisiksi sovitut jäävät suorittamatta. On häiritsevää, ettei ymmärrä strategiatyötä ja -keskustelua. Työn perusteltavuus on tärkeää. Esimies ei tunne organisaation strategiaa, sen muodostumista tai sen taustalla vaikuttavia asioita. Jos olisi tiedossa miksi työtä tehdään ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää, osaisi itsekin antaa enemmän. Oma osaaminen jää osin hyödyntämättä. Vuorovaikutuksen kautta on mahdollista oppia. Esimies tarvitsee toistoa ja muistuttelua. Esimies toivoo enemmän esimiesten välisiä palaverieja sekä oman osaston, että yksikön sisällä. Resursseja on annettava. Tiedonkulku paranee myös tiimiytymisellä. Tiimiytymistä tulee tehostaa.

Yleinen merkitysverkostoehdotelma on siis esimerkki tutkittavaan ilmiöön liittyvästä yleisestä tiedosta. Yleisen tiedon on oltava kattavaa mikä tarkoittaa, ettei riitä, että muodostettava yleinen merkitysverkosto sisältää jollain todennäköisyydellä jokaista tutkimukseen osallistunutta koskevan tiedon eli kaikki muodostetut merkitysverkostoehdotelmat. Yleisen tiedon tulee sisältää kaikki yksilökohtaisesti olennainen tieto muttei mitään, mikä olisi ristiriidassa yksilökohtaisen tiedon kanssa. Yleinen tieto saavutetaankin olennaista tietoa kuvaavaa yleisyystasoa kohottamalla. Tutkijan on löydettävä tasapaino yleisen tiedon kattavuuden ja tiedon yleisyystason välillä. Käytännössä tutkijan on päätettävä mikä haastattelun kokemuksessa ja sen muodostumisessa on olennaista tutkittavan ilmiön kannalta ja huolehdittava, että yleinen merkitysverkosto on sen suhteen ilmaisuvoimainen. Merkitysverkostoehdotelmia voidaan yhdistää edellä kuvatut vaatimukset täyttäen, eli huolehtien että ehdotelman yleisyystaso säilyttää olennaisen tiedon sekä pitäen kiinni siitä, että kaikki ehdotelmat sisältyvät kokonaisuutena johonkin yleiseksi muodostettavaan merkitysverkostoon. (Lehtomaa 2015, 186.) Periaatteessa siis jokainen ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi voi päätyä itsenäiseksi kokemuksen kuvaukseksi, mikäli kokemukset ovat toisistaan vahvasti poikkeavia tai tutkittava ilmiö on niin hienosyinen, että ehdotelmien yleisyystasoa ei voida kohottaa. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on kuvailla osastojen esimiesten kokemuksissa ilmeneviä eroja mikä asettaa vaateen pitää yleiset merkitysverkostot tutkittavan ilmiön kannalta riittävän yksityiskohtaisina.

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksina Perttulan (1995, 1998 ja 2000) analyysimenetelmää hyödyntäen laaditut yleiset merkitysverkostot. Toisistaan poikkeavia merkitysverkostoja muodostui kymmenen kappaletta. Yleisiä merkitysverkostoja muodostaessani pyrin mahdollisimman pitkälle käyttämään haastateltujen omaa kieltä suhteessa tutkittavaan ilmiöön, sillä koen sen kertovan omalta osaltaan haastateltujen kokemuksesta. Käyttäessäni esimerkiksi sanoja vastuuttaa, juurruttaa tai valua, ovat ne lainauksia haastateltujen puheista. Lisäksi kirjoittaessani esimerkiksi: "... ei arjessa muista kuinka kauaskantoiset vaikutukset tekemisillä on. Toiminnalle asetettavia tavoitteita kyseenalaistetaan eikä muisteta, että menneessä on annettu useita mahdollisuuksia ...", kyseessä ei ole oma tulkitani asiasta, vaan jotain mitä haastateltu on itse kertonut.

(EM 1) Strategia on organisaation johdon laatima toiminnan runko, jonka puitteissa sitä toteuttava taho päättää miten toimitaan käytännössä. Hyvä strategia on selkeä ja helposti ymmärrettävä. Hyvästä strategiasta on luettavissa, että sen laatinut taho on ymmärtänyt käytännön merkityksen. Huono strategia on monimutkainen, sitä joutuu selittelemään. Strategian suunnittelu on sen toteuttamisesta selkeästi erillinen asia. Konsernin strategia muodostuu ylimmän johdon kokouksissa ja sen pohjana ovat edellisten vuosien toteumat ja tulevan suunnitelmat. Yksikön toiminnan tulee tukea konsernistrategiaa. Käytännössä yhteyttä konsernistrategian ja liiketoimintayksikön tekemisen välillä ei tunnisteta. Strategia näkyy esimiehen työssä johtoryhmän kokoontumisina ja niitä seuraavina tekemisinä. Johtoryhmätyöskentely liitetään strategiaan vaikkei siitä strategiakäsitteen alla käytännössä puhutakaan. Strategiaan liittyy myös optimaalisen miehityksen varmistaminen päivätasolla, lisämyynnin kehittäminen ja tekeminen, läsnäolo asiakaspinnassa sekä hyvän palvelun mahdollistaminen. Toiminnalle asetetut tavoitteet ovat osa strategian luomaa toiminnan runkoa. Tavoitteet liittyvät euroihin sekä asiakaskokemukseen. Strategisesti tärkeä toiminta toteuttaa yksikön visiota olla kaupungin ykkönen. Työnjohdollisesti on pohdittava kuinka tehdä myyntiä, palvella ja hinnoitella visiota tukevalla tavalla. Ei ole olemassa toimintaa mikä ei olisi strategisesti tärkeää. Jokaisen työyhteisön jäsenen rooli on strategisesti tärkeä. Kaikkien velvollisuus on toiminnallaan edistää strategian toteutumista. Strategiaa edistetään ennakoimalla tulevaa, toteuttamalla kilpailijaseurantaa, miettimällä mitä halutaan viestiä asiakkaille ja mitä halutaan myydä sekä varmistamalla että työntekijöiden toiminta on halutunlaista. Käytännössä työ pitää sisällään palavereja, opastuksia ja ohjeistuksia sekä mukana oloa käytännössä. Arjessa ollaan riittämättömien resurssien vuoksi mukana vähemmän kuin nähdään tarpeelliseksi. Strategian toteutumisen kannalta on tärkeää tarjota apua mahdollisimman paljon. Esimiehen läsnäolo vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Ei tiedetä varmuudella, minkälaista toiminta on silloin kun esimies ei ole läsnä.

Vanhat, syvään juurtuneet tavat estävät strategian toteutumista. Rutiiniksi muodostuneen toiminnan muuttaminen on hankalaa. Vastuuttamalla toiminnan kehittämiseen on mahdollista saada aikaan todellisia muutoksia. Työntekijöiden on ymmärrettävä, että heillä on valtuudet kehittää toimintaa. Esimies valmentaa henkilökuntaa strategian mukaiseen toimintaan ja varmistaa että toiminta pysyy oikeaksi määritellyllä polulla. Koko yksikön yhteiset infotilaisuudet muistuttavat strategiasta. Niiden toteutuessa vain harvoin, esimiehen vastuulla on muistuttaa ja pitää huolta, että tiedotetut asiat pysyvät mielessä. Sen sijaan, että pitää viestin vastaanottajaa tyhmänä, tulee tarkistaa omaa viestintäänsä ja varmistaa että se ymmärretään oikein. Itsensä asettaminen alttiiksi kritiikille on vaikeaa, mutta on muistettava, että omat virheensä myöntämällä saa usein arvostusta. Strategian toteuttaminen tehokkaammin vaatii vuorovaikutteisempaa viestimistä kuin koko talon infotilaisuudet. Ison ryhmän kokoontumiset palvelevat vain yksisuuntaisessa viestinnässä, kukaan ei uskalla ilmaista ymmärtämättömyyttään niissä tilanteissa. Tarvitaan enemmän aikaa tiedon sisäistämiseen pienryhmissä, jotta voidaan paneutua siihen mitä strategia kunkin yksilön työlle merkitsee. Työntekijät tulee osallistaa strategiakeskusteluun niiltä osin kuin sen toivotaan ohjaavan toimintaa. Palavereissa läpikäytäviksi määrätyt diat eivät palvele, toimintatapoja on kehitettävä yhdessä osaston sisällä. Kaikkia ei voi ohjata samalla tavalla. Usein jo sana ”strategia” saa henkilön ajattelemaan, että asia ei koske itseä. On tehtävä selväksi, että strategia määrittää työlle raamit ja jos niistä ei ole kiinnostunut, poistuu oikeus valittaa ja kehittää omaa työtä. Strategian määrittämät standardit ja ohjeet luovat yksikölle sille ominaisena pidetyn maineen, ne tulee viestiä ja perustella selkeästi ja sitä kautta saada työntekijä ymmärtämään niiden tarkoitus. Tällä hetkellä strategiaviesti on epäselvä, se valuu ylhäältä alas ja joka tasolla jotain hukkuu. Kun viesti kohtaa työntekijän, se on liian hajanainen ymmärrettäväksi.

(EM 2) Strategian mukainen toiminta on tekemisen tavoite. Jos esimies tuntee strategian, sen avulla voi perustella työssä tehtäviä päätöksiä. Strategia on ohjeita ja toimintamalleja. Hyvä strategia on tiivis ja ymmärrettävä, toteutettavissa ja sovellettavissa erilaisissa tilanteissa. Huonoksi strategia koetaan sen ollessa ympäröivä, täynnä mihin tahansa organisaatioon sopivia fraaseja. Strategian suunnittelu ja sen toteuttaminen ovat erillisiä prosesseja ajallisesti ja tekemisinä. Kaiken organisaation toiminnan tulisi olla strategiaa toteuttavaa. Koetaan että mikäli prosessit ja tekemiset on alun perin suunniteltu oikein, ne tukevat strategiaa automaattisesti, kun niitä toteutetaan. Konsernistrategian avulla määritetään toimialalle suunta ja yksikön johdon kautta strategia viedään tekemisiin. Koetaan, ettei konsernistrategian avulla voida välttämättä ohjata kaikkien toimialojen ja niiden yksiköiden toimintaa riittävän yksityiskohtaisesti alojen ja yksiköiden ominaispiirteiden vuoksi. Yksiköllä ei nähdä olevan omaa strategiaa. Koetaan, että strategiaa ei tunneta riittävästi,

jotta se ohjaisi toimintaa. Strategia esitellään diaesityksinä, kaavioina tai muutamana palaverissa läpikäytävänä lauseena, ikään kuin toisen tekemänä ja pakon sanelemana. Ei koeta, että strategiaa viestivä taho uskoisi strategiaan. Liiketoiminnan harjoittajan ja franchising-antajan toimintamallit, arvot ja standardit sekoittuvat toiminnassa mikä tekee työstä epäselvää. Strategia ei ole omaa työtä helpottava tekijä. Esimiehen työpäivässä ja päätöksenteossa strategia näkyy pyrkimyksenä parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tuottamiseen. Kun strategiaan liittyviä asioita on käyty läpi palaverissa, ne kirkastuvat mielessä hetkeksi. Näinä hetkinä mietitään kuinka saada oma tapa tehdä töitä sopimaan strategian mukaiseksi määriteltyyn toimintaan, eikä niinkään pyritä muuttamaan omaa toimintaa. Yksikön johtajan ja osastopäällikön roolit koetaan strategisimpina, sillä heillä koetaan olevan eniten päätösvaltaa toiminnan kehittämisen suhteen. Palvelupäällikkö asemassaan toteuttaa tehtyjä päätöksiä. Rooli on strategian toteutumisen edistämisen kannalta merkittävin palvelupäällikön valvoessa toiminnan laatua arjessa. Yksikön johtajan ja osastopäälliköiden rooli tiedon välittäjänä tehdyistä päätöksistä korostuu. Käytännössä koetaan, että tekemisen laatu heikkenee siitä syystä, ettei osastopäälliköllä ole riittävästi osaamista strategian määrittämisen viestin eteenpäinviemiseksi. Esimies perustaa arjen johtamisensa, laadun valvonnan ja epäkohtiin puuttumisen omaan käsitykseensä oikeasta tavasta toimia. Oma käsitys ei välttämättä ole väärä oikeaa enempää, mutta koetaan, että yksikössä vallitsevien käsitysten määrä on yhtenevä siellä työskentelevien esimiesten määrän kanssa. Esimiehen toiminnassa kaikki tekeminen, pienetkin suorittavaan työhön liittyvät asiat liittyvät strategiaan. Jokapäiväisten rutiinien toteutumisen valvominen on tärkeää. Esimies on esimerkki muille, hän viestii omalla toiminnallaan oikeaa tapaa suoriutua työstä. Esimiehen strategiaa tukeva rooli on myös tukea työntekijöitä vaikeissa tilanteissa ja puuttua epäkohtiin. Strategia ei pysy kirkkaana mielessä kiinnittämällä lappuja toimiston seinälle. Mikäli strategia vain esitellään puolihuolimattomasti palaverissa, sen toimintaa ohjaava vaikutus on olematon. Osastojen esimiesten on toimittava esimerkkeinä työntekijöille. Strategian viesti ei jalkaudu osastopäälliköiltä palvelupäälliköille riittävän vakuuttavasti. Kommentit ”... kirjaa strategia pöytäkirjaan läpikäydyksi...” eivät luo kuvaa siitä, että strategian todella tulisi olla tekemisessä läsnä. Lisäksi liian tiukat tehokkuusvaatimukset kuluttavat palvelun laatua eli näin ollen strategian toteutumista. Ymmärretään, että liiketoiminnan tulee olla tuloksellista, muttei sisäistetä, kuinka voidaan olla ”kaupungin paras” tai kasvattaa markkinaosuutta annetuilla resursseilla. Strategian tehokkaampi toteuttaminen vaatii kaikkien osastojen palvelu- ja osastopäälliköille yhteisiä strategian liittyviä vuorovaikutteisia kokoontumisia. Koetaan kokoontumisten voivan auttaa tekemisen perusteiden ja toisen työn ymmärtämisessä yli osastorajojen. Osastopäälliköiden päivittäinen tekeminen pitäisi kytkeä strategiaan läpinäkyvästi, tekemisiä ja laadittavia ohjeita tulisi perustella enemmän, tuoda strategia lähemmäs sen toteuttajia. Strategia tulisi viestiä konk-

retian kannalta, tuoda selkeästi esille miten annettavien ohjeiden mukainen toiminta toteutuksessaan vaikuttaa osaston tai yksikön pyrkimykseen kohti tavoitetilaa. Työntekijöille tulee kirkastaa, että strategian mukaan toimiminen eli annettujen ohjeiden noudattaminen on työtehtävä eikä vaihtoehto. Luonnollisen toimintatavan tulisi olla sellainen, että pyritään ylittämään asiakkaan odotukset eikä vain täyttämään niitä. Koetaan, että esimiesten sitoutumista strategiaan lisää se, jos saadaan itse vaikuttaa siihen, millä keinoin strategiaa toteutetaan sen sijaan että esimies toimii vain annettujen ohjeiden noudattamisen valvojana. Lisäksi koetaan, että odotukset ylittävästä strategiaa tukevasta toiminnasta on voitava palautta työntekijää.

(EM 3) Strategian käsitettä ei osata määritellä. Käsitteet liikeidea, konsepti, ”portaat” (konsernistrategia), liitetään sanaan strategia. Strategia määrittää tekemisiä yksikössä, sekä sitä, mihin toiminnalla pyritään. Strategia on tavoitteita. Huono strategia on toiminnassa näkymätön ja hyvä strategia ohjaa ihmisten toimintaa. Esimiehelle strategian käsite on vieras. Strategian laadinnan ja muodostumisen prosessit ovat tuntemattomia. Ei ole tietoa onko yksiköllä strategiaa, uskotaan että todennäköisesti on. Palaverissa käydään läpi asioita, visiota ja portaita, niiden koetaan liittyvän konsernistrategiaan, sen yhteyttä yksikön tekemiseen ei tunnusteta. Strategiaa on mahdollisesti viestitty käyttämättä sanaa strategia, jolloin esimies ei ole tiedostanut asiaa. Esimiehen toimintaa ohjaa ajatus parhaan mahdollisen palvelun tuottamisesta annetussa ajassa. Esimiehen tulee kunnioittaa annettuja ohjeita ja pelisääntöjä, sekä vaatia samaa myös muilta. Ylempi esimiestaso tietää strategiasta enemmän. Esimiehen vastuulla on jakaa tietoa työntekijöille, tiedon jakamisessa on haasteita koska se ei tule ylhäältä alas toivotulla tavalla. Jos esimies tietäisi strategiasta ja toimintaa ohjaavista asioista enemmän hän voisi kehittyä itse ja kehittää muita. Esimies toteuttaa strategiaa todennäköisesti tietämättään noudattamalla ohjeita. Strategian toteuttamista estävä asia on tehokkuusajattelu. Tehotavoitteet ohjaavat tavalla tai toisella kaikkea toimintaa niiden liittyessä läheisesti työvuorolistasuunnitteluun ja ostotoimintaan. Toiminta perustuu hetkittäin siihen, että yritetään vain selvitä annetuilla resursseilla. Jos tekemistä perustelee huolellisesti voi resursseja käyttää alkuperäistä suunnitelmaa enemmän. Aina ei ole saatavilla suunnitelmaa jolloin on edettävä parhaaksi katsomallaan tavalla. Strategiaan liittyviä asioita tulisi työstää esimiesten kesken yhdessä. Intensiivinen osastorajat ylittävä työpajatyöskentely pienryhmissä varmistaisi sen, että kaikkien esimiesten jokaisella osastolla olisi mahdollista muodostaa asiasta yhtenevä näkemys. Yhtenäisen näkemyksen muodostumisen jälkeen strategian juurruttaminen vaatii jatkuvaa toistoja. Strategian tunteminen ei välttämättä tuo toimintaan suoranaista muutosta mutta auttaa ymmärtämään toiminnan taustalla vaikuttavia asioita ja ajattelemaan ehkä pitkäjänteisemmin.

(EM 4) Strategia on yksikössä yhteisesti laadittu, päivittäistä tekemistä määrittävä ohje-nuora. Osin ylhäältä annettu mutta omaksi jalostettu. Strategia määrittää niin asiakkaalle näkyvää, kuin näkymätöntäkin toimintaa. Strategia on huono, jos siitä puuttuu konkretia ja se on täytetty sivistysanoilla jolloin sitä ei ymmärrä. Strategian tulee olla vietävissä tekoihin, mikäli sitä ei ole suoraan käytäntö silmällä pitäen laadittu. Sen tulee sisältää selkeitä tavoitteita, määrittää toimintatapoja, katteenhallintaa, palvelukonsepteja ja -lupauksia. Strategian suunnittelu ja sen toteuttaminen ovat jossain määrin erillisiä prosesseja mutta hyvä strategia antaa mahdollisuuden korjausliikkeisiin matkan varrella ja elää toiminnassa muuttuvat tilanteet huomioiden. On haastavaa löytää kultainen keskitie toiminnan tehostamisen ja asiakkaan kokemuksen parantamisen välille. Kokemus on, että keskittyttäessä yhden toiminnan osan optimointiin, toinen jää helposti liian vähälle huomiolle. Esimiehen strategiaan liittyvät tekemiset koskevat tilaustoimintojen ja varastonhallinnan kautta katteenhallintaa, sekä esimerkiksi miehityksen oikeellisuuden kautta asiakaskokemuksen parantamista. Lisäksi tavarantoimittajien kontaktointi valikoimasuunnittelua silmällä pitäen on tärkeää. Esimies tekee mainittuihin asioihin liittyvät päätökset strategian perusteella. Strategiaa toteutetaan ensisijaisesti noudattamalla ohjeita. Koetaan, että strategiaan liittyvää tietoa tulee suodattaa toimenkuvan mukaan, pohtia mikä on tärkeää kenenkin tekemisissä. Yleiskuva strategian asettamista tavoitteista ja siitä mihin strategialla pyritään, tulee kuitenkin olla kaikilla organisaation tasoilla. Kaikkien rooli organisaatiossa on strateginen. Jos strategia on menestyksekkäästi viety käytäntöön, kaikkien organisaation jäsenten tekemiset ovat strategisesti tärkeitä. Esimiehelle tärkeintä on työhyvinvoinnin ylläpitäminen, sen koetaan vaikuttavan strategian mukaisen toiminnan ylläpitämiseen. Toimintaedellytysten varmistaminen ja työssä viihtyminen takaavat oikean lopputuloksen. Eurojakaan ei voi unohtaa, tuotteiden suunnittelun ja hinnoittelun ollessa epätasapainossa, sitä ei voi korjata käytännön tekemisellä. Esimiehen tehtäviin kuuluu liikaa tekemisiä joiden, ydinosaaminen on yksikön ulkopuolella, koetaan että näiden markkinointiin, mainontaan ja HR-asioihin liittyvien tehtävien suorittaminen estää osaltaan strategian toteutumista yksikössä. Esimies on strategian toteuttaja ja toteutumisen varmistelija ja valvoja. Omalla tekemisellään valvotaan, että toiminta vie yksikköä kohti yhteistä päämäärää. Strategian toteuttaminen tehokkaammin vaatii esimiehiltä paneutumista, panostusta ja osaamisen kehittämistä strategian viestimisen suhteen. Esimiehen tulee perustella annettuja ohjeita ja toteutettavia konsepteja strategian avulla. Ei ole varmuutta siitä, tietävätkö työntekijät mitä ja miksi he tekevät, isommassa mittakaavassa.

(EM 5 ja 8) Työtehtäviä on hankala priorisoida. Tekemisiä on niin paljon ja erilaisia, ettei tiedetä mikä on tärkeää. Ennalta suunnittelemattomat asiakaspalvelutilanteet vievät aikaa esimiehelle allokoitulta tekemiseltä. Esimies ei osaa kieltäytyä itselle kuulumattomista tehtävistä. Strategia on ohjeistuksia toiminnalle, toimintatapa jota noudattamalla päästään

haluttuun lopputulokseen. Strategia määrittää johtamista ja tapaa käsitellä asioita. Hyvä strategia on toteuttamiskelpoinen ja luo saavutettavia tavoitteita toiminnan eri osa-alueille. Hyvä strategia on helppo viedä tekemisiin. Toiminnan muutokset ovat perusteltavissa strategian avulla. Huono strategia asettaa tavoitteet liian korkealle tai luo toiminnalle epä-määräisen tavoitteen. Huonoa strategiaa ei ole viestitty ymmärrettävästi. Ymmärrettävää viestintää on vaikea määritellä. Strategia perustuu lukuihin. Konsernin ylin johto määrittää toimialakohtaisia tavoitteita liikevaihdon kasvulle huomioiden edellisen vuoden. Tavoitteet valuvat ylempää alas yksikön johdolle. Strategia tulee annettuna ylhäältä mutta omat menneisyyden tekemiset vaikuttavat sen muodostumiseen edellisenä vuonna toteutuneen myynnin kautta. Strategian toteuttaminen on jokapäiväistä tekemistä. Ei osata määritellä onko olemassa toimintaa mikä ei liity strategiaan. Strategian toteuttamisen ei tule olla arjen määritelty päämäärä vaan arjen tekemisten pitäisi olla suunniteltu strategiaa tukeviksi. Jotta konsernitasoinen strategia toteutuu, jokaisen yksikön ja osaston on pyrittävä saavuttamaan oma liikevaihdolle asetettu tavoitteensa. Yhden osaston onnistuminen ja tavoitteen ylittäminen ei alenna toisen osaston tavoitetta. Toisaalta toisen osaston onnistumista tulee auttaa osin oman osaston kustannuksella tarpeen vaatiessa. Asia on monimutkainen ja marginaalit pieniä. Arkea ja strategiaa ei voi toteuttaa ainoastaan toiminnan tehokkuuden kautta. Osastojen esimiehiä ylemmällä johdolla, yksikössä ja toimialalla, koetaan olevan vastuu strategian toteuttamisen mahdollistamisesta. Strategian toteuttaminen varmistetaan ylemmän johdon toimesta tarvittavan tiedon jakamisella sekä työkalujen antamisella. Yksikön johtajalla on vastuu puuttua epäkohtiin jotka estävät strategian toteutumista. Strategia toteutuu arjen johtamisen kautta. Palvelupäälliköille on suunnattava enemmän vastuuta johtuen asemasta asiakaspinnassa ja päivittäisessä arjen johtamisessa. Palvelupäällikön tulee sisäistää jokaisen vuoron tekemisten tärkeys strategian kannalta. Strategia ei toteudu palavereissa vaan muodostamalla asiakkaalle oikeanlaisiksi määritelty kokemus. Strategian toteuttaminen on jokaisen organisaation jäsenen tehtävä. Arjen tekemisissä ei ajatella kirjattua strategiaa. Ajattelutapaa ja toiminnan johtamista koitetaan muokata strategian mukaan, tuoda annettua strategiaa käytäntöön. Ei kuitenkaan yksiselitteisesti osata sanoa ohjaako strategia omaa tekemistä vai onko se sovellettavissa jo olemassa olevaan tekemiseen. Esimies on läsnä ja toimii itse esimerkillisesti. Omalla toiminnalla pyritään pitämään yllä yhteistä tavoitetta, asiakastyytyväisyyttä. Kaikki lähtee esimiestyöstä, miten arvostetaan, opastetaan ja tehdään. Esimiehen on omalla toiminnallaan lunastettava paikkansa työyhteisössä. Tulee aktiivisesti muistuttaa itselleen mitä strategian toteutuminen vaatii. Osasto- ja palvelupäälliköt yhdessä toteuttavat strategian mukaisia asioita. Resurssit strategian juurruttamiseen osastopäälliköltä palvelupäälliköille ovat riittämättömät. Ei tiedetä millä keinoilla ja millä ajalla strategian juurruttamiseen liittyvää tekemistä tulisi viedä eteenpäin. Esimiehen tulisi olla läsnä asiakaspinnassa valvo-

massa, varmistamassa ja valmentamassa niin, että kaikki toteuttavat tekemisellään yhteistä päämäärää. Esimiehen tulee ymmärtää johtamisessaan, että ihmiset tulkitsevat asioita eri tavoin ja varmistaa etteivät tulkinnat strategiasta ole ristiriidassa keskenään. Esimiehen on hankala organisoida työtään niin, että ehtii tekemään kaiken minkä tietää oikeaksi ja asemassaan odotetuksi. Tärkeimpiä tehtäviä strategian toteutumisen kannalta ovat tekemisten priorisointi sekä tekemisten suunnittelun ohjaaminen. Esimies ei arjessa muista kuinka kauaskantoiset vaikutukset tekemisillä on. Toiminnalle asetettavia tavoitteita kyseenalaistetaan eikä muisteta, että menneessä on annettu useita mahdollisuuksia ja erilaisia keinoja vaikuttaa. Strategian toteuttamista estävät liiketoiminnan harjoittajan ja franchising-antajan osin päällekkäiset vaatimukset. Strategiaa toteuttavan työn todentamiseen ja dokumentointiin kuluu aikaa mikä on pois asiakaspalvelusta. Tehokkuusvaatimukset ja kulujen korostaminen tuovat oman negatiivisen paineensa strategian toteuttamiseen. Lisäksi esimies tuntee kyvyttömyyttä puuttua huomaamiinsa epäkohtiin. Strategian toteuttamista estävät asiat voivat olla myös esimiehestä riippumattomia, esimerkiksi teknisiä ongelmia. Tunnistetaan myös, että mikäli itseltä tai työntekijältä vaaditaan liikaa, strategian mukainen toiminta voi estyä. Strategia ei huomioi henkilökunnan tyytyväisyyden osuutta tulokseen riittävästi. Henkilökunnan tyytyväisyyden kautta syntyy asiakastyytyväisyys, mikä taas saa omistajan tyytyväiseksi tuloksen kautta. Tulos muodostuu valmentamalla henkilökuntaa tehokkaampaan myyntityöhön ja hyvän työilmapiirin varmistamisella. Strategia kirkastuu, kun sen saa ensin itse käydä läpi, miettiä mitä se tarkoittaa toiminnassa, ja sitten työstää ja varmistaa omia ajatuksiaan yhdessä muiden esimiesten kanssa. Opitaan itse oivaltamalla, ei pelkästään lukemalla annettua. Strategiasta tulee viestiä mahdollisimman laajasti ja ydinsanoma tulee olla selkeä kaikille. Strategian tehokkaampi toteuttaminen vaatii sen kirkastamista kaikille yksikön työntekijöille. Vuorovaikutustilanteet ovat merkittävässä roolissa. Ei voida pelkästään nojata olettamukseen, että kaikki työyhteisön jäsenet hyödyntävät omalla ajallaan tiedonkulun parantamiseksi käyttöön otettuja menetelmiä. Jokapäiväistä viestintää tulee kehittää. Esimiesten väliselle keskustelulle yli osastorajojen tulee varata enemmän aikaa. Tiedonkulku organisaation ylemmältä johdolta alemmas ei saa olla vain osastopäällikön vastuulla, palvelupäälliköille tulee taata johdon toimesta sama toimintaan vaikuttava info kuin osastopäälliköillekin. Ylimmän johdon pitää viestiä, että käytännön merkitys strategian toteuttamisessa on ymmärretty, jotta strategiaan voidaan suhtautua intohimolla. Tiedon tulee olla sopivassa muodossa kaikille osastojen esimiehille niin, ettei osastopäällikön tarvitse sanoittaa jo kerran kirjoitettua uudelleen. Osastopäällikkö voi tietoa tulkitessaan muodostaa siitä toisenlaisen johtopäätöksen kuin oli alun perin tarkoitettu viestittävän. Viestinnässä on muistettava muistuttaa mistä on iso-massa kuvassa kyse. Strategiaan liittyvän tiedon julkaisun ajankohta on usein määriteltä ennen kuin tieto on jaettavassa muodossa, ajankohdan kertominen ylimmästä johdosta

alaspäin etukäteen auttaa osastoa resursoimaan oman tekemisensä niin että tiedon juurruttamiseen voidaan varata aikaa. Jäsennelyä infoa ei voi olla oikeista asioista liikaa tai liian aikaisin. Vuorokohtaisia tekemisiä tulee tarkastella asiakaskokemuksen kautta, perehdytys on avainasemassa. On huomattava lisäksi, että omistajuus tekemiseen syntyy omista vaikutusmahdollisuuksista

(EM 6) Strategia määrittää organisaation toiminnan suunnan. Toimintaa kehitetään vastaamaan strategian tarpeita niin, että lopulta toimitaan määritellyllä tavalla. Strategia määrittää johtajuutta organisaatiossa. Huono strategia on sellainen mitä työntekijät eivät ymmärrä tai mitä johto ei osaa viestiä. Hyvä strategia määrittää päätavoitteen koko organisaatiolle ja listaa käytännön tavoitteita organisaation osille. Strategian tulee luoda kokonaiskuva toiminnasta, se ei voi keskittyä liikaa yhden toiminnan osa-alueen, kuten esimerkiksi tuottavuuden parantamiseen kiinnittämättä huomiota sen vaikutuksiin esimerkiksi palvelun laadun suhteen. Strategian suunnittelu ja toteutus koetaan erillisiksi asioiksi. Strategian jalkautuminen on ylhäältä alas suuntautuva, hierarkkinen ja lineaarinen prosessi. Toimitusjohtaja viestii strategiaa toimialajohtajalle joka tuo viestin johtoryhmään ja osastopäälliköille. Tarpeellista olisi viedä tulkitsematonta strategiaviestiä palvelupäälliköille asti. Koetaan että on yksikön johtajan vastuulla tuoda strategia riittävän lähelle käytäntöä. Palvelupäälliköt perustavat arjen johtamisensa omaan käsitykseensä siitä mikä muuttaa hyvän parhaaksi. Koetaan toiminnalle vaaralliseksi, että yksikössä on noin 15 eriävää näkemystä siitä, miten kuuluu tehdä. Osastojen esimiesten käsitys yksiköstä tulisi olla yhtenevä. Perehdytyksen rooli on merkittävä strategian toteutumisen kannalta. Strategia muodostuu lukujen, henkilöstön hyvinvoinnin ja kilpailuasetelman perusteella. Strategia vaikuttaa esimiehen työssä johtamiseen, tehokkuusvaatimusten ja toimintatapojen noudattamisen valvomiseen. Strategian ei nykyisellään koeta ohjaavan toimintaa, tiedostetaan että sen tulisi ohjata mutta se vaatisi strategian läpikotaista tuntemista. Strategiasta tulee viestiä ja muistuttaa toistuvasti ja selkeästi. Osastojen esimiesten tulee kertoa, mikä tekeminen on tärkeää. Jos strategia ei toteudu, katse on käännettävä henkilökunnasta siihen tahoon, jonka tehtävä on varmistaa toteuttamiselle mahdollisuudet. Koetaan, ettei voi johtaa ylhäältä ja ulkopuolelta. Jotta strategiaa voidaan toteuttaa, sen tulee koskettaa työntekijää, mennä pintaa syvemmälle. Se ei ole mahdollista, ellei strategiaa viestivä taho tunne ja kunnioita tehtävää työtä. Strategia tulee juurruttaa kokemuksesta ja ymmärryksestä kumpuavan vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi koetaan, että strategiaan liittyvistä asioista on muistettava muistuttaa ja varmistaa että tehty tulkinta asioista on yhtenevä sen kanssa mitä oli tarkoitettu. Yksikön johtajan rooli on työyhteisön strategisissa. Toiminnan ohjaamisen kannalta osastojen esimiesten roolit strategisesti tärkeinä. Jokaisen työyhteisön jäsenen panos on merkittävä. Esimiehen työssä strategiaa edistää toiminnan ohjaaminen vuoroissa, organisointi ja suunnittelu, ennakointi sekä esimerkin omaisesti toimiminen.

Koetaan, että optimaalisessa tilanteessa esimies on strategian hyödyntäjä. Esimiesten työnkuvien määrittely on puutteellista tai tehty väärin perustein, osa esimiehistä tekee liikaa tehtäviä jotka eivät edellytä esimiesasemaa jolloin toiminnan johtaminen jää toissijaiseksi asiaksi. Koetaan, että töiden organisointi ja resursointi heikentää nykyisellään asiakaspalvelun laatua. Sen sijaan että mihitetään työvuorot myynti per tehty työtunti -mittaria hyväksi käyttäen, tulisi pohtia, miten määritellään työnkuvat uudelleen ja mihitetään työpäiviä niin, että varmistutaan asiakaspalvelun laadusta ja aikana jolloin asiakas ei tarvitse aktiivista läsnäoloa, voidaan tehdä tulevaa ennakoivaa työtä. Tehokkuusvaatimusten lisäksi strategian toteutumista estäväksi tekijäksi nähdään työntekijöiden puutteellinen tekninen osaaminen ja laitteistojen toimimattomuus. Koetaan myös, että yksikössä on runsaasti vanhanaikaisia tekemisiä, joita toteutetaan koska niin on aina tehty ja totutusta tavasta on vaikea luopua. Yksikön toimintaa ei voi kehittää rutiineja toistamalla. Esimiehen on hankala kyseenalaistaa erityisesti yksikössä pitkään työskennelleiden henkilöiden tapoja suoriutua päivittäisistä töistä. Koetaan että suurin osa osastojen esimiehistä on osavia ja ammattitaitoisia, esimiesten joukkoa tulee tiivistää ja se tulee saada määrätietoisesti etenemään kohti yhteistä päämäärää. Sekä esimiesten, että työntekijöiden osaamisia tulee kartoittaa ja pohtia erilaisia tapoja johtaa erilaisia ihmisiä. Tulee kuunnella ja olla läsnä arjessa. Reseptiikan noudattamista tulee valvoa tehokkaammin ja katetta on kehitettävä. Koetaan että on oleellista johtaa myös johtamista. Koetaan, että osastopäälliköt eivät toteuta sitä roolia minkä heille nähdään kuuluvan. Strategian toteutumisen kannalta on oleellista, että osastojen esimiehet kokonaisuutena ymmärtävät mistä strategiassa ja visiossa on kyse, miten esimerkiksi kilpailuasetelma ja tehokkuusajattelu muokkaavat tekemistä. Toiminnalle asetettujen tavoitteiden taustat tulee olla tiedossa. Tekeminen ja tavoitteet eivät tällä hetkellä ole linjassa.

(EM 7) Esimiehen työtehtäviin kuuluu ensisijaisesti laadun varmistaminen ja vuorokohtaisten työtehtävien organisointi. Kiire saa aikaan sen, ettei laatua ole mahdollista joka hetkessä valvoa. Esimies johtaa omaa vuoroaan, ei koko yksikköä tai osastoa. Ohjeistetaan vuorokohtaisten työtehtävien suorittamisessa, asiakaskohtaamisissa sekä siinä, miten työ-kaveria tulee kohdella. Töiden organisointi ja toiminnan kehittäminen on hankalaa syvään juurtuneiden toimintatapojen vuoksi. Ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Vaikutuspyrkimykset synnyttävät konflikteja, niitä vältellään. Toiminta on jäykkää. Perehdytys työtehtäviin on pinnallista eikä sivua strategiaan liittyviä asioita. Strategian mukainen toiminta on päämäärä, johon pyritään. Strategia luo toiminnalle suunnan. Strategiakäsite liitetään konsernitason strategiaan, jonka mukaan toiminnan tavoitteena on tuottaa hyötyä asiakasomistajille. Sen koetaan sen tarkoittavan yksikkötasolla tuloksen tekemistä, strategian käsite liittyy pääasiassa euroihin. Strategian muodostumisen tai laa-

dinnan prosessia ei tunneta. Strategia valuu ylhäältä alas eikä yksikössä ole vaikutusvaltaa suhteessa strategiaan, toiminnassa toteutetaan annettua. Käytännön toimista strategiaan liittyy työvuorosuunnittelu, myynnin seuraaminen ja ennustaminen, hävikin seuranta ja budjetointi. Strategia ei ohjaa esimiehen toimintaa. Toimintaa ohjaa pyrkimys esimiehen itsensä määrittelemään, parhaaseen mahdolliseen toimintaan. Omalle toiminnalle laaditaan johdonmukainen suunnitelma päiväkohtaisesti. Esimies kokee työssä varmistavansa tuotteen laadukkuuden ja tasalaatuisuuden sekä minimoivansa hävikkiä. Työn stressaavuus vie motivaatiota strategiaan liittyviin asioihin keskittymiseltä. Strategia ei hyödytä esimiestä. Omaa roolia ei koeta strategisesti tärkeäksi. Koetaan, että yksikön ylempi esimiestaso on asemassaan strategisessa roolissa. Mainittuun rooliin esimies kokee ensisijaisesti sisältyvän tiedon välittämisen ylhäältä alas, sekä johtajuuden. Johtajuus on esimerkkinä ja auktoriteettina toimimista. Jotta strategian olisi mahdollista toteutua, työntekijöiden panos ja toimintaohjeiden noudattaminen on tärkeää. Työvuorosuunnittelussa ei huomioida käytännön toiminnassa noudatettavia ohjeita. Esimies ei voi vaikuttaa työvuorosuunnitteluun. Resursseja ei ole riittävästi, toiminta ei näin ollen ole parhaalla mahdollisella tasolla. Strategia asettaa tavoitteita joihin pyrkiminen heikentää jonkun toisen asemaa organisaatiossa. Strategiaan liittyvän tiedon lisääntyminen ei nosta motivaatiotasoa, sillä se ei ole suoraan liitoksissa esimiehen päivittäiseen toimintaan. Strategia ei kiinnosta esimiestä. Yhteistyö yksikössä ei ole sillä tasolla, että voidaan puhua koko yksikön yhteisestä asiakkaasta. Yksikössä vallitseva tilanne vaikuttaa työssä viihtymiseen, mikä saa aikaan sen, ettei koeta tarvetta pyrkiä vaikuttamaan asiaan.

(EM 9, 10 ja 12) Strategia on ohjeita, joita noudattamalla toiminta on sellaista mikä on oikeaksi määritelty. Ilman strategiaa toiminnalta puuttuu suunta, strategia mahdollistaa pärjäämisen markkinassa. Huono strategia on kaukaisia ja epämääräisiä, toteuttamiskelvottomia päämääriä. Huonoa strategiaa ei ole viety konkreettisten tekemisten tasolle ymmärrettävästi. Strategia ei saa sanella liian tiukkoja ohjeita toiminnalle. Liian tiukka ohje on esimerkiksi asiakaskohtaamisen sisällön saneleminen. Hyvä strategia pitää sisällään pienen aikavälin konkreettisia tavoitteita joiden hyöty toiminnalle on tunnistettavissa ja tehty selväksi. Siinä otetaan huomioon myös toiminnan eettisyys. Strategian paremmuus on määritettävissä asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyden kautta. Strategia perustuu myynnille asetettuihin tavoitteisiin jotka pohjautuvat edelliseen vuoteen ja alan yleisiin suhdanteisiin. Tavoitteet valutetaan organisaation ylemmiltä tahoilta alaspäin. Systemaattikkaa strategian asettamien tavoitteiden taustalla ei tunnisteta, mutta kokemuksesta muodostunut käsitys on, että konserni asettaa tavoitteen toimialalle ja se jaetaan tuntemattomilla perusteilla yksiköille ja siellä osastoille. Yksikön tavoite saavutetaan osastojen tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamisella. Osastopäälliköt ovat vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Jos strategia ei toteudu, eli tavoitteisiin ei päästä, siitä syytetään

usein työntekijöitä. On kuitenkin osastojen esimiehiä ylemmän johdon vastuulla mahdollistaa ja valvoa toteutumista käytännössä. Työntekijät eivät ole tietoisesti tai tahallaan saavuttamatta toiminnalle asetettuja tavoitteita. Ongelma on, etteivät työntekijä ymmärrä miten toiminnalle asetetut tavoitteet liittyvät omaan työhön. Jokaisen organisaation tason ja tahon tulisi ymmärtää oman työnsä vaikutukset muiden töihin ja asiakkaaseen. Jotta organisaatio pääsisi parhaaseen mahdolliseen liiketoiminnalliseen tulokseen, kaikkien tulisi tehdä parhaansa tunnistaen oman työnsä vaikutukset muihin. Kaikki yksikön toiminta on strategisesti tärkeää. Strategian suunnittelun ja toteuttamisen tulisi toteutua limittäin, koetaan ongelmalliseksi, jos strategia laaditaan ilman käytännön vahvaa mukana olemista. Tulee olla keskusteluyhteys, teorian ohjatesa käytäntöä käytännön tulisi vahvistaa teoriaa. Kaikkien organisaation jäsenten rooli on strategisesti merkittävä, jokaista tarvitaan, jotta on mahdollisuus päästä huipputulokseen. Kokonaisuuden jäädessä kirkastumatta, toiminnalla saattaa olla tuloksen kannalta negatiivinen vaikutus toiseen osastoon tai henkilöön. Merkittävin vaikutus strategian asettamien tavoitteiden saavuttamiseen on sillä, kuinka pitkäjänteisesti ihmiset tekevät töitensä. Tehtäessä omia työtehtäviä, tulee ajatella myös tulevaisuutta. Ennakointi on tärkeä osa työtä. Strategia vaikuttaa esimiehen arvioon työn sujuvuudesta. Strategiaa pitää voida soveltaa muuttuvissa tilanteissa. Esimies toteuttaa strategiaa vuoron aikana muun muassa seuraamalla tehoja ja minimoimalla hävikkiä, huolehtimalla työntekijän hyvinvoinnista sekä myymällä palveluja kanta-asiakkuudet huomioiden. Työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen on ennen kaikkea palvelupäällikön tehtävä. Lisäksi työvuorolistasuunnittelu, työntekijöiden ohjeistaminen ja ohjeiden muodostaminen vuorovaikutuksen kautta, sekä turvallisuus (tietoturva, kulunvalvonta) liittyvät strategiaan. Asiakastytyväisyyden varmistaminen kaikilla osastoilla vaikuttaa strategian toteutumiseen eli myyntitavoitteen saavuttamiseen. Asiakastytyväisyyden varmistaminen koetaan työssä merkittävimäksi tehtäväksi. Esimerkillä johtaminen antaa oikeuden vaatia myös työntekijältä. Strategia hyödyttää esimiehen työtä, mikäli hän tuntee sen. Esimies ei tiedosta tuntevansa strategiaa, strategian perusteella luotuihin sääntöihin perustuen asiasta luodaan oma tulkinta. Ei tiedosteta liittyvätkö johtamisen työkaluiksi annetut välineet, esimerkiksi erilaiset myynninohjaustyökalut, strategiaan. Annetut välineet koetaan turhanpäiväisinä. Esimies ei voi todeta strategian määrittävän arjen johtamista. Esimies ei ohjaa työntekijöitä toimimaan tietyn mallin mukaan tai strategian mukaan. Esimiehen toimintaa ohjaa ajatus tehokkaasta myyntityöstä ja työhyvinvoinnin varmistamisesta. Koetaan, että tiedetään mitä työssä kuuluu, tai oletetaan tehtävän ja toivotan että se tekeminen tukee strategiaa. Strategian tulisi toteutua kaikki päiväkohtaiset työtehtävät toteuttamalla. Koetaan, ettei kaikkia päiväkohtaisia tekemisiä ei ole suunniteltu strategian mukaisiksi. Osastojen väliset tehtävänjaot ja työnkuvat ovat puutteellisesti laadittuja, mikä vaikuttaa heikentävästi strategian toteuttamiseen. Työt on organisoitu väärin perustein. Toiminta on tehostettavissa muokkaamalla tehtävänjakoa ja työnkuvia. Osastojen välisellä yhteistyöllä on

merkittävä vaikutus strategian toteutumiseen. Toisen työtehtävien ymmärtäminen ja sitä kautta kunnioittaminen on haastavaa. Konsepteissa määritellyt asiat ovat merkittävässä roolissa strategian toteutumista ajatellen. Esimies kokee kaiken vaikuttavan kaikkeen, esimies ei voi yksilöidä tekemistä mikä estää strategian toteuttamisen. Henkilökemioilla on vaikutusta siihen, miten ohjeita kyetään noudattamaan ja tehdään töitä. Strategiatyötä tulisi lähteä tekemään työyhteisön sisältä käsin eikä laadittuja ohjeita esittelemällä. Strategiaa toteuttavissa toimenpiteissä on otettava kantaa myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Lisäksi strategiassa tulee ottaa huomioon henkilöstön ja sitä kautta osastojen välisen yhteistyön kehittämisen näkökulma. Palaverit, sekä osastojen omat että koko yksikön, ovat foorumi, jossa strategia-asiaa tulee viestiä. Asiaa tulee viestiä käytännön kannalta, selittää miten mikäkin tekeminen vaikuttaa mihinkin isommassa kuvassa. Ilman konkretiaa käytännön tekijän on vaikea omaksua abstraktia asiaa. Koetaan, että työntekijät pitävät taloa pystyssä esimiesten sijaan koska kaikki esimiehet eivät tiedä mitä tehdä. Esimiesten ammattitaidottomuuteen ei reagoida. Strategiaa laativa taho ei tiedä mitä ongelmia osastoilla on. Osastopäällikön rooli on strategisesti osastokohtaisesti tärkein, roolia pitäisi toteuttaa ohjaamalla, auttamalla ja vaatimalla. Roolia ei koeta toteutettavan. Strategia tulisi viedä yhdessä miettimisen ja tekemisen kautta arjen työhön, selkeäksi esimiehille jotka johtavat päivittäistä toimintaa. Koetaan, että esimerkiksi osasto- ja esimiestasorajat ylittävässä strategiatyöryhmässä olisi mahdollista löytää keinoja viedä strategiaa tehokkaammin käytäntöön. Kaiken tekemisen ja ohjeistamisen taustalla tulee olla ymmärrys käytännöstä, kukaan ei ymmärrä käytäntöä paremmin kuin sen tekijä itse. Asiakaskokemuksen muodostuminen on monisyinen asia eikä se muodostu vain numeroita tuijottamalla.

(EM 13) Työssä koetaan riittämättömyyden tunnetta. Omaa toimintaa ei ole aikaa suunnitella, kiire syö motivaatiota. Työvuorolistalle suunnitellaan liian vähän aikaa toiminnan organisointiin tai tulevan valmisteluun. Strategian määritelmä tunnetaan opintojen kautta, ei niinkään kokemuksen pohjalta. Strategia on keino vision saavuttamiseksi. Hyvä strategia on askel kerrallaan eteenpäin vievä. Strategian suunnittelu ja sen toteuttaminen ovat kaksi erillistä prosessia. Konsernitason strategia tunnetaan muttei tunnisteta yhteyttä sen ja yksikötason tekemisen välillä. Liiketoiminnanharjoittajan vaatimukset kadottavat yksikön luonteen. Yksikön luonnetta määrittää franchising-antaja. Työntekijätaso ei tänä päivänä tiedä mitä asiakkaalle halutaan tarjota. Työtä suoritetaan suorittamisen vuoksi, välittämättä. Esimies kaipaa strategian läsnäoloa. Sen myötä olisi mahdollisuus yhtenäistää näkemystä toiminnan suunnasta ja keinoista toteuttaa strategiaa. Yksikössä on yhtä monta strategiaa kuin on tekijääkin. Esimiestason keskinäisten näkemysten eroavaisuudet heikentävät esimiesten auktoriteettia. Laadukas asiakaspalvelu on strategian kannalta kes-

keisin asia. Myös puitteiden tulee olla kunnossa, jotta voidaan oikeuttaa asiakkaalta perittävä hinta. Esimies ei tunne strategian muodostumisen ja laadinnan taustalla vaikuttavia asioita. Strategiaa ei voida hyödyntää koska sitä ei tunneta, asioita tehdään koska niin käsketään. Toimintaohjeiden taustalla vaikuttavia asioita ei tunnusteta. Koetaan kyvyttömyyttä. Esimiehen tulee itse olla aktiivinen tiedon hakemisessa. Esimies kokee, että strategian tulee olla koko ajan läsnä, esillä ja näkyvissä. Tarvitaan toistoa ja strategian mukaisen asenteen juurruttamista, jos sen toivotaan ohjaavan toimintaa. Koetaan strategiaan liittyvien asioiden katoavan tällä hetkellä suorittamiseen. Osastopalaverit ovat foorumi, jossa strategiaa tulee viestiä rennoin, vuorovaikutteisoin menetelmin. Esimies kokee seinnille kiinnitettävät lappuset turhiksi. Ylemmän esimiestason tulee toiminnallaan näyttää esimerkkiä, tarjota ja antaa ohjeita ja opastusta. Esimies ei koe saavansa tarvitsemaansa tukea.

(EM 14) Koetaan velvollisuutta tulla työpaikalle ennen virallista työajan alkamista, jotta pääsee tilanteen tasalle. Päivän aikana kertyneet kysymykset ja asiat vievät työvuoron alusta runsaasti aikaa, tiedonkulku on välillä puutteellista. Päivän kulku ja vuoron aikana suoritettavat työtehtävät riippuvat merkittävästi miehityksestä. Strategian olemus on erilainen pienellä ja suurella organisaatiolla. Strategia asettaa aina tavoitteita toiminnalle. Huono strategia asettaa epärealistisia ja abstrakteja tavoitteita. Oikein laaditun strategian avulla toiminta voidaan pitää asiakkaalle mielenkiintoisena ja organisaation on mahdollista pysyä mukana kilpailussa. Strategian paremmuus voidaan määrittää sen toteutuessa. Hyvä strategia on tiivistettävissä tekemiseksi. Yksikön tekeminen on osa konsernin strategiaa. Yksikkö on yksi kokonaisuus, jossa resursseja tulee suunnata ja toimintaa kehittää tilanteen vaatimalla tavalla. Mikäli jonkin yksikön osan toiminnan optimointi vaikuttaa heikentävästi toiseen, optimoinnin onnistumista tulee mitata kokonaistuloksen kannalta. Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tuottavuus määrittää toiminnan strategisen tärkeyden. Esimiehen toiminnassa strategia asettaa vaatimuksia ja luo rungon asiakaspalvelulle. Vaatimukset ovat osittain itsestäänselvyksiä, strategian tulisi mennä syvemmälle tekemiseen. Strategia vaikuttaa valikoimasuunnitteluun ja palvelutarjontaan. Koetaan, että myös yhteistyökumppanien strategiat vaikuttavat omaan tekemiseen. On olemassa joitain esimiestä hyödyttäviä organisaation toiminnoille laadittuja strategioita jotka ovat työtä helpottavia. Esimies ei tunnista liiketoimintayksikötasoisista strategiaa sellaisenaan. Koetaan, ettei arjen toimintaa ole suunniteltu ymmärrettävästi strategiaa tukevaksi. Strategia ei ohjaa esimiesten toimintaa kokonaisuudessaan, vaan koetaan, että sen määrittämät arjen rutiineista poikkeavat tehtävät vievät aikaa asiakaspalvelulta. Tehtäviä hoidetaan juosten muun työn ohessa. Esimiehen on hankala saada otetta strategiasta, sitä ei ole avattu esimiehille riittävästi, jotta se voisi ohjata toimintaa. Strategian tulisi ohjata prosesseja ja tekemisiä osastotasolla alusta asti. Ei ole tarkoituksenmukaista lukea strategiasta ja yrittää

sitten soveltaa luettua käytäntöön. Käytäntö ja sen vaatimukset sekä mahdollisuudet tulisi olla selvillä strategiaa laativalla taholla. Osastojen esimiehet kokonaisuutena on osallistettava strategian laadintaan tai sitä tukevien tekemisten suunnitteluun, mikäli halutaan strategian jalkautuvan. Kaikki toimintaohjeet eivät tue strategiaa jolloin sanelluista vuorokoh- taisista tehtävistä osa tuntuu turhanpäiväisiltä. Osastojen esimiehet ovat merkittävässä roolissa strategian jalkauttajina ja viestijöinä. Lisäksi läsnäololla toteutettava toteutumisen seuranta kuuluu esimiesten tehtäviin, sillä oletuksella että esimiehille on selkeää mitä stra- tegian toteutuminen toiminnalta vaatii. Organisaation jokaisen jäsenen ja kaiken toiminnan tulee edistää strategiaa. Koetaan, ettei niin välttämättä ole, kaikki evät tiedä mitä ja miksi ovat tekemässä. Strategian toteutumisesta edistäviä tekemisiä ovat erityisesti tuotevalikoi- man suunnittelu ja kehittäminen, tilaustoiminta, rahaliikenteeseen liittyvät asiat sekä asia- kaspalvelutilanteita ohjaavat seikat. Hinnoittelulla voidaan edistää strategiaa tai luoda odotuksia ja paineita joita ei kyetä käsittelemään. Esimiehen tulee tietoisesti pyrkiä ajatte- lemaan tutusta ja turvallisesta poiketen, mutta on vaikeaa haastaa juurtuneita toimintata- poja. Koetaan, että useita asioita tehdään koska niin kuuluu tehdä. Poikkeamat tai epä- kohdat näissä toiminnoissa eivät välttämättä kuitenkaan aiheuta toimenpiteitä. On kyseen- alaistettava hävikin seuranta, inventaarioiden heitot, kampanjoihin osallistumisen kannat- tavuus sekä jatkuvien alennusten myöntäminen lounaskaupasta. Esimies toteuttaa strate- giaa oman tulkintansa mukaisesti. Esimies ei ohjaa toimintaa tai puutu epäkohtiin, nykyi- sellä strategiaan liittyvällä tiedolla se ei ole mahdollista. Päätöksiä ja ohjeita ei perustella strategian avulla. Strategian toteuttaminen vaatii enemmän läsnäoloa ja seurantaa, mikä taas vaatii strategian läpikotaista tuntemista. Koetaan, että ylempi esimiestaso vastuuttaa liikaa siihen nähden kuinka vastuuseen valmennetaan tai tekemistä resursoidaan. Koe- taan, että yksikön johtajan tulee viestiä strategiasta suoraan kaikille osastojen esimiehille. Mitä vähemmän välikäsiä tiedon jalkauttamisessa on, sitä todennäköisemmin se onnistuu. Konsernistrategian esittelyn sijaan on tarve käydä läpi asioita osasto- ja yksikkötasolla ja tunnistaa niiden tekemisten yhteys. Oma osallistuminen ja oivaltaminen luo mahdollisuuksia hyödyntää strategiaa tehokkaammin ja vasta sen jälkeen tehostaa omalla toiminnalla sen jalkautumista ja toteutumisen seurantaa. Toimintaa ja prosesseja tulee muokata tietoi- sesti strategiaa tukeviksi pitkäjänteisesti eikä suorittaa strategiaa tukevia toimintoja ad hoc.

7.1 Tulosten yhteenveto

Kokemusten kuvaamista seuraava vaihe on kokonaisnäkömyksen muodostamiseksi tar- vittava ymmärtäminen (Lehtomaa 2015, 190). Ymmärtäminen nähdään tässä tutkimuk- sessa tulosten, eli kokemusten kuvausten tarkasteluna tutkijan omasta elämästä ja tietoi- perustan kirjoittamisesta muodostuneen esiyymmärryksen perusteella. Muodostunut

esiymmärrys esiteltiin aiemmin luvussa viisi. Tutkimusongelma määriteltiin tutkimuksen alussa seuraavasti: ”Miten kohdeyksikön esimiehet kokevat strategian ohjaavan toimintaa?”. Ongelmaa lähestyttiin seuraavien teemojen kautta: strategian olemus ja sen ilmeminen sekä keskijohto strategian harjoittajana ja käytänteiden hyödyntäjänä. Tässä luvussa tarkastellaan yleisiksi muodostettujen merkitysverkostojen kokonaisuutta mainittujen teemojen kautta, jolloin tietoperustan voidaan edelleen nähdä ohjaavan tutkimusta ja tulosten ymmärtämistä ideakehyksenä. (Anttila 2005, 335-336.) Lehtomaa (2015, 191) toteaa että tulkittaessa tuloksia jonkin jäsentyneen teoriamallin, joksi muodostunut esiymmärrys voitaneen tässä yhteydessä lukea, kautta, luovutaan osin fenomenologisesta tutkimusasetteesta. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tarkoituksenmukaista sitoa tutkimustulokset teoriaan, sillä teorialle on annettu työssä tilaa aiemmassakin vaiheessa.

Yksikön esimiehet kuvailevat strategian käsitettä muun muassa seuraavin sanoin: strategia on johdon laatima toiminnan runko, ohjeita ja toimintamalleja, konkreettisia tavoitteita, päivittäistä tekemistä määrittävä ohjenuora sekä toimintatapa jota noudattamalla päästään haluttuun lopputulokseen. Yksi esimies kokee, ettei osaa määrittellä mitä strategian käsitteellä tarkoitetaan, mutta liittyy siihen vision, liikeidean sekä palvelukonseptit ja kokee näin strategian määrittävän sitä mihin organisaatiossa pyritään. Strategia nähdään jonain, mitä organisaatiolla joko on tai ei ole. Esimiesten mukaan hyvä strategia on selkeä ja helposti ymmärrettävä, toteutettavissa ja sovellettavissa erilaisissa tilanteissa, laadittu käytännön vaatimukset tuntien, toimintaa ohjaava ja sen muutoksia perusteleva. Hyvä strategia ottaa huomioon myös toiminnan eettisyyden ja työtyytyväisyyden. Lisäksi se sisältää selkeitä tavoitteita, toimintatapoja sekä konsepteja ja palvelulupauksia. Eräs esimiehistä toteaa, että hyvä strategia määrittää päätavoitteen koko organisaatiolle ja listaa käytännön tavoitteita sen osille. Strategia koetaan huonoksi, mikäli se sisältää kaukaisia ja epämäärittäviä, toteuttamiskelvottomia päämääriä. Huono strategia on täytetty fraaseilla jotka ovat sopivia mihin tahansa organisaatioon. Huonoa strategiaa ei voida viedä käytännön tasolle eikä sitä kyetä viestimään ymmärrettävästi. Erään esimiehen mukaan strategian paremmuus on mitattavissa sen toteutuessa.

Seuraavissa alaluvuissa (7.1.1 ja 7.1.2) tutkimustuloksia on ryhmitelty sen perusteella, minkälainen kokemus haastatellulla on strategian muodostumisesta tämän tutkimuksen kontekstissa, sillä koen sen olleen tuloksia toisistaan vahvimmin erottava teema. Kokeemukset eroavat toisistaan sen suhteen, koetaanko yksikön tekeminen konsernin strategiaa tukevaksi tekemiseksi (3 kpl) vai onko kokemus se, että yksikön strategia muodostuu sen myynnille asetetuista tavoitteista (6 kpl). Tässä yhteydessä olen osin luopunut fenomenologisesta tutkimusotteesta, olen nostanut kuvausten yleisyystasoa siten että kullekin

yleiselle merkitysverkostolle ominaisia ja sitä määrittäviä asioita on saattanut kadota. Kuitenkin olen pyrkinyt pitämään tallella kaikki teemahaastattelurungossa (liite 1) merkitykselliseksi nostetut asiat. Ne tutkimustulokset, eli kokemusten kuvaukset jotka eivät todenna kumpaakaan edellä mainituista kokemuksista (EM 3, 4, 7, 8 ja 13), on jätetty tämän ryhmittelyn ulkopuolelle. Syynä on kuvausten yksilöllisyys, kunkin yksittäisen kuvauksen liittäminen mihinkään ”ryhmään” olisi ollut mahdotonta. Tutkimuksen tavoitteena on myös kuvailla osastojen esimiesten kokemuksissa ilmeneviä eroavaisuuksia ja näkemykseni mukaan edellä mainitut itsenäisiksi jätetyt kokemusten kuvaukset tuovat esiin kokemusten ulottuvuuden niin sanottuja ääripäitä, kukin omalla tavallaan. Kaikkien kokemusten kuvausten perusteella tehty koonti strategian tehokkaammasta toteuttamisesta esitellään alaluvussa 7.1.3.

7.1.1 Yksikön tekeminen konsernistrategiaa tukevana

Esimiehet kokevat konsernistrategian olevan yksikön toiminnan suunnittelun taustalla. Konsernistrategia määrittää esimiesten ajatuksissa koko toimialalle suunnan mikä jalkautuu yksikön johtajan ja esimiesten kautta tekemisiin osastoilla. Yksi esimiehistä kokee konsernistrategian liian yleisellä tasolla olevaksi, jotta se voisi ohjata toimintaa yksikkötasolla. Yksiköllä ei tunnusteta olevan omaa liiketoimintatasoista strategiaa. Myyntilukujen, työtyytyväisyyden ja kilpailuasetelman nähdään vaikuttavan strategian suunnittelun taustalla. Strategia muodostetaan ja suunnitellaan organisaation ylimmän johdon toimesta. Suunnittelu ja toteuttaminen nähdään selvästi toisistaan erillisinä prosesseina, sekä ajallisesti että tekemisinä. Strategia valuu ylhäältä alas, henkilöstö toteuttaa organisaation johdon laatimaa strategiaa. Esimiehet kokevat, että strategian tulee huomioida toiminta kokonaisuutena, siinä ei voida keskittyä vain yhden toiminnan osa-alueen kehittämiseen huomioimatta kehitystyön vaikutuksia muihin osa-alueisiin. Kuitenkin yksikköä tulee tarkastella yhtenä kokonaisuutena niin, että mikäli toiminnan jonkin osan optimoinnilla on heikentävä vaikutus toiseen, onnistumista tulee mitata kokonaistuloksen kannalta.

Esimiestyössä strategian tulisi näkyä ennen kaikkea johtamisessa. Se asettaa vaatimuksia asiakaspalvelun laadulle, toimintatapojen noudattamisen valvomiselle ja tehotavoitteiden saavuttamiselle. Lisäksi strategia vaikuttaa palvelutarjontaan ja valikoimasuunnitteluun. Esimiehet eivät koe strategian hyödyttävän omaa työtään, pois lukien työtehtäviä sujuvoittavat organisaation eri funktioille laaditut strategiat. Strategialla ei koeta olevan työtä helpottavaa vaikutusta ensisijaisesti siksi, ettei strategian vaikutuksia omaan työhön tunnusteta. Strategian toteuttaminen ja sen hyödyntäminen vaatii esimiesten mukaan strategian läpikotaista tuntemista ja kokemus on, ettei sitä tunneta. Yksikössä on esimiesten määrän verran toisistaan eriäviä käsityksiä siitä, miten tehdään oikein ja mikä on tärkeää,

strategisesti ja muuten. Sen sijaan, että arjen johtaminen perustuisi strategiaan, sitä ohjaa kunkin esimiehen oma käsitys parhaasta mahdollisesta toimintatavasta. Kun yksikössä tavalla tai toisella tuodaan esiin strategiaan liittyviä asioita, esimiehet pyrkivät perustelemaan miten olemassa oleva tapa toimia on kytköksissä strategiaan sen sijaan että toimintatapaa kehitettäisiin vastaamaan strategian asettamia vaatimuksia.

Yksikön jokaisen jäsenen rooli työyhteisössä on strateginen. Yksikön johtajan vastuulla on tuoda strategia riittävän lähelle käytäntöä. Osastopäälliköiden rooli koetaan strategiseksi, sillä asemissaan heillä koetaan olevan eniten päätösvaltaa toiminnan kehittämisen suhteen. Palvelupäälliköiden rooli strategian toteutumisen edistämisen kannalta on huomattava heidän toimiessaan toiminnan laadun valvojina ja varmistajina arjessa, mikä taas korostaa yksikön johtajan ja osastopäälliköiden roolia tiedon välittäjänä. Esimiehet kokevat, että työyhteisön jokaisen jäsenen tulee toiminnallaan edistää strategiaa. Esimiehen toiminnassa kaikki tekeminen, pienetkin suorittavaan työhön liittyvät asiat tulee olla kytkettävissä strategiaan. Strategian toteutumista edistäviksi tekijöiksi nähdään erityisesti toiminnan ohjaaminen vuorossa, sen organisointi ja ennakointi, asiakaspalvelutilanteiden ohjaaminen ja esimerkkinä toimiminen, perehdyttäminen, tuotevalikoiman suunnittelu ja tilaus-toiminnot sekä rahaliikenteeseen liittyvät asiat. Lisäksi koetaan, että jokapäiväisten rutiinien toteutumisen valvominen on tärkeää.

Esimiehet kokevat, että kaikki vuorokohtaisiksi suunnitellut työtehtävät eivät tue strategiaa. Työnkuvat nähdään väärin perustein määritellyiksi ja osa esimiehistä tekee tehtäviä, jotka eivät edellytä esimiesasemaa. Liian tiukat tehokkuusvaatimukset kuluttavat osaltaan palvelun laatua. Esimiehet kokevat myös, että yksikössä on syvään juurtuneita toimintoja, joita toteutetaan koska niin on aina tehty. Poikkeamat tai epäkohdat näissä toiminnoissa eivät kuitenkaan aiheuta toimenpiteitä. Esimiesten on vaikea kyseenalaistaa mainittuja toimintoja. Lisäksi koetaan, että ylempi esimiestaso vastuuttaa liikaa siihen nähden kuinka vastuuseen valmennetaan, sitä resursoidaan tai kompensoidaan.

Osastojen esimiesten koetaan olevan merkittävässä roolissa strategian jalkauttajina ja viestijöinä. Esimiesten tulee toimia esimerkkeinä strategian mukaisesta toiminnasta työyhteisössä mikä edellyttää, että kaiken päätöksenteon tulee olla perusteltavissa strategian avulla. Optimaalisessa tilanteessa esimies on strategian hyödyntäjä. Tällä hetkellä esimies toteuttaa strategiasta muodostamaansa tulkintaa, ei ohjaa eikä puutu epäkohtiin strategian edellyttämällä tavalla, sillä se ei ole mahdollista sen perusteella mitä esimies kokee tietävänsä strategiasta.

7.1.2 Strategia perustuu myynnille asetettuihin tavoitteisiin

Esimiehet kokevat strategian pohjautuvan konsernin myynnille asettamiin tavoitteisiin. Strategia suunnitellaan organisaation ylimmän johdon toimesta ja valutetaan myyntitavoitteiden muodossa alemmas yksikön johdolle. Tavoitteet perustuvat edellisen vuoden toteumiin, toimialan yleisiin suhdanteisiin ja konsernin tulevaisuuden suunnitelmiin sekä työtyytyväisyyden varmistamiseen. Yksikön osastoille asetetaan omat tavoitteensa, jotka pyritään erilaisilla toiminnan ohjauksen toimenpiteillä saavuttamaan. Varmistamalla asetetun myyntitavoitteen toteutumisen kuluvana vuonna, esimiehet voivat vaikuttaa seuraavalle vuodelle asetettaviin tavoitteisiin. Yhden osaston onnistuminen ja tavoitteen ylittäminen ei alenna toisen osaston tavoitetta. Toisaalta taas, toisen osaston onnistumista tulee auttaa oman onnistumisen kustannuksella tarpeen vaatiessa ja onnistumista tulee tarkastella kokonaisuuden kannalta. Esimiehet kokevat asian monimutkaisena. Esimiehet kokevat, että strategian suunnittelun ja toteuttamisen tulisi olla enemmän kytköksissä toisiinsa. Teorian ja käytännön välillä tulisi olla keskusteluyhteys jolloin teorian ohjatessa käytäntöä, käytäntö vahvistaa teoriaa. Strategian on oltava sovellettavissa muuttuvissa tilanteissa.

Esimiehet kokevat strategian määrittävän johtamista ja tapaa käsitellä asioita, omassa työssä se näyttäytyy pyrkimyksenä saavuttaa myynnille asetetut tavoitteet. Myös asiakastyytyväisyydelle asetetaan tavoitteita, mutta näidenkin taustalla vaikuttaa pyrkimys parhaaseen mahdolliseen rahalliseen tulokseen. Eräs esimiehistä sanoo strategian velvoittavan pohtimaan kuinka palvella, myydä ja hinnoitella. Strategian, eli myyntitavoitteiden, katsotaan määrittävän esimiehen arviota työn sujuvuudesta. Asiakastyytyväisyyden varmistaminen ja sen myötä myyntitavoitteiden saavuttaminen kaikilla osastoilla, sekä päiväkohtaiset työtehtävät ollessaan oikein suunniteltuja, toteuttavat strategiaa. Esimiehet kokevat strategian toteuttamisen jokapäiväiseksi tekemiseksi, he eivät osaa määritellä onko olemassa toimintaa mikä ei olisi strategisesti tärkeää. Strategiaa tulisi toteuttaa arjen johtamisen kautta. Esimiehet tiedostavat, että arjen johtamisen tulisi olla muutakin kuin toiminnan tehokkuuden varmistamista, mutta eivät kysyttäessä osaa määritellä mitä. Esimiehet kokevat, että strategia voi hyödyttää esimiehen työtä, mikäli hän tuntee sen. Tällä hetkellä koetaan, että myyntitavoitteiden ja toiminnalle asetettujen sääntöjen perustella strategiasta on luotu tulkinta joka ohjaa työtä niiltä osin mitä selkeästi asetetut tavoitteet eivät määritä.

Esimiesten mukaan osastojen esimiehiä ylemmän johdon rooli organisaatiossa on mahdollistaa strategian toteuttaminen jakamalla riittävästi tietoa ja antamalla toteuttamiseen soveltuvia työkaluja. Yksikön johtajan rooli on valvoa ja puuttua epäkohtiin jotka estävät strategian toteutumista. Osasto- ja palvelupäälliköiden tulee yhdessä toteuttaa strategian

toteutumisen varmistavia asioita. Tavoitteiden saavuttamisen nähdään ensisijaisesti olevan osastopäällikön vastuulla, mutta esimiehet kokevat, että palvelupäälliköille on suunnattava enemmän vastuuta heidän ollessa pääsääntöisesti vastuussa arjen johtamisesta. Palvelupäälliköiden on esimiesten mukaan sisäistettävä jokaisen vuoron tekemisen tärkeys strategian kannalta.

Esimiesten mukaan jokaisen yksikön jäsenen rooli on strategisesti tärkeä. Mikäli tätä ei tiedosteta, saatetaan haitata strategian toteutumista. Eräs esimiehistä toteaa lisäksi, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus edistää toiminnallaan strategian toteutumista. Esimiehet listaavat strategiaan liittyviksi työtehtäviksi johtoryhmätyöskentelyn, optimaalisen miehityksen varmistamisen, lisämyynnin tekemisen ja kehittämisen, läsnäolon asiakaspinnassa sekä hyvän asiakaspalvelun mahdollistamisen. Lisäksi strategiaan katsotaan liittyviksi palaverit, opastukset ja ohjeistukset, työvuorolistasuunnittelu, turvallisuuden liittyvät asiat, tehoseuranta ja hävikin minimointi. Strategiaa edistetään myös ennakoidulla tulevaa ja toteuttamalla kilpailijaseurantaa. Strategian toteutumista estävää on esimiesten mukaan vanhojen syvään juurtuneiden tapojen ylläpitäminen, joilla ei enää tuoteta lisäarvoa kenellekään. Lisäksi liiketoiminnan harjoittajan ja franchising-antajan kriteerien täyttäminen koetaan joiltain osin turhaksi toiminnan kannattavuuden kannalta. Tehokkuusvaatimukset ja toiminnan kulujen korostaminen luovat negatiivista painetta tekemiseen. Lisäksi, mikäli esimies vaatii itseltään tai työntekijältä tämän resursseihin nähden liikaa, strategian mukainen toiminta saattaa estyä. Osa esimiehistä tuntee kyvyttömyyttä puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin toiminnassa, osin siksi että se ei ole itselle ominaista ja osin koska ei tiedetä millä perusteilla toimintaa tulisi ohjata.

Esimiehet määrittelevät, että suhteessa strategiaan heidän tulee toimia esimerkkeinä ja valmentajina. Omalla toiminnalla pyritään pitämään yllä asiakastyytyväisyyttä joka oikeuttaa yksikön perimään palveluistaan tiettyä hintaa. Esimiehet kokevat, että omalla työllä on huomattava merkitys strategian toteutumisen kannalta, esimerkiksi johtaminen oikeuttaa vaatimaan tietyt kriteerit täyttävää tekemistä myös työntekijältä. Eräs esimiehistä kokee tärkeäksi sisäistää, että ihmiset tulkitsevat asioita eri tavoin ja näin ollen katsoo strategian edellyttämässä johtamisessa oleelliseksi varmistaa, etteivät tulkinnat ole ristiriidassa keskenään. Kuitenkin esimiesten tulee selkiyttää työntekijälle, että strategian asettamat tavoitteet luovat toiminnalle suuntaviivat joiden sisällä on pysyttävä. Esimiehet kokevat tietävänsä mitä omalta työltä odotetaan ja olettavat sen tukevan strategiaa. Toimintaa ohjaa ensisijaisesti ajatus tehokkaasta myyntityöstä ja työhyvinvoinnin varmistamisesta.

7.1.3 Strategian tehokkaampi toteuttaminen

Eräs haastatelluista toteaa, että strategian tehokkaampi toteuttaminen vaatii esimiehiltä paneutumista, panostusta ja oman osaamisen kehittämistä. Esimiesten tulee toteuttaa strategista rooliaan aktiivisesti auttamalla, ohjaamalla ja vaatimalla. Esimiesten näkemys on, että palvelupäälliköille on suunnattava enemmän vastuuta strategian edistämisen suhteen. Tällä hetkellä resurssit ovat riittämättömät strategian jalkauttamiseksi osastopäälliköitä palvelupäälliköille. Osastopäälliköillä ei ole tarvittavaa osaamista tai aikaa. Esimiesten ja työntekijöiden osaamista kokonaisuutena tulee kartoittaa ja soveltaa erilaisia tapoja johtaa erilaisia ihmisiä. Yksikön osastojen esimiesten joukkoa tulee tiivistää ja saada se määrätietoisesti etenemään kohti yhtä yhteistä päämäärää. On oleellista, että osastojen esimiehet kokonaisuutena ymmärtävät mistä strategiassa on kyse, miten esimerkiksi kilpailuasetelma ja tehokkuusajattelu vaikuttavat tekemiseen. Toiminnalle asetettujen tavoitteiden taustat tulee olla tiedossa.

Esimiehet kokevat, että mikäli strategia ja toimintaa ohjaavat asiat olisivat selkeitä ja ymmärrettäviä, olisi mahdollista kehittää omaa ja muiden toimintaa yksikköä paremmin palvelemaan suuntaan. Asia tulee viestiä käytännön kannalta, esimiesten tulee ymmärtää miten mikäkin tekeminen vaikuttaa yksikön menestymiseen isommassa kuvassa. Käytännön tekijän on vaikea omaksua abstraktia asiaa ilman konkretiaa. Työtehtävät tulisi organisoida ja työnkuvat määritellä uudelleen ja alusta alkaen niin, että ne toteutuessaan edistävät strategiaa, sen sijaan että yritetään pohtia, kuinka olemassa oleva tapa tehdä saadaan sovitetuksi strategian mukaiseen toimintaan. Toiminta ei kehity rutiineja toistamalla. Strategiaa edistävissä tekemisissä tulee ottaa kantaa myös työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Arkipäiväistä viestintää tulee kehittää, ei voida nojata olettamukseen, että työyhteisön jäsenet hyödyntävät käytössä olevia menetelmiä vapaa-ajallaan pysyäkseen perillä yksikön tapahtumista. Työhön vaikuttavan tiedon tulee olla koottuna ja arkistoituna niin, että siihen pääsee käsiksi kuka ja koska vain.

Esimiehet kokevat, että strategiatyötä tulisi lähteä tekemään työyhteisön sisältä käsin, omistajuus tekemiseen syntyy omista vaikutusmahdollisuuksista. Strategiaan liittyviä asioita tulisi työstää esimiesten kesken yhdessä. Keinoksi siihen esimiehet listaavat esimerkiksi osasto- ja esimiestasorajat ylittävän pienryhmätyöskentelyn ja strategiatyöryhmien perustamisen, sekä rennot ja vuorovaikutteiset menetelmät osana osastojen palavereja. Esimiesten väliselle keskustelulle tulee varata enemmän aikaa. Strategiaa ei voida toteuttaa tai edistää kiinnittämällä lappuja seinille, käymällä palavereissa läpi strategiaan liittyviä kalvoja ”pakon sanelemana” tai muualla laadittuja ohjeita esittelemällä. Strategiasta tulee esimiesten mukaan viestiä mahdollisimman laajasti, sen ydinsanomana tulee olla selkeä

kaikille. Tehokkaampi toteuttaminen vaatii strategian asettamien vaatimusten ja sen taustalla vaikuttavien tekijöiden kirkastamista kaikille työyhteisön jäsenille. Tiedonkulku organisaation ylemmältä johdolta alaspäin ei saa olla vain osastopäällikön vastuulla, myös palvelupäälliköille tulee taata sama toimintaan vaikuttava informaatio. Toimintaa ohjaavan tiedon tulee olla siinä muodossa, ettei siitä voida tehdä ristiriitaisia tulkintoja.

Strategiaa laativan tahon on viestittävä, että käytännön työn merkitys strategian toteutumiseksi on ymmärretty. Eräs esimiehistä toteaa, että strategian toteutumiseksi sen on kosketettava työntekijää, mentävä pintaa syvemmälle. Se ei ole mahdollista, mikäli strategiaa laativa taho ei tunne eikä kunnioita käytännön työtä. Strategian voi saada elämään, mutta vain kokemuksesta ja ymmärryksestä kumpuavan vuorovaikutuksen kautta.

7.2 Johtopäätöksiä ja pohdintaa

Tässä alaluvussa tarkastellaan ja pyritään tekemään johtopäätöksiä tutkimustuloksista tietoperustasta ja tutkijan omista kokemuksista muodostuneen esiyymmärryksen valossa, sekä Juutin ja Luoman (2009) strategisen johtamisen maailmankuvien kautta. Johtopäätöksiä tehdessä on pidetty mielessä tutkimuksen tavoite: kuvailla kohdeyksikön esimiesten kokemuksia ja niissä ilmeneviä eroavaisuuksia strategian olemuksesta sekä sen ilmeneemisestä päivittäisessä toiminnassa. Tarkoituksena ei siis ole ratkaista kokemusten kuvausten perusteella mahdollisesti ilmenneitä ongelmia, tai pohtia kuinka vahvistaa yksikön kontekstissa menestystä luovia tekijöitä. Lisäksi myöhemmissä kappaleissa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena.

Kohdeyksikössä esimiehet kokevat strategian muodostumisen rationaalisen maailmankuvan mukaisesti. Organisaation osastojen esimiehiä ylemmän johdon rooli strategian suunnittelijana ja muodostajana on vahvasti korostunut. Suunnittelu ja toimeenpano koetaan toisistaan selkeästi erillisinä prosesseina. Strategia on jotain mikä tulee yksikköön toteutettavaksi hierarkkisesti, ylhäältä alas. Poikkeuksena yksi esimiehistä kertoo kokevansa, että strategia on ylhäältä annetusta yksikössä omaksi jalostettu. Esimiehet eivät koe tuntevansa tai tiedostavansa kaikkia suunnittelun taustalla vaikuttavia tekijöitä. Strategiksi, joksi tässä yhteydessä nähdään strategian suunnittelija ja muodostaja, koetaan yksikön osalta sen johtaja sekä tätä ylempi johto organisaatiossa. Voimakkaana vallitseva kokemus on, etteivät esimiehet itse omaa mahdollisuuksia vaikuttaa strategian muodostumiseen. Myöskään asiakkaan ja organisaation välisen vuorovaikutuksen ei koeta vaikuttavan strategian muodostumiseen. Pääasiassa strategian muodostumista ohjaa konsernin

asettamattomat tavoitteet yksikön myynnille. Strategian suunnittelun koetaan olevan järjenkäyttöä, analyyseja ja kausaliteetteja tämän tutkimuksen kohdejoukkoa ylemmällä esimiestäsolla. Rationaalisen strategia-ajattelun koetaan ikään kuin luovan kehukset strategiatyölle, mutta esimiehet kokevat itsensä näiltä osin strategiatyöstä ulkopuolisina. Rationaalisen maailmankuvan luomaa yhteistä kieltä strategia-ajattelulle ei koeta esimiesten keskuudessa hallittavan. Strategian nähdään vahvasti olevan jotain mitä organisaatiolla on, eikä jonain mitä ihmiset tekevät (Kärnä 2012, 26). Esimiehet kokevat kuitenkin, että strategian edistäjinä ja toteuttajina kaikki työyhteisön jäsenet ovat merkittävässä roolissa. Näin henkilöstö osallistuu strategiatyöhön muodollisen strategiaproessin ehdoilla. (Juuti & Luoma 2009, 260.)

Osastojen esimiesten kokemuksissa on havaittavissa pyrkimystä myös rationaalisesta poikkeavaan ajatteluun. Osa esimiehistä painottaa, että strategian suunnittelun ja toteuttamisen välillä tulisi olla kompleksisen maailmankuvan mukaisesti enemmän synergiaa ja yhteenkietoutuneisuutta jotta vältytään ongelmilta arjessa. Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Eräs esimiehistä toteaaakin, ettei strategiaa voida toteuttaa jollei sen muodostava taho ymmärrä ja kunnioita käytännössä tehtävää työtä. Strategian muodostaminen ylhäältä ja ulkopuolelta on esimiehen mukaan mahdotonta. Rationaalisen maailmankuvan läpi tarkasteltuna yksikön toiminta voidaan saattaa parhaalle mahdolliselle tasolle optimoimalla toimintaa osittain. Esimiehet kokevat edellä kuvatun periaatteen ristiriitaisena. Yksikkö koostuu osastoista ja erimielisyyksiä aiheuttaa sen tiedostaminen, että jonkin osan tai osaston toiminnan optimoinnilla on heikentävä vaikutus toiseen. Toiminnan kompleksisuus tunnustetaan osin, mutta sitä ei esimiesten keskuudessa koeta mahdollisuudeksi vaikuttaa vallitsevaan tilanteeseen, vaan enemmänkin häiriötekijäksi toiminnalle. Yksikön toiminnassa korostuu ristiriita siinä, kumpi on tärkeämpää, omalle osastolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vai koko yksikön onnistumisen mahdollistaminen, vaikkakin osin oman osaston kustannuksella. Toiminnan systeeminen tarkastelu ja strateginen ohjaaminen jää yksikössä esimiesten kokemusten valossa liian vähäiselle huomiolle. Strategian päämääräksi yksikössä nähdään saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tavoitteet liittyvät esimiesten kokemusten mukaan vahvasti tuloksen tekemiseen. Osa esimiehistä kokee omaksi tehtäväkseen varmistaa tavoitteiden saavuttamisen työn tehostamisen kautta, osa taas painottaa enemmän asiakaskokemuksen muokkaamista sellaiseksi josta asiakkaat ovat valmiit maksamaan enemmän. Kummassakin tapauksessa strategian avulla pyritään löytämään loogisesti paras toimintatapa. (Juuti & Luoma 2009, 106-112.)

Postmodernin maailmankuvan keskiössä on vuorovaikutus ja dialogi. Strategia muodostuu vuoropuheluissa joita organisaation jäsenet käyvät toistensa ja asiakkaiden kanssa.

Yksikössä tähän on ajauduttu ikään kuin pakon sanelemana yksikön virallisen strategia- viestin ollessa osastojen esimiehille epäselvä. Nykyaikana vallitseva epävarmuus ja muu- toksen nopeus asettavat vaateen dialogille työyhteisöissä. Näkemykseni mukaan tulkin- toja muodostuu ja tulee muodostaa, jotta kaaoksen keskellä voidaan ylläpitää yhteistä tie- toisuutta siitä, missä mennään ja mikä on oikea tapa toimia. Esimiesten tulisi kuitenkin tie- toisesti varmistua ja omalla toiminnallaan varmistaa, etteivät tehdyt tulkinnat ole ristirii- dassa halutun kanssa. Jotta osastojen ja yksikön toimintaa voidaan ohjata sen menesty- misen kannalta suotuisaan suuntaan, on varmistuttava, että arjen tekemisestä vastaavalla taholla on suunnasta yhtenevä näkemys. Esimiesten kokemusten valossa tämä ei to- teudu. Aikaa ja tilaa vuorovaikutukselle ei ole yksikössä riittävästi, johdon esittämä strate- gia ja yksikön toiminta eivät saa tarvitsemaansa huomiota. (Laine & Vaara 2011, 30-32.) Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että osastojen esimiehet eivät toteuta rooliaan yksikön menestymisen kannalta tärkeän vuorovaikutuksen mahdollistajina, ylläpitäjinä ja vahvistajina. Yksikössä yksilöiden ja ryhmien muodostamat tulkinnat strategiasta muodos- tuvat esimiesten kokemusten valossa mahdollisuuksien sijaan haasteeksi yksikön pyr- kiessä yhdensuuntaiseen toimintaan.

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia luvussa viisi esitetyn esiyymmärryksen kautta voidaan to- deta, että yksikön esimiesten kokemukset todentavat pohjimmiltaan perinteisen strategia- työn ongelmia. Keskijohto eli osastojen esimiehet kokevat olevansa työyhteisössä strate- gian viestijöitä, jalkauttajia, esimerkkejä ja valmentajia, jolloin heidän tehtäviinsä perintei- sesti luetaan aiotun strategian toiminnallistaminen. (Ikävalko 2015, 10.) Näin ollen osasto- jen esimiesten tulisi tuntea ja ymmärtää strategia sekä tietää, kuinka strategia ilmenee ja vaikuttaa yksikön arkisessa toiminnassa. Tutkimustulosten valossa näin ei kuitenkaan ole. Esimiehet muodostavat kukin oman tulkintansa johdon laatimasta strategiasta, ilman vuo- ropuhelua. Esimiehet eivät kykene toiminnassaan merkityksen rakentamiseen, vaan pro- sessi jää vajaaksi. Esimiehet luovat merkitystä itselleen, eli pyrkivät ymmärtämään ja tul- kitsemaan strategiaan liittyvää tietoa mutta eivät yksikön kontekstissa kykene merkityksen antamiseen, eli vaikuttamaan strategiaan tai kommunikoimaan ajatuksiaan siitä yhtenäi- sen näkemyksen muodostumiseksi. Merkityksen rakentamiseksi tarvitaan sekä sen luo- mista, että antamista, tulkinnan ja toiminnan vuorovaikutusta. (Rouleau 2005, 1415.) Ny- kyisessä tilanteessa tulkinnat strategiasta eivät saa aikaan tarkoituksenmukaista toimin- ta.

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus kiinnittää myös huomiota käytänteisiin, joita hyödyntä- mällä strategian toteuttaminen olisi esimiesten näkemyksen mukaan tehokkaampaa sekä niihin, jotka estävät strategian toteutumista. Käytänteiksi listattiin tietoperustassa esimer- kiksi erilaiset konseptit, työkalut ja työskentelytekniikat sekä strategian muodostamiselle ja

implementoinnille keskeiset sosiaaliset rutiinit eli vuorovaikutustilanteet (Mantere 2005, 158). Todettiin, että käytänteet voivat olla ominaisuuksiltaan joko strategiatyön mahdollistavia, sitä organisoivia ja koordinoivia, tai sellaisia jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen strategian tiimoilta (Jarzabkowski 2005, 20). Lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, että käytänteet voivat ominaispiirteillään luoda toimintaan jäykkyyttä tarjoten kuitenkin samalla turvallisuuden tunnetta, tai tuoda toimintaan omistajuuden tunnetta, iloa ja vapautta ollessaan kontekstissa kehittyviä ja vuorovaikutuksessa toteutuvia (Jarzabkowski 2004, 4-12; Mantere 2005, 171-175).

Haastattelutilanteissa esimiesten oli vaikea kuvailla strategian toteutumista estäviä käytänteitä. Esimiehet kuvailivat estäviksi tekemisiksi varsin laajoja asiakokonaisuuksia kuten vanhat ja syvään juurtuneet toimintatavat sekä muutosvastarinta ja tehokkuusajattelu. Pyydettyäessä kuvailemaan edellä mainittuja käytännön tekemisten tasolla, valtaosa esimiehistä koki vastaamisen hankalaksi. Pohdin, voisiko tähän olla osasyynä esimerkiksi tiettyjen toimintojen käyttöönotto yksikössä ilman sen suurempaa perustelua, ylemmän johdon oletus suoraviivaisesta toteuttamisesta. Kuten jo aiemmin todettiin, henkilöstö ei motivoitu vain ylhäältä alas tulevista ohjeista ymmärtämättä niiden perusteita. Osasyynä voi näkemykseni mukaan olla myös se, että yksikössä ei ole viestitty riittävän selkeästi mahdollisesta toimintakulttuurin muutoksesta ja yksikössä pyritään luontaisesti toimimaan edelleen ”kuten aina ennenkin”.

Esimiehille oli haasteellista myös yksilöidä omaan työhönsä kytkeytyviä, strategiaan liittyviä käytänteitä. Näkemykseni mukaan pääsyy tähän on se, etteivät esimiehet täysin tunnista strategian vaikutusta omaan työhönsä, eivätkä oman panoksensa merkitystä suhteessa strategian toteutumiseen. Esimiehet eivät koe omaa toimintaansa ja harjoittamiaan käytänteitä suoranaisesti merkityksellisinä strategisten tulosten muodostumisessa (Jarzabkowski ym. 2007, 11). Vastaukset, jotka sivuavat edellä kuvattuja aihepiirejä, pitävät kuten edellä, sisällään varsin laajoja kokonaisuuksia kuten esimerkiksi johtaminen, aktiivisempi läsnäolo arjessa, sekä strategiaviestin oivaltamisen mahdollistaminen. Vastauksia ei kuitenkaan kyetty viemään käytännön toimintotasolle: Mitä esimies tekee mahdollistaessaan työntekijälle strategiaviestin sisäistämisen tai johtaessaan esimerkillä? Haasteita tuotti myös kuvailla mitä konkreettisia keinoja hyödyntämällä strategian toteuttaminen voisi olla tehokkaampaa. Huomattavaa vastauksissa on näkemykseni mukaan kuitenkin se, että valtaosa niistä sivusi esimiehen oman osaamisen tai työnkuvan kehittämistä sekä omista vaikutusmahdollisuuksista syntyvän omistajuudentunteen lisääntymistä. Vastauksista on luettavissa myös äärimmäinen tarve dialogin ja vuorovaikutuksen lisäämiselle esimiesten keskuudessa.

Arvioitaessa fenomenologisen tutkimuksen luotettavuutta, keskiöön nousee tutkijan toiminta tutkimuksen aikana. Tutkijan on reflektoitava ja siirrettävä syrjään omat tutkittavaan ilmiön liittyvät merkityssuhteensa. (Perttula 2008, 144-145.) Koin edellä mainitun haastavaksi tutkimuksen haastatteluvaiheessa, oli todella keskittyttävä olemaan ohjailematta keskustelua omien kokemusteni pohjalta. Näkemykseni mukaan haasteet johtuivat pääosin siitä, että tutkittava ilmiö kohdeyksikön kontekstissa on työni vuoksi varsin lähellä itseäni. Koen omaksi luvukseen kirjoitetun esiyymmärryksen helpottaneen merkittävästi omien ajatusteni jäsentämistä ja mahdollistaneen sen, että sain haastateltujen äänen kuuluviin fenomenologisen lähestymistavan edellyttämällä tavalla. Teemahaastattelurunko auttoi säilyttämään tilanteissa ammattimaisen otteen sekä keskittymään ennalta oleellisiksi määriteltuihin asioihin rajoittamatta haastattelutilanteita kuitenkaan liikaa. Johtuen omasta asemastani työyhteisössä, tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on pohdittava myös sitä, kuinka haastateltavat kokivat minut, kollegansa haastattelijana. Se, että haastattelin tutkimuksen kohdejoukkoa vertaisen asemassa, saattoi aiheuttaa esimiehissä esimerkiksi tarvetta vastata kuten he olettavat ylemmän johdon pitävän oikeana tai vastavuoroisesti ”kollegiaalisuuden aikaansaamaa avoimuutta”. Edellinen on hyvä ottaa huomioon kokemusten kuvauksia tulkitessa.

Kirjoitettu esiyymmärrys mahdollisti lisäksi omien ajatusten sulkeistamisen analyysivaiheessa. Analyysivaihe oli eittämättä koko tutkimuksen haastavin. Luotettava analyysi edellyttää, että tutkija kykenee aktiivisesti tiedostamaan, onko hänelle muodostuva kokemus peräisin suoraan tutkimusaineistosta, vai muista lähtökohdista rakentuvaa tulkintaa. Sulkeistaminen on vaatimuksena sille, että tutkija voi ymmärtää tutkimusaineistosta toisen henkilön kokemuksen kannalta oleellisen ja antaa näin aineistolle mahdollisuuden yllättää itsensä. (Perttula 2008, 144-145.) Koen, että onnistuin analyysissa Perttulan (1995, 1998 ja 2000) kurinalaisen menetelmän ja oman sulkeistamiskyyni myötä kaikki seikat huomioon ottaen hyvin. Tutkimustulokset todella yllättivät minut. Oli ja on edelleen sekä hämmentävää, että omaa ajatusmaailmaa avartavaa huomata, kuinka erilaisia eri henkilöiden kokemukset samasta aiheesta samassa kontekstissa ovat.

Uskon, että tutkimustulokset tuovat työn toimeksiantajalle uutta tietoa ja että niitä voidaan jatkossa hyödyntää strategiatyön kehittämisen tukena tutkimuksen kohteena olleessa yksikössä sekä koko kohdeorganisaatiossa. Tässä tutkimuksessa tuotettu tieto eli kokemusten kuvaukset pidettiin suhteellisen yksityiskohtaisina johtuen siitä, että tutkimuksella haluttiin ilmentää myös kokemuksissa ilmeneviä eroja. Tieto on kuitenkin Perttulan (1995, 1998, 2000) mukaan yleistä ja näin ollen yleisyystasoa kohottamalla uskon, että aineis-

tosta on luettavissa lainalaisuuksia jotka todentavat myös muiden kohdeorganisaation samalla toimialalla ja organisaatorakenteella operoivien yksiköiden esimiesten strategiaan liittyviä kokemuksia.

Esittäessäni tässä yhteydessä tutkimusehdotuksia kohdeorganisaation tulevaisuutta silmällä pitäen, nojaan jo aiemmin esittämäni näkemykseeni siitä, että lineaarinen hierarkisuuteen perustuva lähestymistapa strategiaan ei palvele enää tänä päivänä. Jatkotutkimusehdotuksillani puollan myös näkemystäni siitä, että rationaalinen johtaminen vaatii rinnalleen jotain uutta. Näkemykseni mukaan organisaation menestyksen kannalta on tarpeellista tutkia kuinka osastojen esimiesten tulkintoja strategiasta voisi hyödyntää strategiatyössä sen sijaan että ne koetaan haasteena määritettäessä organisaation tekemiselle suuntaa. Mielestäni tulevaisuudessa tulee paneutua dialogisen strategiatyön ydinkysymyksiin keskijohdon asemaa ja kokemuksia hyödyntäen. On vastattava kysymyksiin: Kuinka työyhteisössä mahdollistetaan keskustelu johdon esittämästä strategiasta ja organisaation toiminnasta? Miten löytää aikaa ja tilaa vuorovaikutukselle? Miten toimintaa voidaan kehittää moniäänisyyden kautta? (Laine & Vaara 2011, 30-32, 36-37.)

Tämä tutkimus keskittyi kohdeyksikön osastojen esimiesten kokemusten kokonaisvaltaiseen ja autenttiseen kuvaamiseen, jatkossa voisi olla tarkoituksenmukaista perehtyä pienempiin osiin kohdeorganisaation esimiesten toiminnassa: Mitä esimiehet tekevät, mitä käytänteitä he toteuttavat ja hyödyntävät merkityksen rakentamisen prosessissa jonka tarkoituksena on tuoda julki yksikön kontekstissa merkityksellinen, sitouttava ja toimintaa ohjaava viesti? Edistääkö merkityksen rakentamisen prosessi strategian toteutumista yksikön kontekstissa? (Rouleau 2005, 1415; Rouleau & Balogun 2011, 954-958.) On edelleen keskityttävä siihen mitä ihmiset organisaatiossa tekevät. Tämä tutkimus keskittyi kohdeyksikön osastojen esimiesten joukkoon yhtenä kokonaisuutena, joka piti sisällään sekä osasto- että palvelupäälliköt. Haluan tuoda ilmi, että jatkossa on syytä pohtia, onko tarkoituksenmukaisempaa erottaa esimiestasot tutkimuksissa toisistaan. Edellä mainittu riippuu pitkälti siitä, lähestytäänkö strategiaa yksikössä ja kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa hierarkkisesti ja lineaarisesti, vai ei.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli itselleni mielenkiintoinen ja omaa ajattelua mitä suurimmassa määrin avartava. Mielenkiintoisen prosessista teki ennen kaikkea oma jatkuva oppiminen läpi prosessin ja jonka uskon jatkuvan myös tulevaisuudessa. Strategia sanana tarkoitti itselleni joskus jotain ylevää, suuria salaisuuksia ja organisaatioiden ylintä johtoa, suljettuja ovia ja mustia salkkuja. Kertyneen työkokemuksen ja suoritettujen opintojen myötä sanan hohdokkuus on ehkä hieman laantunut, mutta kiehtovana se on pysynyt edelleen. Strategia-sanana ympärillä pyörivä keskustelu elää ja muuttuu koko ajan.

Strategian kuulee liittyvän tänä päivänä kaikkeen. Tämän opinnäytetyön tekeminen on kuitenkin osoittanut ja todentanut, että vaikka strategian tiimoilta kuuluisi mitä tahansa, ihmiset kuitenkin ratkaisevat. Strategia-sana on ymmärrettävä ja sitä on lähestyttävä ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Koen, että olen oppinut huomattavasti sekä vuorovaikutuksen, että sen mahdollistamisen tärkeydestä työyhteisöissä organisaation menestyksen kannalta. Uskonkin että tämän työn jäljiltä olen omalta osaltani kykenevämpi viemään läpi työelämän murroksen vaatimaa muutosta strategiatyöhön ja johtamiseen.

Prosessi oli myös varsin haastava. Strategia käytäntönä -lähestymistavan omaksuminen vaati aivan uudenlaista tapaa ajatella ja lähestyä strategian tiimoilta tehtävää työtä joka ennen on ilmennyt itselleni varsin rationaalisenä ja hierarkkisenä. Nyt ajatellen, on loogista pohtia strategiaa ja sen toteutumista vuorovaikutuksen kautta, ihmisten tekemisenä eikä vain johdon toimintana joka on suorassa suhteessa organisaation suorituskykyyn. Lisäksi, johtuen omasta asemastani tutkimuksen kohdeyksikössä, kyseisen organisaation todellinen ymmärtäminen kompleksisena kokonaisuutena oli ajoittain vaikeaa, sillä luontainen tapa tarkastella asioita nosti aiemmin fokukseen kokonaisuuden sijaan oman osaston tekemisen. Uskon oppimani palvelevan myös tulevaisuudessa ja auttavan minua näkemään erilaisia kokonaisuuksia toistensa osina. Tunnistan selkeämmin sen, että kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Juutin ja Luoman (2009) strategisen johtamisen maailmankuvamalli on avartanut omaa ajattelua merkittävästi. Vaikka sen suhteen tämän tutkimuksen yhteydessä raapaistiinkin vain pintaa, haluan tuoda esiin itselleni merkityksellisiksi muodostuneita oivalluksia. Organisaatioiden toiminta ei ole staattista, se muuttuu ja järjestyy uudelleen, vaikka esimiehet ja johto eivät asemissaan toimisi lainkaan. Sen sijaan että esimiehenä pyrkisin kontrolloimaan toimintaa ylhäältä ja ulkopuolelta, saamaan aikaan kurilla järjestystä, minun on keskityttävä tunnistamaan muodostuvia muutospaineita ja pyrittävä dialogin kautta viemään toimintaa organisaation menestyksen kannalta edulliseen suuntaan. Toiminnan ohjaaminen vaatii vuorovaikutuksen ylläpitämistä ja mahdollistamista ja sen laatuun vaikuttamista. Vuorovaikutuksen merkityksellisyys korostuu myös ajan hengessä. Yritysten on kyettävä tänä päivänä luomaan strategiassa itsensä ja asiakkaan välille rajapinta jossa asiakas, ostamalla kyseisen yrityksen palveluja, toteuttaa itseään ja muodostaa identiteettiään. On vedottava tunteisiin. Huomionarvoista on, että edellä kuvattu pätee myös organisaatioiden sisällä. Ihmiset eivät motivoitu ylhäältä alas tulevista ohjeista ja toimintamalleista joihin eivät ole saaneet itse vaikuttaa. Niitä ei ”osteta”. Henkilöstön on koettava työssään omistajuutta, intohimoa ja merkityksellisyyttä. On ymmärrettävä ja sisäistettävä miksi työtä teh-

dään ja sen on oltava sopuinnussa itsen ja omien kokemusten kanssa. Organisaatioissa on oltava toiminnan läpinäkyvyyttä, vaikutusmahdollisuuksia ja ennen kaikkea tilaa vuorovaikutukselle.

Lähteet

Aaltonen, P. 2007. Adoption of strategic goals. Exploring the succes of strategy implementation through orgaizational activities. Doctoral Dissertation Series 2007/3. Helsinki University of Technology. Espoo.

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi Oy. Hamina.

Aula, P. & Mantere, S. 2011. Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategiasta johtamisesta, s. 43-51. WSOYpro. Helsinki.

Balogun, J. & Johnson, G. 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. Academy of Management Journal, 47, 4, s.523-549.

Furu, P. 2011. Improvisaatio strategiatyökaluna. Mitä Miles Davis voi opettaa strategiatyöstä? Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategiasta johtamisesta, s. 75-89. WSOYpro. Helsinki.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. 2010. What is strategy-as-practice. ResearchGate. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Eero_Vaara/publication/281726076_What_is_strategy-as-practice/links/55ffa7cc08aec948c4f9b5c6.pdf. Luettu: 27.6.2017.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.

Ikävalko, H. 2005. Strategy process in practice Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Doctoral dissertation series 2005/1. Helsinki University of Technology. Espoo.

Jarzabkowski, P. 2015. Strategy as Practice. An Activity-Based Approach. Sage Publications. London.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human Relations, 60, 1, s. 5-27.

- Johnson, G., Melin, L. & Whittington R. 2003. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Active-Based View. *Journal of Management Studies*, 40, 1, s. 3-22.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington R. 2007. *Strategy as Practice. Research Directions and Resources.* Cambridge University Press. Cambridge.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin?* Otava. Helsinki.
- Kamensky, M. 2015. *Strateginen johtaminen – menestyksen timantti.* Talentum. Helsinki.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, s. 68-84. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kärnä, E. 2016. *Strategy: from managers' toy to practitioners' tool to successful implementation.* *Jyväskylä studies in business and economics* 169. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/49956/978-951-39-6659-1_vaitos06062016.pdf?sequence=1. Luettu: 1.4.2018.
- Kärnä E. 2012. *Tehoa ja iloa strategiatyöhön.* HAAGA-HELIA:n julkaisut. Kehittämöraportit ja tutkimukset 2/2012. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Laine, P-M. & Vaara, E. 2007. *Struggling over Subjectivity: A discursive analysis of strategic development in a group.* *Human Relations*, 60, 1, s. 29-58.
- Laine, P-M. & Vaara, E. 2011. *Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön.* Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, s. 29-42. WSOYpro. Helsinki.
- Laine, T. 2001. *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma.* Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, s. 26-43. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Lehtomaa, M. 2008. *Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen.* Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*, 5. painos, s. 163-194. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.

- Luoma, M. 2013. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 37-72. 2. painos. Talentum. Helsinki.
- Mantere, S. 2003. Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process. Dissertation series. 5/2003. Helsinki University of Technology. Espoo.
- Mantere, S. 2005. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3, 2, s. 157-184.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Edita. Helsinki.
- Mitleton-Kelly, E. 2003. Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures. Teoksessa Mitleton-Kelly, E. (toim.) *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations. The Application of Complexity Theory to Organisations*, s. 23-50. Elsevier Science. Oxford.
- Nordell, M. 2016. De alienerade – berättelser om mellancheferna och strategin. Åbo Akademis förlag. Åbo Akademi University Press. Åbo.
- Paroutis, S., Heracleous, L. & Angwin, D. 2016. *Practicing Strategy. Text & Cases. Second Edition.* Sage Publications. London.
- Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena, johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Suomen fenomenologinen instituutti. Tampere.
- Perttula, J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus*. 31, 5, s. 428-442.
- Perttula, J. 2008. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tie-teenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*, 5. painos, s. 115-162. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42, 7, s. 1413-1440

Rouleau, L. & Balgoun, J. 2011. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48, 5, s. 953-983.

SAP. 2010. Research Agenda. Luettavissa: <http://www.s-as-p.org/research-agenda>. Luettu: 29.6.2017.

Suominen, K. 2011. Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, s. 17-28. WSOYpro. Helsinki.

Vaara, E. & Whittington, R. 2012. Strategy as Practice – Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*.

Valpola, A. 2010. Kirkas strategia, aktiivinen vuoropuhelu. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkall, L., Masalin, L. & Kalin, R. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Olorin. Espoo.

Virtaharju, J. & Vuori, T. 2011. Intohimosta strategiaan. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, s. 90-102. WSOYpro. Helsinki.

Weick, K., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. 6,4, s. 409-421.

Whittington, R. 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29, 5, s. 737-735.

Whittington, R. 2001. *What is strategy – and does it matter? Second Edition*. Cengage Learning EMEA. London.

Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27, 6, s. 613-634.

Whittington, R. 2007. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, 28, 10, s. 1575-1586.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Tutkimusongelma: Miten strategia ohjaa keskijohdon toimintaa?

Orientoituminen

Kuvaile oman työpäiväsi kulku

Strategian olemus

Kerro omin sanoin, mitä strategia on?

- jotain mitä organisaatiolla on tai ei ole – jotain mitä ihmiset tekevät

Kerro minkälainen on hyvä ja toisaalta huono strategia?

Kuvaile omin sanoin, miten edustamasi liiketoimintayksikön strategia muodostuu?

- konsernitaso – liiketoimintayksikkötaso
- suunnittelu ja toteutus prosessina
- analyysit, kausaliteetit, toiminnan osien optimointi, dialogi

Strategian ilmeneminen

Voitko kertoa, miten strategia näkyy kuvailemassasi työpäivässä?

Kuvaile miten strategia hyödyttää omaa työtäsi?

Miten strategia toteutetaan?

- strategisesti tärkeä toiminta
- keskijohdon rooli strategian toteuttajana/implementoijana
- lineaarisuus ja hierarkkisuus – dialoginen strategiatyö; strategia toteutuu toiminnassa

Strategian harjoittajat ja strategiset käytänteet

Voitko kertoa, kenen rooli organisaatiossa on kokemuksesi mukaan strateginen?

Kenen toiminta edistää strategiaa?

Mitkä omaan työhösi kytkeytyvät toiminnot liittyvät kokemuksesi mukaan strategiaan?

Mitkä työtehtävät (toiminnot ja käytänteet) ovat kokemuksesi mukaan strategisesti tärkeitä?

- konseptit, työkalut, tekniikat, strategian muodostamiselle ja implementoinnille keskeiset sosiaaliset rutiinit
- hallinnolliset/diskursiiviset/mahdollistavat, rekursiiviset/adaptiiviset, sisäiset/ulkoiset

Keskijohdon strateginen rooli

Kerro omin sanoin minkälainen on oma roolisi suhteessa strategiaan?

Kuvaile mitä toimintoja hyödynnät ja miten, toteuttaessasi mainitsemaasi roolia?

- performing the conversation, setting the scene

Kerro omin sanoin, miten omalla työlläsi vaikutat strategian toteutumiseen?

Kuvaile, miten strategian toteuttaminen voisi olla tehokkaampaa?

Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta aiheeseen liittyen?

Liite 2. Haastattelukutsu

Hei,

olen parhaillaan saattamassa opintojani päätökseen Haaga-Helian Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelmassa (restonomi yamk). Osana opintoja toteutan kehittämishankkeen. Turun Osuuskauppa toimii hankkeen toimeksiantajana, TOK:n edustaja hankkeessa on Sanna-Liisa Byskata. Tutkimukseen kohteena on Radisson Blu Marina Palace Hotel -liiketoimintayksikkö. Kehittämishankkeen tulosten tarkoituksena on toimia toimialan strategiatyön kehittämisen tukena.

Kehittämishankkeen tavoitteena on kuvailla yksikön keskijohdon kokemuksia ja niissä ilmeneviä eroja strategian olemuksesta sekä sen ilmenemisestä päivittäisessä toiminnassa. Keskijohto määrittellään tässä hankkeessa toimijoiksi jotka asemassaan ovat yksikössä sekä johtajia että johdettavia. Lisäksi perustuen keskijohdon kokemuksiin, tavoitteena on pohtia, miten strategian toteuttaminen voisi olla tehokkaampaa. Mainittuihin kokemuksiin perustuen määrittellään myös, minkälainen on liiketoimintayksikön strateginen maailmankuva.

Kehittämishankkeen empiirisen osion toteuttamiseksi, kutsun Sinut haastatteluun. Haastattelu suoritetaan yksilöhaastatteluna, siihen on hyvä varata 60-90 minuuttia työaika. Haastattelut nauhoitetaan autenttisen taltioinnin varmistamiseksi, kirjallisessa työssä haastateltavat henkilöt esiintyvät anonymeinä. Haastattelun tarkoituksena on kuulla Sinun kokemuksiasi strategiasta ja liiketoimintayksikön menestyksen kannalta merkityksellisestä käytännön tekemisestä, haastattelu ei siis ole tentti yksikön olemassa olevasta strategiasta.

Näkemykseni on, että tutkimustulokset auttavat toimijoita TOK:ssa määrittämään tutkimuksen kohteena olevan liiketoimintayksikön strategian ja lisäksi liiketoimintastrategioita yleisellä tasolla paremmin asetettuja tavoitteita palveleviksi ja päivittäistä toimintaa ohjauviksi. Olen lähipäivinä yhteydessä Sinuun haastatteluajankohdan sopimiseksi sähköpostitse tai puhelimitse.

Kiitos avusta jo etukäteen.

Yhteistyöterveisin,

Janita Suhonen

Service Manager, Grill it! Marina, Turku

Radisson Blu Marina Palace Hotel