



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# ESIMIES STRATEGIATYÖN VOIMAVARAKSI

Esimiehen toimintasuunnitelmatyöskentelyn  
kehittäminen organisaatiossa x

TEKIJÄ: Anu Mustonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Anu Mustonen	
Työn nimi Esimies strategiatyön voimavaraksi. Esimiehen toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittäminen organisaatiossa x.	
Päiväys	14.5.2018
Sivumäärä/Liitteet	70 + 8
Ohjaaja(t) Nina Huotari ja Minna Tarvainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Monia toimialoja kohdannut murros ja johtajuuden muutos ovat johtaneet siihen, että monet organisaatiot ovat tunnistaneeet strategisen johtamisen kilpailuvaltiksi toimintaympäristöjen muutoksesta selviytyäkseen ja ovat siksi keskittyneet strategiatyön kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä organisaation x strategiatyössä. Tutkimuksessa haluttiin lähtökohtaisesti korostaa tutkimuksen kehittävää otetta, jolloin organisaation johdon ja esimiesten osallistaminen tutkimuksen toteutukseen oli ensiarvoisen tärkeää. Kehittävä ote määritteli myös tutkimusstrategian valintaa, siksi tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa on käytetty laadulliselle tutkimusotteelle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä.</p> <p>Tutkimus käsittää kolme eri osaa. Ensimmäisessä osassa kohdeorganisaation johto määritteli heille pidetyssä työpajassa organisaation odotukset esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohtaan. Toisessa osassa selvitettiin haastatteleamalla kohdeorganisaation esimiehiä, kuinka he kokevat toimintasuunnitelman omassa työssään ja sitä, kuinka he arjessa työstävät toimintasuunnitelmaa. Lisäksi pyrittiin selvittämään tekijöitä, jotka esimiehet kokevat tukevan oman roolinsa ja työskentelynsä kehittymistä ja tekijöitä jotka he puolestaan kokevat työskentelyä taannuttaviksi. Tutkimuksen kolmannessa osassa, joka toteutui keskustelutilaisuutena, johto määritteli kehitystoimenpiteitä esimiehen työskentelyn kehittämiseksi haastatteluaineistosta saadun tiedon perusteella.</p> <p>Organisaation johto oli tunnistanut esimiehen kriittisen roolin organisaation strategiatyössä ja määrittelemiensä odotusten perusteella he halusivat kannustaa esimiehiä vahvempaan rooliin toimintasuunnitelmatyöskentelyssä. Haastatteluaineistosta saatiin selville, että esimiesten kokemuksella toimintasuunnitelman merkityksellisyydestä oli suora yhteys siihen, kuinka esimiehet toteuttavat toimintasuunnitelmatyötä arjessa. Kaiken kaikkiaan esimiesten työskentely ei vastannut johdon määrittelemiä odotusarvoja. Haastatteluaineiston perusteella syyt puutteelliseen toimintasuunnitelman työstämiseen olivat, että toimintasuunnitelman kieli oli vaikeasti ymmärrettävissä. Esimiehet kokivat myös, että he tarvitsisivat vahvempaa vuoropuhelun kulttuuria, jotta toimintasuunnitelman merkitys olisi heille selvä. Myös osallistaminen toimintasuunnitelmatyöhön nousi keskeiseksi teemaksi, jonka puute taannutti esimiesten työskentelyä. Johto pyrki vastaamaan näihin kehitystä vaativiin osa-alueisiin tutkimuksen aikana muuttamalla toimintasuunnitelmatyöskentelyä sekä huolehtimaan strategian kielellisestä selkeydestä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjaa operatiivisten strategioiden ja lineaarisen strategiatyön mallin viitekehukseen sekä esimiehen kriittiseen rooliin organisaatioiden strategiatyössä. Lisäksi strategiaviestinnän merkitystä strategian ymmärryksen kehittymisessä on painotettu viitekehyksessä erikseen pohjautuen haastatteluaineistosta esille nousseisiin viestinnällisiin teemoihin.</p>	
Avainsanat strategia, strateginen johtaminen, esimies, strategiaviestintä	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Anu Mustonen			
Title of Thesis Manager as resource in strategy process. Improving manager´s role in the Business Plan process in organization x.			
Date	14.5.2018	Pages/Appendices	70 + 8
Supervisor(s) Nina Huotari and Minna Tarvainen			
Client Organisation /Partners Organization x			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Changes in the operational environment of many lines of businesses and in leadership have highlighted the importance of strategic management as a competitive edge in organizations. Thus many actors have focused to develop their strategy management to survive successfully over changes. The purpose of this study was to improve managers´ work regarding the Business Plan process in the case organization. To reach the objective, it was important to involve the organization´s management team and managers into the process. The study was executed as an action study and qualitative methods were used for collecting information.</p> <p>The study consists of three sections. In section one the management team defined expectations for the managers´ work in the Business Plan process. In the second section managers were interviewed in order to find out about their experiences about the meaning of Business Plan. The purpose of the interviews was also to find out how the managers executed Business Plan in their work and what were the factors which either support or hinder their work. In the third section of this study the management team defined actions to support managers to work more actively with Business Plan. These decisions were made based on the information collected in the interviews.</p> <p>The management team had identified the crucial role of the manager in the Business Plan process. According to the expectations they defined, they wanted to encourage the managers to take a stronger role in the strategy process. When it comes to the information collected by interviewing the managers, there is a connection between the experience of the importance of Business Plan and the level of Business Plan execution. As a whole, the managers´ work did not meet the expectations the management team had set. The managers felt that the language used in Business Plan was too difficult to understand, there was lack of dialogue between the managers and the management team and the participation in Business Plan was poor. The management team responded by launching a new way to work on Business Plan and focusing on a more concrete language when communicating about the strategy.</p> <p>The theoretical framework of this study is based on the operational strategies and on the linear model of strategy process. Also a manager´s crucial role in the strategy process is highlighted. When it comes to the information collected from the managers´ interviews, themes about communicating the strategy are also emphasized.</p>			
Keywords Strategy, strategy management, manager, strategy communication			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	7
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	STRATEGIA JA ESIMIEHEN KRIITTINEN ASEMA.....	10
2.1	Operatiiviset strategiat ja strategiatyön prosessi .....	10
2.1.1	Lineaarisen strategiatyön malli.....	12
2.2	Esimiehen kriittinen rooli .....	13
2.2.1	Esimies strategian viestijänä .....	15
3	VIESTINTÄ RATKAISEE STRATEGIAN MERKITYKSEN ORGANISAATIOSSA.....	16
3.1	Strategiaviestintä on paljon enemmän kuin tiedon siirtämistä .....	16
3.2	Kuinka strategian ymmärrys rakentuu?.....	18
4	KOHDEORGANISAATION KUVAUS.....	21
4.1	Toimeksiannon lähtökohdat .....	21
4.2	Strategiatyö tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa .....	22
4.3	Esimies kohdeorganisaatiossa .....	25
5	TUTKIMUSSTRATEGIAN VALINTA, TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	26
5.1	Toimintatutkimus tutkimusstrategiana .....	26
5.1.1	Toimintatutkimuksen prosessi .....	27
5.2	Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittäminen.....	29
5.3	Tiedonkeruumenetelmien ja tutkittavien valinta .....	31
5.3.1	Haastattelu.....	31
5.3.2	Osallistava havainnointi .....	33
5.3.3	Tutkittavien valinta.....	34
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	35
6.1	Lähtötilanteen arviointi.....	36
6.2	Johdolle suunnatun työpajan suunnittelu.....	37
6.3	Työpajan toteutus.....	38
6.4	Työpajasta saadun tiedon koostaminen esimiehen rooliksi toimintasuunnitelmatyöskentelyssä.....	39
6.5	Esimiehille suunnattujen haastatteluiden suunnittelu .....	41
6.6	Esimiehille suunnattujen haastatteluiden toteutus .....	42
6.7	Haastatteluaineiston analysointi .....	43

6.7.1	Vahva ymmärrys esimiehen roolista rakentui viestinnällisistä elementeistä.....	50
6.8	Johdolle suunnatun toisen työpajan suunnittelu.....	52
6.9	Työpajan toteutus.....	53
6.10	Purkutilaisuudesta saadun tiedon analysointi.....	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
7.1	Viestinnällisiä haasteita pyrittiin ratkomaan mutta esimiesten osaamista ei varmistettu.....	56
8	POHDINTA.....	62
8.1	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu.....	62
8.2	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset.....	65
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	67
	LIITE 1: MUISTIO ENSIMMÄISESTÄ TYÖPAJASTA 22.3.2017.....	71
	LIITE 2: ESIMIEHILLE SUUNNATTUJEN TEEMAHAASTATTELUJEN RUNKO.....	74
	LIITE 3: MUISTIO PURKUTILAISUUDESTA 29.8.2017.....	75

## 1 JOHDANTO

Monet alat ovat murroksessa, sillä niiden toimintaympäristöt muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla. Siten myös useat toimijat ovat tilanteessa, jossa he ovat joutuneet tarkastelemaan uudella tavalla omaa selviytymistään ja menestymistään muutosten viidakossa. Vähittäiskaupan ala ei suinkaan ole jäänyt tämän murroksen ulkopuolelle, vaan asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos ja digitalisaation mahdollistama monikanavainen toimintaympäristö haastaa jatkuvasti totuttuja tapoja toimia. Merkittäviksi haasteiksi nykyaikaisen toimijoille ovat nousseet muun muassa kysymykset kivijalkamyymälöiden roolista asiakkaiden ostokäyttäytymisessä, verkkokaupan kasvavaan kysyntään vastaaminen sekä palvelukokonaisuudet, joilla asiakkaan ostokokemusta pyritään täydentämään, jotta se vastaisi kuluttajien haluihin ja tarpeisiin. Toisaalta, myös esimiestyön ja johtajuuden muutos asia- ja auktoriteettikeskeisestä manageri -roolista kohti ihmiskeskeisempää, yksilön kyvyt ja ominaisuudet tunnistavaa johtajuutta asettaa toiminnalle uudenlaisia haasteita. Leader -roolissa esimiesten ja johtajien tärkein tehtävä on löytää yksilön ja liiketoiminnan keskinäisen vuoropuhelun kulttuuri, jossa turvataan yrityksen menestystä ja yksilön ammatillista kasvua. Turvaamalla laadukasta johtajuutta ja kehittämällä esimiestyötä organisaatioissa voidaan hyödyntää entistä paremmin henkilöstöstä löytyvää kykyä ja osaamista ja siten saavuttavaa merkittävää kilpailuetua. (Daft 1999, 8-9; Solita 2015; Kumpulainen 2017-2-19; Anunti 2017; MTV3 2018-4-22)

Toimintaympäristöjen muutos on siivittänyt myös strategisen johtamisen tunnistamista yhdeksi organisaatioiden menestystekijöistä. Strategiatyö mielletään yrityksissä yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä, sillä keskittymällä yhteisiin, selkeisiin tavoitteisiin ja päämääriin, joissa koko yrityksen toiminnan tarkoitus kiteytyy, organisaatiot pystyvät toimimaan tehokkaasti ja kannattavasti sekä vastaamaan muutostarpeisiin. Strategiatyön tavoitteena onkin määrittää ja löytää ne tekijät, joiden avulla turvataan toiminta ja kilpailukyky nyt ja tulevaisuudessa sekä saada organisaation kaikki jäsenet työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Huolimatta siitä, että strategiatyöskentelyn tärkeys yrityksissä on tunnistettu, sen implementointi kuitenkin todennäköisemmin epäonnistuu kuin onnistuu (Speculand 2009). Onnistuneen implementoinnin ja strategian ymmärryksen rakentumisen kannalta strategiaviestinnän rooli on kriittinen. Viestintää suunniteltaessa on tärkeää tarkastella niitä viestinnän osa-alueita, joilla rakennetaan ymmärrys yrityksen strategiasta organisaatioon. Keskeisiä elementtejä tässä ovat strategian kielellinen selkeys, riittävä vuoropuhelu sekä tunne, että strategian sisältöön voidaan vaikuttaa kaikilla organisaation tasoilla. (Hämäläinen & Maula 2004, 11–13; Vuorinen 2013, 11; Kamensky 2015, 13–14).

Strategiatyössä esimiehen rooli on merkittävä, sillä asemansa puolesta esimiehet toimivat monin eri tavoin kaiken toiminnan keskiössä. He ovat jatkuvassa kanssakäymisessä esimerkiksi asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, kilpailijoiden ja henkilöstön kanssa. Omassa työssään he vastaanottavat paljon signaaleja, joiden havainnoimisesta strategiatyössä on suurta hyötyä. Hyvin perinteisesti esimiehet otetaan organisaatioissa mukaan strategian toteuttamiseen, jolloin esimiesten tehtävänä on huolehtia strategian jalkauttamisesta edelleen henkilöstölle sekä toimeenpanna strategiaa yrityksen arjessa. Tällöin uhkana on, että jalkauttaminen jää informatiiviseksi tiedon jakamiseksi johdolta esi-

miehille ja kertaantuu henkilöstössä eikä esimiesten tekemiä havaintoja saada hyödynnettyä strategiatyössä. Sinänsä tämä työnjako ei kuitenkaan ole väärä - johdon tehtävänä organisaatiossa on nähdä sekä kauas että ympärilleen, kun taas esimiehen tehtävä on laatia toimintasuunnitelmia johdon määrittelemien strategioiden ja visioiden toteutumiseksi ja varmistaa että suunnitelmia toteutetaan työskentelemällä arjessa niiden mukaisesti. Esimiehillä on kuitenkin oltava tarvittavat tiedot strategiasta ja toimintasuunnitelmista, jotta he voivat täyttää oman tehtävänsä organisaation strategiaprosessissa. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että odotukset, käsitteet ja tavoitteet ovat esimiehille selkeitä ja että he ovat niihin sitoutuneita. Hyppänen painottaa, että esimiehen sitoutuminen vaatii onnistuakseen aikaa ja tarpeellisen määrän dialogia esimiehen ja tämän esimiehen välillä. (Hyppänen 2007, 50–51; Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2012, 11–12)

Olen työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa, kaupan alalla toimivassa, organisaatiossa useita vuosia esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Organisaatio edustaa kansainvälisen konsernin yhtä yksikköä ja on muiden kaupan toimijoiden lailla kohdannut murroksen tuomat haasteet. Yrityksen strateginen tavoite on olla oman alansa johtava asiantuntija ja sen henkilöstöstrategia pohjautuu ajatukseen siitä, että liiketoimintaa kasvatetaan antamalla henkilöstölle mahdollisuus kasvaa ja kehittyä yhdessä liiketoiminnan kanssa. Oma kokemukseni on, että nopealla vauhdilla muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin pitäisi pystyä vastaamaan vahvalla esimiestyöllä, jonka avulla valjastetaan organisaatiosta löytyvää osaamista ja kykyä yrityksen käyttöön. Vaikka johtamisen laatuun on kiinnitetty paljon huomiota myös kohdeorganisaatiossa viimeisten vuosien aikana, olen kokenut oman esimiestyöni puutteelliseksi, sillä olemme tunnistanee tiimini kanssa toimintaympäristöstä kumpuavia muutostarpeita sekä osaston että organisaation toiminnassa, mutta en ole kokenut kykeneväni yhdistämään niitä yrityksen strategiaan – siihen suuntaan, johon yritystä halutaan viedä. Nämä tekijät yhdessä herättivät mielenkiintoni opinnäytetyön aihetta kohtaan. Samaan aikaan kohdeorganisaatiossa aihe nousi keskusteluun. Organisaatiossa tunnistettiin tarve tarkastella strategiatyön tilaa sekä esimiesten roolia sen eri vaiheissa. Näin minulle tarjoutui mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoani sekä tarjota organisaatiolle tarvittavaa tietoa oman toimintansa kehittämiseksi. (Yritys X 2016 & 2018)

Kohdeorganisaatiossa strategiatyö pohjaa konsernin määrittelemiin operatiivisiin strategioihin, jolloin yrityksessä strategiaa työstetään yksikkökohtaisten toimintasuunnitelmien avulla. Siitä syystä korostan tässä tutkimuksessa toimintasuunnitelmatyöskentelyä. Toimintasuunnitelmatyöskentely tapahtuu pitkälti operatiivisten strategioiden ja operatiivisen toiminnan rajapinnassa. Yhtäläillä toimintasuunnitelmatyöskentely on strategiatyötä, mutta sitä leimaa toimiminen hyvin lähellä arjen toimintaa ja se kertoo, millä konkreettisilla toimenpiteillä strategiaa toteutetaan organisaatiossa. (Slack & Lewis 2010, 9; Yritys X 2018)

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka esimiesten ymmärrys toimintasuunnitelmasta vaikuttaa heidän työskentelyynsä. Tavoitteena on myös saada selville, millaista toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohdeorganisaation johto odottaa esimiesten toteuttavan ja kuinka esimiehet vastaavat

työskentelyllään näihin odotusarvoihin. Lisäksi tutkimuksen avulla halutaan tietää, mitkä ovat keskeisimmät toimintasuunnitelmatyöskentelyä edistävät tekijät ja mitkä puolestaan koetaan jarruttavan työskentelyn kehittymistä kohdeorganisaatiossa. Tarkastelujakson aikana ja sen päätteeksi saatua tietoa pyritään hyödyntämään organisaatiossa toiminnan kehittämisessä ja esimiehen roolin vahvistamisessa strategiaproessin eri vaiheissa. Tutkimuksen kohteena ovat sekä kohdeorganisaation johtoryhmä että esimiehet. Johdon työskentely on kriittisessä roolissa kun strategiaa ja toimintasuunnitelmaa implementoidaan edelleen esimiehille. Mikäli siinä epäonnistutaan, ei työskentely luonnollisesti yllä myöskään henkilöstöön asti.

Koska tutkimus pohjaa kohdeorganisaation tahtotilaan kehittää esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä, tutkimus on toteutettu tavalla, jossa toiminnan kehitys organisaation itsensä voimin on keskiössä. Tutkimusstrategian valinnassa päädyttiin siten toteuttamaan tutkimus toimintatutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelmät pohjautuvat laadulliseen tutkimusotteeseen. Oma roolini tutkijana oli tarjota tietoa organisaatiossa vallitsevasta tilanteesta toiminnan kehittämiseksi sekä auttaa organisaatiota hahmottamaan keskeisimmät kehitystyötä vaativat osa-alueet sen tiedon valossa, jota tutkimuksen aikana saatiin.

Edellä esitellyt asiat muodostivat yhdessä tutkimuksen tutkimusongelman, joka on esimiehen toimintasuunnitelmaymmärryksen vaikutus työskentelyyn. Tutkimuskysymyksiksi muotoituivat seuraavat kysymykset:

1. Millaista työskentelyä organisaation johto odottaa esimiehiltä?
2. Kuinka esimiehet työskentelevät toimintasuunnitelman kanssa?
3. Mitkä tekijät koetaan esimiesten keskuudessa odotusten mukaista työskentelyä edistäviksi?
4. Mitkä tekijät koetaan esimiesten keskuudessa odotusten mukaista työskentelyä heikentäviksi?

Kuten jo aiemmin kerroin, kohdeorganisaatio on osa kansainvälistä konsernia, jossa strategiatyötä tehdään niin kansainvälisellä, maa- kuin yksikötasollakin. Tässä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan konsernin yhden yksikön johdon ja esimiesten työskentelyä. Tutkimuksessa ei tulla ottamaan kantaa strategian sisältöön, vaan keskitytään työskentelytapoihin ja strategiaviestintään, jotka ovat avainasemassa strategiaan sitouttamisessa.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen johdannossa on määritelty tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa luvussa keskityn tarkemmin esimiehen merkittävään rooliin organisaatioiden strategiatyössä sekä strategiaviestinnän rooliin strategian ymmärryksen kehittämisen kulmakivenä. Neljännessä luvussa kuvaan tarkemmin kohdeorganisaatiota sekä organisaation tapaa työstää strategiaa ja toimintasuunnitelmaa toimintavuoden aikana. Luvussa painotan myös esimiehen työnkuvaa, roolia ja keskeisimpiä tehtäviä organisaatiossa. Pyrkimyksenäni



on selkeyttä lukijalle esimiehen toimenkuvaa organisaatiossa, jotta tutkimustulosten lukeminen ja havaintojen tekeminen olisi mielekkäämpää. Kohdeorganisaatiolle oli tärkeää, ettei heitä pysty raportista tunnistamaan, joten olen keskittynyt kuvaamaan toimintaa, tutkimustuloksia ja organisaatiota itseään tavalla, jossa tunnistettavat piirteet ovat häivytetty.

Tutkimuksen viidennessä luvussa kuvaan valitsemaani tutkimusstrategiaa sekä käyttämiäni tiedonkeruumenetelmiä. Kuudennessa luvussa keskityn kuvaamaan tutkimuksen kulun vaihe vaiheelta. Vaikka luvut ovat eroteltu toisistaan, toimintatutkimukselle tyypillisesti tutkimus eteni vaihe kerrallaan, jolloin seuraavan vaiheen toteutustapaa arvioitiin vasta edellisen päätyttyä, eikä tutkimuksen aluksi ollut selvillä, mitä kukin vaihe tulee pitämään sisällään. Jokaisen vaiheen jälkeen toteutettu analyysi ja reflektointi saadusta tiedosta ohjasivat sitä, kuinka seuraavaan vaiheeseen edetään, kuinka se toteutetaan, ja millä tiedonkeruumenetelmillä tietoa hankitaan lisää. Olen kuitenkin erotellut nämä luvut toisistaan huolehtiakseni siitä, että raportoinnin ulkoasu ja luettavuus olisivat selkeitä. Tutkimusaineisto antoi paljon tärkeää tietoa sekä vallitsevasta tilasta organisaatiossa, että niistä keinoista, joilla strategian ymmärrystä organisaatiossa voitaisiin kehittää. Johtopäätöksissä ja pohdinnassa arvioin tutkimusta kokonaisuudessaan ja keskityn tarkastelemaan tutkimusta myös luotettavuuden näkökulmasta.

## 2 STRATEGIA JA ESIMIEHEN KRIITTINEN ASEMA

Strateginen johtaminen organisaatioissa on tunnistettu viime vuosina merkittäväksi kilpailueduksi. Kuitenkaan pelkkä hyvin suunniteltu ja laadittu strategia ei riitä, vaan yrityksen tulevaisuus luodaan sitoutuneella ja motivoituneella henkilöstöllä, joka ymmärtää oman työnsä ja roolinsa merkityksen organisaation strategiassa. Keskeistä on, että saavuttaakseen edellä kuvatun tilan, johdon ja esimiesten on tunnistettava strategian jalkauttamisen vaihe ehkä jopa merkittävimpänä vaiheena organisaatioiden strategiatyössä. Onnistunut strategian jalkauttaminen luo organisaatioon merkityksellisyiden ilmapiiriä, joka auttaa sen jäseniä keskittymään työskentelyyn yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja hahmottamaan oman toimintansa vaikutuksen suhteessa organisaation strategiaan tavoitteisiin sekä edistää itsenäistä työskentelyä. (Speculand 2009)

Seuraavissa kappaleissa tulen keskittymään tämän tutkimuksen kannalta merkittävimpiin tekijöihin tutkimuksen kohteena olevan organisaation strategiatyöskentelyn ja jalkauttamisen kehittämiseksi. Lähdän tarkastelemaan aihetta operatiivisten strategioiden ja strategiatyön prosessin kautta, sillä koen näiden tekijöiden luovan perusedellytykset organisaation strategiatyön ja strategian jalkauttamisen kehittämisessä kohti vuorovaikutteista ja osallistavaa strategiatyötä. Korostan myös esimiesten kriittistä roolia strategiatyössä, sillä heidän työskentelynsä on merkittävässä asemassa kahteen suuntaan organisaatiossa – he vaikuttavat suoraan henkilöstöön ja mahdollistava henkilöstön voimavarat valjastavan strategiatyön sekä pystyvät vaikuttamaan yrityksen kilpailu- ja uudistumiskykyyn tuottamalla heidän kokemuksiinsa, asiantuntemukseensa ja havaintoihinsa perustuvaa tietoa johdolle strategiatyön tueksi. (Suominen ym. 2012, 11–12)

### 2.1 Operatiiviset strategiat ja strategiatyön prosessi

Vuorinen kertoo, että vuosikymmenien kuluessa strategiaan suhtautuminen on muuttunut. Perinteisen, ylhäältä alaspäin toteutuvan johtamisen tilalla vaalitaan nykyisin ajatusta koko organisaation osallistamisesta strategiatyöhön. Tämä on johtanut muutoksiin myös strategisessa johtamisessa – sen sijaan, että johto antaa esimiehille ja henkilöstölle käskyn toteuttaa strategisesti merkittäviä toimenpiteitä, strategisella johtamisella pyritäänkin varmistamaan, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää organisaation strategiaa ja toteuttaa tavoitetilan saavuttamiseksi toimintaa, joka johtaa haluttuun lopputulokseen. Ajatusmaailman muutos on ohjannut monet organisaatiot tarkastelemaan omaa strategiatyötään ja saanut ne hahmottamaan strategiaansa alhaalta ylöspäin ja kohti suppeampia strategioita. Yksi keino strategian kehittämiseksi sellaiseen muotoon, että se saavuttaa koko organisaatiossa olevan potentiaalin, on esittää strategia kahdessa eri tasossa, jossa liiketoimintastrategian alla toimii operatiivisia strategioita. Tällöin liiketoimintastrategia määrittää sen, mitä organisaatio haluaa olla ja operatiiviset strategiat kertovat, miten tavoitetilaan päästään ja siten varmistavat liiketoimintastrategiassa määritettyä linjausta. (Slack & Lewis 2010, 9; Vuorinen 2013, 12–13)

Malli siitä, että liiketoimintastrategian alla toimii operatiivisia strategioita, turvaa toiminnan ja tavoitetilan välistä keskustelua. Kaikkien organisaation toimintojen prosessien tulisi tuottaa tuotteita ja palveluita, joilla tavoitellaan liiketoimintastrategian mukaista näkemystä siitä, mikä organisaation

olemassa olon tarkoitus ja tahtotila on nyt ja tulevaisuudessa. Operatiiviset strategiat muodostavat siten polun, kuinka liiketoimintastrategiassa määritelty tavoitetila saavutetaan. Alla olevassa kuvassa on kuvattu liiketoimintastrategian ja operatiivisten strategioiden välistä suhdetta ja sitä, kuinka ne luovat lähtökohdan vuoropuhelulle käytännön toiminnan ja strategian välillä. Malli tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden toimintaan, joka joustavasti mukautuu toimintaympäristön ja olosuhteiden muutoksiin syömättä pohjaa liiketoimintastrategiassa määritellyltä tavoitetilalta. (Slack & Lewis 2010, 9)



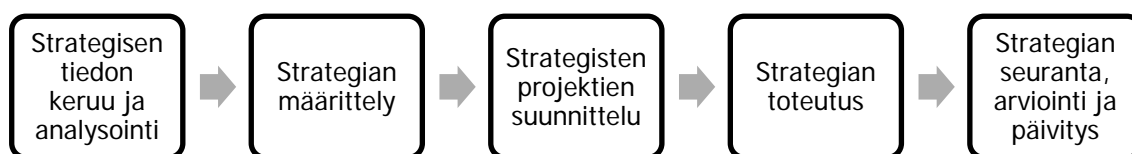
KUVIO 1. Operatiivisen toiminnan ja liiketoimintastrategian välistä suhdetta lujittaa strategiatyön toteutuminen operatiivisten strategioiden kautta. (muk. Slack & Lewis 2010, 9)

Operatiiviset strategiat vaativat usein onnistuakseen toimintoihin jaetun organisaation. Tyypillistä on, että tällaisissa organisaatioissa kustakin toiminnosta ja sen operatiivisesta toiminnosta vastaa kunkin toiminnon johtaja tai vetäjä, jonka alaisuudessa työskentelee kullekin toiminnolle tarvittava määrä henkilöstöä esimiehineen. Nämä organisaation alaisuudessa työskentelevät toiminnot omaavat vahvaa asiantuntijuutta ja toiminnon johtajan tehtävänä on kääntää ja tulkita operatiivisten strategian tavoitteita käytännön toiminnaksi ja vuorostaan käytännön toiminnasta saatua informaatiota kehitys- ja muutostoimenpiteiksi, joilla operatiivisten strategioiden tahtotila saavutetaan. Tarkastellessa mallia ylhäältä alaspäin liiketoimintastrategia johdattaa kaikkea toimintaa näkemyksen mukaiseen toimintaan – mitään, mikä ei ole yhteneväinen liiketoimintastrategian kanssa, ei tulisi organisaatioissa tehdä. Yhtäläillä alhaalta, organisaation arjesta kumpuavia kokemuksia, näkemyksiä ja signaaleja pystytään analysoimaan ja tuottamaan ratkaisuja, joilla tuetaan liiketoimintastrategiassa määriteltyä tahtotilaa pitää organisaatio elinvoimaisena tulevaisuudessa. (Slack & Lewis 2010, 10–13)

### 2.1.1 Lineaarisen strategiatyön malli

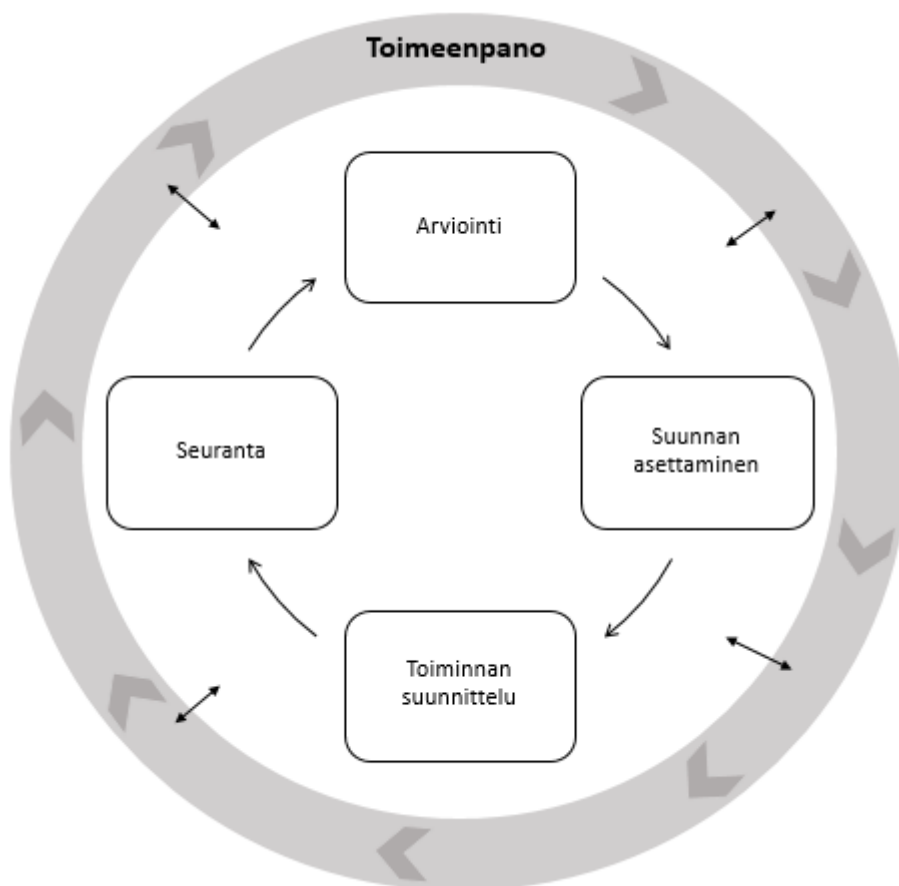
Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt strategiatyön eri vaiheiden hahmottamisen apuvälineenä lineaarista, aikaan sidottua strategiatyön mallia, jossa eri työskentelyvaiheet on eroteltu toisistaan. Kuvamalla organisaatiossa tehtävää strategiatyötä prosessina, on pyritty selkeyttämään johdon ja esimiehen työskentelyn vaiheita organisaatiossa. Luvussa viisi, jossa tutkimuksen kulku on kuvattu vaihe vaiheelta, prosessilähtöinen ajattelu auttoi organisaation johtoa työstämään määrittelemiensä odotusten ja esimiesten sen hetkisen työskentelyn eroja. Erojen tunnistaminen auttoi johtoa keskittämään prosessista esille nousseisiin kehitystyötä vaativiin kohtiin. Myös Vuorinen (2013, 18) toteaa strategiatyön kuvaamisen prosessin kautta auttavan organisaatiota keskittymään käymään strategiatyön kannalta merkittävimpiä asioita läpi. Organisaatioiden tarpeista vuorostaan riippuu se, miltä osin tai kuinka kattavasti strategiatyön prosessia ja muotoa noudatetaan.

Lineaarista strategisen työn prosessia pidetään perinteisenä tapana kuvata strategiatyötä organisaatioissa. Siinä strategiatyö jaetaan vaiheisiin, jotka karkeimmillaan ovat strategian laatiminen ja sen toteuttaminen. Vuorisen mukaan on tavallista, että tähän jakoon perustuva strategiatyö kertaantuu myös siihen osallistuvissa henkilöissä – ensin ovat ne, jotka laativat strategian ja sitten vuorostaan ne, jotka toteuttavat sitä. Perinteisen lineaarisen strategiaproessin haasteena voidaan pitää sitä, että jakamalla strategiatyö laatijoihin ja toteuttajiin vuoropuhelun kulttuuri ei toteudu ja on suuri riski, että käytännön arjesta tehdyt havainnot eivät koskaan saavuta strategiaa. Samoin myös strategian käsitteet voivat karata liian laveiksi ja abstrakteiksi etteivät ne enää kohtaa arjen toimintaa. Riskinä on myös, että esittämällä työskentelyn vaiheet prosessina, seurataan liian orjallisesti kutakin vaihetta kronologisessa järjestyksessä, ikään kuin toista vaihetta ei voi tehdä ennen kuin ensimmäinen on hoidettu. Todellisuudessa prosessi on mielekkäämpää ja rikkaampaa nähdä kokonaisuutena, johon edellä esitetyn kuvan vaiheet sisältyvät, mutta jotka eivät orjallisesti seuraa toinen toisiaan, vaan ne voivat limittyä toistensa kanssa työskentelyn eri vaiheissa. Prosessia tulisikin tarkastella jatkuvana työnä, joka pitää sisällään eri vaiheita, mutta vaiheiden järjestys tai kesto voi olla ennalta määräämätön. Tällöin strategiatyön joustavuus ja nopea reagointi muutoksiin mahdollistuu ja siten työskentely tukee ajatusta ketterästä strategiasta. Vuorinen esittää teoksessaan Näsin ja Aunolan (2002) lineaarisen strategiaproessin, joka on jaettu viiteen eri vaiheeseen. Prosessi esitellään alla olevassa kuvassa tarkemmin. (Vuorinen 2013, 18, 29)



KUVIO 2. Lineaarinen strategiatyön prosessi (Näsi & Aunola 2002)

Alla esitetyssä kuvassa puolestaan on esitetty strategian toimeenpanoa jatkuvana prosessina, joka vie huomion pois vaihe vaiheelta työskentelystä ja kannustaa jatkuvaan toimintaan, seurantaan, analysointiin ja suunnitteluun. Prosessi edistää ajatusta esimiehestä strategiavaikuttajana organisaatiossa, jossa se toteuttaa yrityksen strategiaa käytännön toiminnan oman tiimensä kanssa, ja joka tuo aktiivisesti omaa näkemystään, kokemuksiaan, havaintojaan ja tiimiltä saatua palautetta johdon tietoon. Tällöin strategialla on kaikki edellytykset pysyä elävänä ja mukautuvana olosuhteiden muutoksiin, jolloin se turvaa kilpailukykyä markkinoilla.



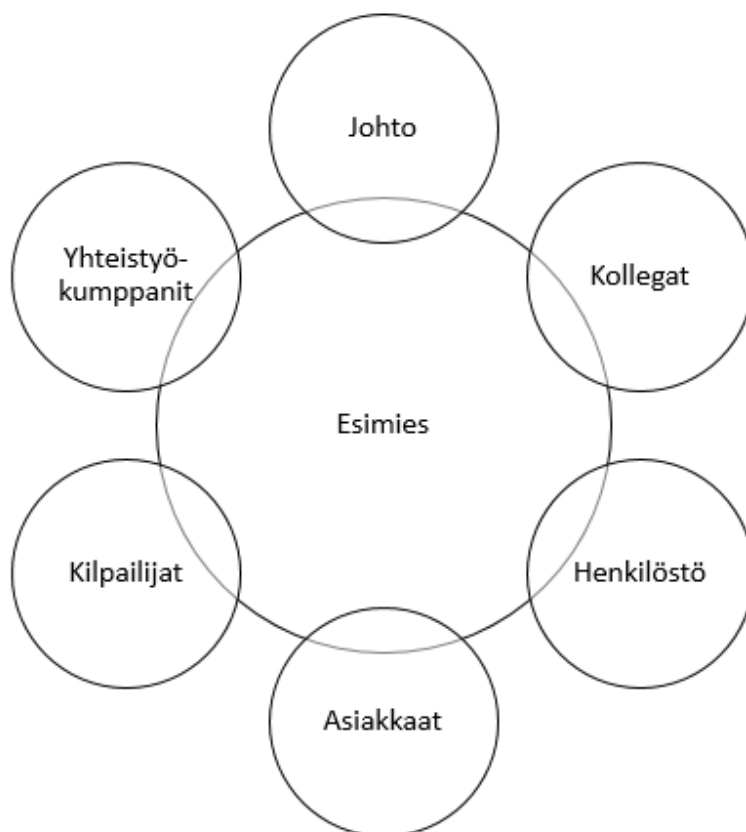
KUVIO 3. Strategian toimeenpano jatkuvana prosessina. (muk. Hämäläinen & Maula 2004, 49)

## 2.2 Esimiehen kriittinen rooli

Strategiatyö on perinteisesti käsitetty nimenomaan johdon työksi, jossa johto keskittyy strategian laadintaan ja siihen tarvittavan tiedon, näkemyksen, analyysin ja tulkinnan luomiseen ja esimiehen tehtävänä on ollut toteuttaa johdon laatimaa strategiaa. Tällöin esimiehille on enemmän tai vähemmän jäänyt tehtävä, jossa hän jalkauttaa jo tehtyä toimenpiteiden ja tavoitteiden listaa ja pitää huolen, että halutut asiat saadaan tehtyä johdon asettaman aikataulun puitteissa. Esimies on kuitenkin ratkaiseva linkki strategian ja käytännön työn välillä. Esimiehet toimivat esimerkiksi onnistuneen implementoinnin keskiössä olemalla vastuussa strategian viemisestä edelleen henkilöstölle, vastamalla aikataulutuksista, muutosten organisoinnista, tarvittavasta ohjauksesta ja seurannasta. Haastavaksi perinteisen strategiatyön jaon mukaisen työskentelyn tekee se, että usein esimiesten ymmärrystä organisaation strategiasta ei ole varmistettu, jolloin kaikki esimiehistä eteenpäin tapahtuva strategiatyö on vaarassa epäonnistua. Tässä kohti monet organisaatiot astuvat suden kuoppaan ja

usein mielletäänkin, että esimiehet estävät strategian toteutumisen. Esimiehet tulisi kuitenkin nähdä voimavarana ja muutoksen mahdollistajana, sillä heillä on käsissään elementit, joilla koko henkilöstö saadaan sitoutumaan ja työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. (Jansen Van Rensburg, Davis & Venter 2014; Anckar 2015)

Strategian elävyyden, ketteryyden ja onnistumisen kannalta esimiesten työskentely on kriittistä. Mikäli esimies onnistuu strategian jalkauttamisessa omalle henkilökunnalleen, organisaatio pystyy hyödyntämään koko sitä aineetonta pääomaa, joka yritysten henkilöstössä on kilpailukyvyyn ja menestyksen turvaamiseen. Jos taas esimies ei itsekään ole sisäistänyt yrityksen strategiaa, hän eittämättä epäonnistuu myös strategian jalkauttamisessa jolloin sekä esimiesten että henkilöstön voimavarat jäävät käyttämättä ja organisaatioiden tulevaisuus lepää pahimmillaan pelkästään johdon harteilla. Alla esitetystä kuvasta on havainnollistettu, kuinka esimiehet työskentelevät organisaatioissa johdon, henkilöstön, asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien leikkauspisteessä ja heillä on näihin kaikkiin suora vaikutusmahdollisuus. Asemansa puolesta he saavat jatkuvasta merkittävää tietoa vallitsevasta tilanteesta esimerkiksi asiakaspalautteiden ja henkilöstöltä saadun palautteen avulla, jolloin heillä on arvokas mahdollisuus hyödyntää tekemiään havaintoja yrityksen kilpailukyvyyn kehittämiseen, menestyksen turvaamiseen ja uudistamisen edistämiseen. Esimiehiä osallistamalla organisaation strategiatyöhön esimiesten kokemus oman bisneksensä omistajuudesta kasvaa, he ovat sitoutuneita ja pyrkivät kehittämään organisaation toimintaa strategiaa vastaavaksi. (Barret & Carey 1989; Hämäläinen & Maula 2004, 107; Suominen ym. 2012, 11–13; Jansen Van Rensburg ym. 2014)



KUVIO 4. Esimiehen asema yrityksessä eri sidosryhmien leikkauspisteessä. (muk. Suominen ym. 2012, 12)

### 2.2.1 Esimies strategian viestijänä

Strategiaviestinnän osalta esimiehen rooli on kriittinen kahteen eri suuntaan, henkilöstölle ja johdolle. Viestittäessä henkilöstölle organisaation strategiaa esimiehen tehtävänä on huolehtia strategian kielestä, sen arkipäiväisyydestä ja konkreettisuudesta, jotka osaltaan edesauttavat muutoksen hyväksymistä henkilöstön keskuudessa. Esimiehen on kiinnitettävä huomiota myös asenteeseen, joka kohdistuu muutoksia kohtaan ja pyrkiä viestinnällään edistämään muutokseen mukaan lähtemistä. Parhaimmillaan esimies auttaa omaa tiimiään näkemään oman työnsä ja yhden yksilön vaikutuksen koko organisaation strategiaan ja selventää strategiaan liittyviä kysymyksiä ja yksityiskohtia. Hämäläinen ja Maula esittävät teoksessaan käsitteen esimieslähtöinen strategiaviestintä, joka onnistuessaan mahdollistaa dialogin strategiasta organisaation kaikilla eri tasoilla. Onnistuessaan se myös edistää vahvaa arjen ja strategian välistä vuorovaikutusta ja strategia on silloin luontevaa liittää myös osaksi henkilökunnan henkilökohtaisia tavoitteita ja kehityssuunnitelmia. Tällöin liiketoiminnalla on edellytykset kasvaa ja kehittyä ihmisten kehittymisen ja ammatillisen kasvun myötä. Strategian käsitteleminen esimerkiksi osasto- ja tiimipalavereissa edistää dialogia ja vuorovaikutusta strategiasta ja henkilöstö kokee nämä palaverit usein luottamuksellisiksi. Kuitenkin onnistuakseen esimieslähtöinen strategiaviestintä vaatii tuekseen hyviä viestinnällisiä taitoja ja edellyttää esimiesten vahvaa ymmärrystä strategiasta. (Hämäläinen & Maula 2004, 107)

On valitettavan yleistä, että vaikka esimiehen rooli ja asema strategiaviestinnässä tunnustetaan kriittiseksi, esimiehet jäävät usein ilman tukea omassa viestintätyössään. Usein tuen puute nojaa ajatuksen esimiehen erinomaisesta asiantuntijuudesta oman vastuualueensa hoitamiseen tai siihen, että strategiaviestintä koetaan osaksi muuta viestintää, jolloin sen erityistä tukemisen tarvetta ei tunnusteta. Johto saattaa myös pitää itsestään selvytenä sitä, että esimies viestii strategiasta aktiivisesti omalle tiimille, mikä ei kuitenkaan välttämättä pidä paikkaansa. Valitettavan usein tämä johtuu siitä, että esimies itse ei ole kyennyt omaksumaan strategiaa niin vahvasti, että kokisi olevansa kykenevä viestimään siitä eteenpäin, jolloin viesti katkeaa ja jättää saavuttamatta henkilöstön. Toisaalta taas, jos esimiehen ja johdon välistä yhteisen tulkinnan muodostamista ei ole riittävästi tuettu dialogin avulla, voi esimiehen viestimät asiat olla toissijaisia tai väärin tulkittuja. Myös esimiehen omassa viestintätaidoissa voi olla puutteita, mikä vuorostaan kertaantuu edelleen henkilöstössä, joka ei kykene strategiaa omaksumaan. Syyt heikkoon tai epäonnistuneeseen strategiaviestintään voivat löytyä myös siitä, että esimies ei itse usko organisaation strategiaan ja siten strategiasta viestimistä ei koeta tarpeelliseksi ja tärkeäksi, jolloin strategian merkityksellisyys ei välity edelleen. (Hämäläinen & Maula 2004, 108–111)

Seuraavassa luvussa paneudun tarkemmin viestinnän merkitykseen strategian viemisessä osaksi käytännön työtä. Strategiaviestintä on avainasemassa strategian ymmärryksen kehittämisessä ja siksi siihen paneutuminen ja suunnittelu ovat yhtä tärkeitä kuin itse strategian suunnitteleminen. Seuraavassa luvussa käsitellään strategiaviestintää siten, että se peilaisi ja tukisi sekä johdon että esimiesten viestinnän suunnittelua ja viestinnällisten keinojen käyttöä yhteisen ymmärryksen ja tulkinnan muodostamiseksi tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa.

### 3 VIESTINTÄ RATKAISEE STRATEGIAN MERKITYKSEN ORGANISAATIOSSA

Koko organisaation voimavarat valjastava strategiatyö tarvitsee onnistuakseen yrityskulttuurin, joka lähtökohtaisesti on tunnistanut henkilöstön strategiatyön voimavarana ja mahdollistaa toiminta- ja työskentelymalleilla koko organisaation osallistamista strategiatyöhön. Esimiehen rooli onnistumisen keskiössä on myös merkittävä. Nämä eivät kuitenkaan yksin riitä, sillä useiden strategian ymmärryksen tilaa tarkastelevat tutkimukset (Jones 2008, 11; Erikoinen, 2015; Pietiläinen, 2016; Salminen 2016) ovat osoittaneet, että viestinnän merkitys ymmärryksen kehittämisessä on yhtä merkityksellinen kuin edellä mainitut.

Viestintä on kaiken johtamisen keskiössä ja se usein ratkaisee, millaiseksi johtaminen koetaan. Viestintää on kaikki, mitä johto ja esimiehet organisaatioissa tekevät tai jättävät tekemättä – he antavat kaikella toiminnallaan signaaleja ja viestejä asenteistaan, suhtautumisestaan ja toiminnastaan. Kokeemukset johtamisen laadukkuudesta tai sen puutteesta kiteytyvät viestintään. Myös strategian jalkauttamisen näkökulmasta merkittävimmät kompastuskivet kohdataan viestittäessä strategiasta – usein viestinnällä ei onnistuta saavuttamaan sitä sitoutumisen tilaa, joka on perusedellytys strategian toimimiselle organisaatioissa kaikkea toimintaa ohjaavan juonena, joka vie organisaatiota eteenpäin. Strategian toteuttaminen voidaan tässä tilanteessa kokea henkilöstön keskuudessa niin vaikeaksi, että siihen osallistuminen pelottaa. Tällöin henkilöstö helposti sivuuttaa organisaation strategian ja se jää toisarvoiseksi ja unohdetuksi, eikä strategia siten ohjaa päivittäistä toimintaa. (Jones 2008, 17–18)

Strategiaviestinnän rooli on monessa suhteessa merkittävä. Sen avulla yrityksissä rakennetaan ymmärrystä strategiasta. Ymmärrys edesauttaa myönteisen työilmapiirin ylläpitämistä ja kehittymistä ja lisää tunnetta työn merkityksellisyydestä, joka puolestaan ruokkii sitoutumista ja motivaatiota. Henkilöstön tietoisuus organisaatiolle merkittävimmistä tavoitteista, haasteista, toiminnoista ja kehittymisen osa-alueista lisää yrityksen tehokkuutta, kun henkilöstö työskentelee yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Ymmärryksen kasvun myötä myös henkilöstön kyky tuottaa ideoita organisaatioiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi kasvaa. Tällöin yksilö on pystynyt hahmottamaan oman työpanoksensa vaikutuksen organisaation strategiaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 31–34)

#### 3.1 Strategiaviestintä on paljon enemmän kuin tiedon siirtämistä

Strategiaviestinnän voi jakaa kahteen eri pyrkimykseen. Ensimmäisenä pyrkimyksenä voidaan pitää sitä, että viestinnällä pyritään siirtämään tietoa viestijältä viestin vastaanottajalle. Toinen pyrkimys liittyy sitoutumiseen ja ymmärryksen rakentamiseen, josta Rantapelkonen käyttää käsitettä viestinnän rituaalinen näkemys. Tällöin tiedon jakamisen lisäksi viestinnällä tuetaan organisaatiossa yhteisen ymmärryksen ja tulkinnan syntymistä, luodaan yhteenkuuluvuutta ja valetaan uskoa organisaation yhteiseen tulevaisuuteen. Rantapelkonen painottaa myös, että strategisessa viestinnässä tarkoituksena on pyrkiä viestimään yhdessä yhdellä äänellä ja edistää yhteisen ja jaetun näkemyksen syn-



tymistä organisaatiossa. Sen tarkoituksena on kertoa organisaatiosta, organisaatiolle tärkeistä asioista, sen identiteetistä sekä suunnasta, johon organisaatiota halutaan viedä. (Rylander & Peppard 2003; Rantapelkonen 2014, 6-8)

Muutoksessa ja siten myös strategian kanssa työskentelyssä ja siitä viestiessä on syytä tarkastella viestiä, jota kertoo. Viestinnällä pyritään tässä kohtaa perustelemaan organisaation valintoja ja osoittamaan edut, joita valinnoilla tavoitellaan. Kukin henkilöstön jäsen luonnollisesti arvioi strategisia tavoitteita ja niiden vaikutuksia oman työnsä näkökulmasta käsin ja strategiaan tavoitteisiin on luontevampaa ja helpompaa sitoutua, mikäli strategiset tavoitteet ja siihen liittyvä toiminta koetaan mielekkääksi tai että siinä on mahdollisuus uuden oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. On tärkeää tuntea kohderyhmänsä ja vastata niihin motivaatio- ja arvotekijöihin, jotka he tuntevat tärkeiksi. Oikeastaan kyse on siitä, että vastataan kysymykseen, mitä strategia tarkoittaa tietyille yksilölle ja tiimille organisaatiossa. Tällöin on tärkeää ennalta tunnistaa ne tekijät, joita kohderyhmä arvottaa ja kokee tärkeiksi omassa työssään, jolloin jo viestiin saadaan tärkeitä elementtejä sitouttamisen turvaamiseksi. Strategiaviestinnän haasteena onkin se, että usein kohderyhmä jää saavuttamatta tällä tunne- ja arvotasolla, jolloin kohderyhmän kokemus on, että he eivät saa olla mukana, eivät voi vaikuttaa muutokseen tai että heiltä ei edes kysytä muutokseen liittyvistä asioista. Tämä turhauttaa, eikä luo sitoutumista, jolloin tavoite strategiasta toimintaa ohjaavana juonena jää saavuttamatta. (Hämäläinen & Maula 2004, 36; Jones 2008, 69–71)

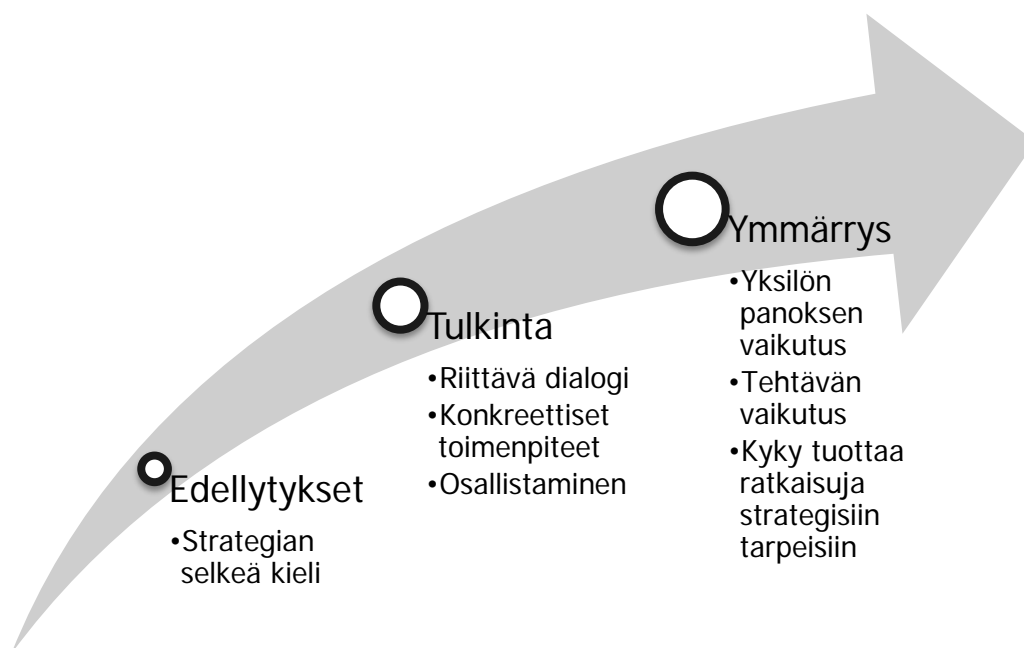
Erilaisilla kohderyhmillä on erilaiset tarpeet strategiaviestinnän suhteen. On tyystin eri asia viestiä esimerkiksi asiantuntijajoukolle, joka on jatkuvasti saatavilla esimerkiksi sähköpostitse tai kasvokkain kuin vaikkapa tiimille, joka koostuu suuresta joukosta osa-aikaisia, jopa pelkästään viikonloppuisin työskentelevistä työntekijöistä, jotka toteuttavat työtään esimerkiksi asiakasrajapinnassa tai tuotantoyksiköissä. Kuitenkin molemmat kohderyhmät ovat yhtä tärkeitä strategian toteuttajia omassa arjessaan. Viestintää suunniteltaessa kohderyhmälähtöinen viestinnän suunnittelu soveltuu erityisesti suuriin organisaatioihin, joissa kohderyhmiä on useita ja joiden työnkuvat ja työskentely poikkeaa merkittävästi toisistaan. On suunniteltava etukäteen kaikkea strategiaviestintää ja sopeuttaa sitä vastaanottajajoukkoja vastaavaksi, sillä eri kohderyhmien valmiudet omaksua strategiaa voivat vaihdella kohderyhmien välillä. Lisäksi eri kohderyhmien välillä voi olla työskentelyn mukanaan tuomia eroavaisuuksia, jolloin viestintäkanavien käyttöä tulee suunnitella ja valita soveltuvimmat. Haasteena voi olla myös eri kohderyhmissä kulttuuriset tai kielelliset eroavaisuudet, jotka asettavat aivan erityyppiset tarpeet viestinnälle eri kohderyhmien välillä. Viestinnässä on siis syytä kiinnittää huomiota siihen, kenelle viestii, mitkä ovat viestin vastaanottajan tarpeet ja kuinka noihin tarpeisiin voisi viestinnällä parhaiten vastata. (Hämäläinen & Maula 2004, 67, 79–80)

Usein yritysten strategiaviestinnässä keskitytään kertomaan tavoitteista ja toimintaa mittaavista tunnusluvuista. Myös strategian kielellisyyteen käytetään viestintää suunnitellessa usein paljon resursseja. Näiden tekijöiden varmistaminen viestinnässä on tärkeää – käyttämällä liian laseja ja abstrakteja ilmaisuja strategiasta viestittäessä, viesti muuttuu vaikeasti ymmärrettäväksi ja vaikeaselkoiseksi, joka estää itsessään ymmärryksen syntymistä. On luonnollisesti vaikeaa rakentaa kuvaa

omasta roolistaan ja oman panoksen merkityksestä asiassa, jota ei sen kielellisyyden vuoksi ole lainkaan ymmärtänyt. Strategian konkreettisuuteen on myös kiinnitettävä huomiota – tarpeeksi selkeillä ja konkreettisilla tavoitteilla ja toimenpiteillä selkiytetään sitä, mitä organisaatio tavoittelee ja miten se arjessa toteutetaan. Viestinnän tulisi auttaa henkilöstöä ymmärtämään oman työnsä merkitys ja vaikutus strategiaan tavoitteisiin nähden. Jones esittää, että nämä tekijät eivät kuitenkaan vielä riitä strategian ymmärryksen rakennusaineiksi, vaan onnistuneessa viestinnässä peilataan myös organisaation tunne- ja arvomaailmaan, jolloin viestinnällä saavutetaan vahvaa sitoutumista. Tässä kohtaa dialogin merkitys ymmärryksen rakennusaineena on merkittävä. (Hämäläinen & Maula 2004, 21; Jones 2008, 1-3; Suominen, ym. 2012, 34)

### 3.2 Kuinka strategian ymmärrys rakentuu?

Edellisessä kappaleessa esittämäni strategiaviestinnän pyrkimykset loivat perustan pohdinnalle, kuinka strategian ymmärryksen tilaa pystyttäisiin organisaatioissa systemaattisesti ja johdonmukaisesti rakentamaan viestinnällisin keinoin. Tulkintani mukaan strategian selkeää ja konkreettista kieltä voidaan pitää ymmärryksen rakentamisen perustana. Aktiivisella, kaksisuuntaisella viestinnällä mahdollistetaan vahvaa vuoropuhelun kulttuuria organisaatioissa ja osallistamisella aktivoidaan koko organisaatiota strategiatyöhön. Näistä elementeistä pystytään rakentamaan strategian ymmärryksen tila ja henki organisaatioihin. Alla olevassa kuvassa havainnollistan niitä viestinnän osa-alueita, jotka ovat keskeisimpiä strategian ymmärryksen rakentamisessa viestinnän keinoin. Olen pyrkinyt kuvaamaan ymmärryksen rakentumista prosessina. Vaikka kuvasta saa käsityksen, että ymmärrys luodaan vaihe vaiheelta, on luontevaa, että nämä prosessin eri vaiheet menevät käytännön työssä osin lomitain ja tapahtuvat yhtäaikaaisesti toistensa kanssa. Kuvaamalla ymmärryksen rakentumista prosessiluontoisesti pyrin tuomaan esille keskeisimmät elementit strategian ymmärryksen kehittämisessä viestinnällisin keinoin.



KUVIO 5. Strategian ymmärryksen rakentuminen viestinnän keinoin

Lähtökohtana strategian ymmärryksen rakentamiselle voidaan pitää strategian kielellisyyttä. Varmistamalla, että kieli on kuulijakuntaan sopiva ja siten helppo omaksua, varmistetaan se lähtökohtainen tilanne, että viestin vastaanottajat pystyvät ymmärtämään viestiä. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, sillä jokainen viestin vastaanottaja tulkitsee saamansa viestin omalla tavallaan, joten tulkinnan luomiseen tarvitaan dialogia viestin lähettäjän ja sen vastaanottajan välillä. Riittävän konkreettisten toimenpiteiden ja osallistamisen avulla vahvistetaan viestin merkitystä. Osallistaminen auttaa sitoutumisessa ja muutokseen mukaan lähtemisessä, kun työn lomassa ennakkoluuloja ja pelkoja pystytään käsittelemään. Lisäksi osallistaminen vastuuttaa – kokemus siitä, että yksilö on itse vastuussa muutoksen toteutumisesta lisää muutoksen onnistuneen läpiviennin todennäköisyyttä merkittävästi. Kun saavutetaan se piste, jossa yhteinen tulkinta on luotu, käsillä on edellytykset ymmärryksen saavuttamiselle, jolloin yksilöt tunnistavat oman työnsä ja panoksensa merkityksen koko organisaation toiminnalle. Myös yksilön kyky innovoida ja tuottaa ratkaisuehdotuksia tai toiminnan muutoksia organisaatiolle, jotka palvelevat sen strategiaa tavoitteita voimistuu, kun strategian ymmärryksen tila on saavutettu.

Strategiasta viestittäessä törmätään usein haasteeseen siitä, että strategiasta kerrottaessa määritelmät ovat usein vaikea ymmärtää. On hyvin yleistä, että strategioissa puhutaan esimerkiksi kannattavasta kasvusta, joka määritelmänä on usein henkilöstön keskuudessa vaikea ymmärtää. Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota viestinnässä siihen, että strategian kieli olisi mahdollisimman kansantajuista, arkipäiväistä ja persoonallista, jolloin se auttaa strategiasta käytävän keskustelun ymmärtämistä. Kielen selkeys ja strategian konkreettisuus auttaa siinä, että henkilöstö pystyy sisäistämään yrityksen strategian ja siten toimimaan omassa arjessaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Onkin ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kenelle viestii ja pyrkiä mukauttamaan viestintää kohderyhmän tarpeita ja käsityksiä vastaavaksi. Toisaalta on yhtä merkittävää pyrkiä kiteyttämään strategian ydinviestejä, sillä välttämättä kaikki kohderyhmät eivät tarvitse tietää organisaation koko strategiaa ja se voidaankin sellaisenaan kokea liian raskaaksi ja uuvuttavaksi tai vaikeaselkoiseksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 21–22; Y-studio 2018)

Dialogin merkitys tulkinnan luomisessa ja merkityksen määrittelyssä siis ensiarvoisen tärkeää – jokainen strategiaviestin vastaanottaja käsittää ja ymmärtää sen tavalla, joka on kullekin yksilölle ominainen. Välttämättä viestiä ei ymmärretä samoin kuin sen lähettäjä sen käsittää tai sen merkitys on eri. Viesti kohtaa jokaisen vastaanottajan henkilökohtaisella tasolla. Tällöin on tärkeää tukea yhteisen tulkinnan ja merkityksen luomista dialogin ja yhteisen ajattelun avulla. Kun strategiaa jalkauteetaan, on tärkeää kirkastaa yhteistä tulkintaa siten, että tavoitteet ovat kaikille selkeät. Jos tavoitteet eivät ole selkeät, ryhmä toimii hajanaisesti. Johdon tärkeä tehtävä on kirkastaa esimiehille, mitkä ovat ne tärkeimmät tavoitteet myös strategiasta viestittäessä, jolloin työskentely tehostuu. Myös tavoitteiden priorisointi ja jaksottaminen korostuvat, kun halutaan selventää yhteistä kuvaa. Tämän myötä saavutetaan keskittymistä tärkeimpiin, kasvatetaan innostuneisuutta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Strategiset tavoitteet perustuvat rationaalisuuteen ja siten ohjaavat myös siihen suhtautumista. Yksilön tunteet ja organisaation kulttuuri ovat kuitenkin aina sidoksissa siihen, kuinka muutokset koetaan ja kuinka helpoksi muutokseen sitoutuminen muodostuu. Muutoksen hyväksy-

miseksi muutosjohtamisen tunteminen sekä tarvittavan dialogin varmistaminen on keskeistä – tarjoamalla mahdollisuuden kysyä ja keskustella pystytään käsittelemään muutokseen liittyviä tunteita. Keskustelun avulla luodaan ilmapiiriä, jossa tunteet hyväksytään, epäilyksiä tai pelkoja voidaan hälventää sekä saada toisilta tukea muutoksen hyväksymiseen. Riittävän dialogin avulla toimintaa voidaan myös korjata, mikäli käsitykset organisaation tavoitetilasta ovat väärät. (Rylander & Peppard 2003; Suominen ym. 2012, 32–33; Hämäläinen & Maula 2004, 36–38; Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 80–81)

Henkilökohtaiset keskustelutilanteet luovat edellytykset syvällisen ymmärryksen luomiselle ja vuorovaikutteinen, palautteelle altis tilanne edistää yhteisen ymmärryksen kehittymistä. Viestintäkanavien käyttöä suunniteltaessa on paneuduttava siihen, mitä kullakin yksittäisellä viestillä halutaan saavuttaa. Strategiaviestinnän näkökulmasta esimerkiksi sähköpostitse lähetettävä toimintasuunnitelman tunnuskukujen viestiminen on tehokas ja nopea tapa saavuttaa viestin vastaanottajat, mutta itse strategiasta viestimiseen se ei sovellu, sillä viestintä on hyvin yksisuuntaista, palautteelle ja dialogille ei jää tilaa eikä se tue henkilökohtaista sitoutumista. Kun halutaan saavuttaa vahva sitoutumisen tila, on kasvokkain käytävä keskustelu paljon tehokkaampi tapa, sillä se jättää tilan välittömälle palautteelle ja jaettujen merkitysten rakentamiselle yhteiseksi ymmärrykseksi. (Barret & Carey 1989; Daft 1999, 162, 164–165)

Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön vaihtelee eri organisaatioiden välillä paljon ja on pitkälti sidoksissa yrityksen kokoon. Siinä missä pienissä asiantuntijaorganisaatioissa koko henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön voidaan kokea hyvin tehokkaaksi ja mielekkääksi tavaksi toimia on suurissa yrityksissä haasteena se, ketä osallistetaan ja miten, sillä ei ole järkevää käsitellä strategiaa kokonaisvaltaisesti kaikkien henkilöstöön kuuluvien jäsenten kanssa. Etenkin kun eri henkilöiden toimenkuvat voivat vaihdella asiantuntijatehtävistä tuotantotyöhön henkilöstön keskuudessa. Vaikka kaikkien mukaan ottaminen täysivaltaisesti strategiatyöhön ei olisi mahdollista eikä järkevää, on kuitenkin tärkeää pitää koko henkilöstö tietoisena suunnitteluprosessista ja sen etenemisestä ja antaa jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tällöin tietoisuus strategiasta kasvaa ja luo edellytyksiä pohdinnalle oman työn vaikutuksesta organisaation strategiisiin tavoitteisiin, joka puolestaan edistää tunnetta oman työn merkityksellisyydestä ja lisää motivaatiota. Tietoisuus ja ajan tasalla oleminen edistää myös uusien ideoiden ja innovaatioiden mahdollisuutta, kun koetaan, että jokainen organisaation jäsen voi olla strategian kannalta merkittävä. (Hämäläinen & Maula 2004, 52–53)

Hiltusen mukaan henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön vahvistaa sitoutumista organisaatioon ja toisaalta myös auttaa henkilöstöä luomaan ja jakamaan keskijohdon ja johdon kanssa yhteistä näkemystä yrityksen strategiasta. Hän esittää, että osallistaminen tuo edellä esitettyä aineetonta pääomaa parhaiten silloin, kun osallistaminen tapahtuu strategian analysointivaiheessa. Tällöin selvittämällä henkilöstöltä ja asiakkailta heidän odotuksiaan, arvojaan ja näkemyksiä tulevaisuuden toiminnasta johto pystyy saamaan tärkeää tietoa ja toisaalta taas henkilöstön keskuudessa tällainen toiminta luo sitoutuneisuuden tunnetta. Jotta yllä kuvailtuun osallistamisen tasoon päästäisiin, on ehdottoman tärkeää tunnistaa keskijohdon kriittinen rooli strategiatyössä. (Hämäläinen & Maula 2004, 53; Hiltunen 2014, 48)

## 4 KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation talous- ja hallintopäällikkö toimii tutkimuksen toimeksiantajana. Tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle on ollut alusta alkaen tärkeää, ettei yritystä pystytä tutkimuksen raportoinnissa tunnistamaan, jolloin kaikkea tutkimusmateriaalia on käsitelty siten, että materiaalista on häivytetty organisaation tunnistettavia piirteitä. Tämä on osaltaan hankaloittanut kohdeorganisaation kuvaamista sekä tutkimusaineiston käsittelyä. Tutkimus kuitenkin keskittyi käsittelemään strategian ymmärrystä ja strategiatyöskentelyä organisaation toimintasuunnitelman parissa, jolloin tiedolla siitä, mikä yritys on kyseessä, ei ole merkittävää painoarvoa tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio toimii kaupan alalla ja on yksi kansainvälisen konsernin yksiköistä. Konserni on tunnettu maanläheisistä tavoistaan sekä arjen innovaatioista, joilla on saavutettu merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Konserni on tunnettu myös henkilöstöpolitiikastaan, jota leimaa vahva usko liiketoiminnan kasvattamiseen ihmisten johtamisen kautta. Jo henkilöstöideassa määritellään se, kuinka yritys uskoo jokaisen ihmisen kykyyn tuottaa yritykselle merkittävää arvoa ja kilpailuetua omalla toiminnallaan ja kuinka yksilön kehittymistä tukemalla voidaan saavuttaa menestystä nyt ja tulevaisuudessa. Strategiatyön kehittäminen ja siihen koko henkilöstön sitouttaminen on siten erittäin tärkeässä roolissa organisaatiossa. (Yritys X 2017)

### 4.1 Toimeksiannon lähtökohdat

Toimeksiannon lähtökohtana toimi kohdeorganisaation havahtuminen siihen, ettei yrityksen strategia kohdannut jokaista henkilöstön jäsentä päivittäisessä työssä, jolloin toiminnan koettiin olevan toisinaan ristiriidassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Toimeksiantajani kertoman perusteella organisaatiossa oli vallalla kokemus siitä, että jokainen taho työskenteli omat prioriteetit edellä, ei yhteiset, kuten olisi pitänyt toimia. Toisaalta henkilöstöstä saatavilla oleva potentiaali oli tunnistettu ja oltiin turhautuneita tilanteeseen, jossa valtaosalla henkilöstöä ei ollut käsitystä yrityksen strategiasta eikä koko henkilöstö siten pystynyt käyttämään kykyjään ja osaamistaan yrityksen tulevaisuuden turvaamiseen. (Talous- ja hallintopäällikkö 2016)

Kuten monissa muissa organisaatioissa ja tutkimuksissa on todettu, myös tässä organisaatiossa haasteena oli koko henkilöstön mukaan saaminen strategiatyöhön. Toimeksiantajani kuvaili käsillä olevia ongelmia muun muassa siten, että strategiset tavoitteet koettiin organisaatiossa yleisesti kovin vaikeaselkoiseksi. Esimerkiksi keskijohdolle jaettu strateginen toimintasuunnitelma kattoi koko organisaation osastot toimenpiteineen ja piti sisällään paljon valmiiksi annettuja tehtäviä. Tällöin esimiehet kokivat, että toimintasuunnitelma oli kerran vuodessa avattava lista tehtävistä asioista, joista useimmat ei koskettaneet kovinkaan laajasti yhtä yksittäistä osastoa. Haasteeksi muodostui tällöin myös se, että yksittäisillä osastoilla tehtävät toimenpiteet vuoden aikana eivät saavuttaneet yhteyttä organisaation toimintasuunnitelmaan ja strategisiin tavoitteisiin, jolloin ne olivat tärkeitä, mutta eivät osa strategiatyötä. Tällöin organisaatiolta puuttuivat yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Strategiseen toimintasuunnitelmaan sitoutuminen ja siihen motivoituminen koettiin haastavaksi edellä eriteltyjen

seikkojen vuoksi. Toimintasuunnitelma jäikin usein johdon käsiteltäväksi ja seurattavaksi ja sitä päivitettiin yleensä yksikön ja maan johdon yhteisissä kokouksissa. Toimintasuunnitelma ei kaiken kaikkiaan koettu palvelevan kohdeorganisaatiota siten, kuinka organisaatio halusi sen palvelevan eikä henkilöstö työskennellyt organisaation tahtotilan mukaisesti. (Talous- ja hallintopäällikkö 2016)

Kohdeorganisaatiossa strategista toimintasuunnitelmaa on perinteisesti käyty esimiesten kanssa läpi muutama kuukausi ennen toimintavuoden vaihtumista. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tulevan vuoden toimintasuunnitelma on silloin esimiesten tiedossa, jonka jälkeen jää vielä aikaa pohtia, muuttaa ja lisätä toimenpiteitä suunnitelmaan, mikäli ne katsotaan tarpeelliseksi. Tiedottamisen jälkeen esimiehillä oli aikaa suunnitella toimintasuunnitelman lanseerausta ja toimeenpanoa kunkin osaston työntekijöille ja aikatauluttaa tulevia toimenpiteitä vuoden varrelle. Edellä eritellyn vaiheen jälkeen sekä johdon että esimiesten työskentelyssä alkoi nousta esiin vaihtelua sen mukaan, kuinka johdon jäsen oli omia joukkojaan johtanut toimintasuunnitelmatyössä. Myös eri toimintavuosien työskentelyssä oli eroavaisuuksia. Välttämättä mitään kaikille yhteistä tapaa tai odotusarvoa työskentelylle ei ollut. (Talous- ja hallintopäällikkö 2016)

Toimeksiannon ongelma oli sellaisenaan liian laaja tarkasteltavaksi tutkimuksen keinoin, mikäli halutaan saavuttaa syvempää ymmärrystä vallitsevasta tilanteesta ja löytää ratkaisuja juurisyiden selvittämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi laadukkaasti ja pitkäjänteisesti. Kuvassa 8 on kuvattu toimeksiantajan kanssa käytyä dialogia ongelmaan liittyen. Dialogin aikana selvisi, että organisaatiossa on syytä tarkastella sekä organisaation johdon että esimiesten työskentelyä tarvittavan tarkkojen ja täsmällisten kehityskohteiden määrittämiseksi ja siten myös työskentelyn kehittämiseksi.

#### 4.2 Strategiatyö tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa strategiatyötä toteutetaan luvussa kaksi esitetyn operatiivisen strategiamallin mukaisesti. Tämä tarkoittaa karkeasti sitä, että kukin kohdeorganisaation johdon jäsen edustaa tiettyä liiketoimintayksikköä ja siten operatiivista strategiaa. He pyrkivät yhdessä johtoryhmänä luomaan toimintasuunnitelman, joka vastaa keskeisimpiin operatiivisten strategioiden tavoitteisiin ja siten vastaa liiketoimintastrategiassa esitettyihin tavoitteisiin.

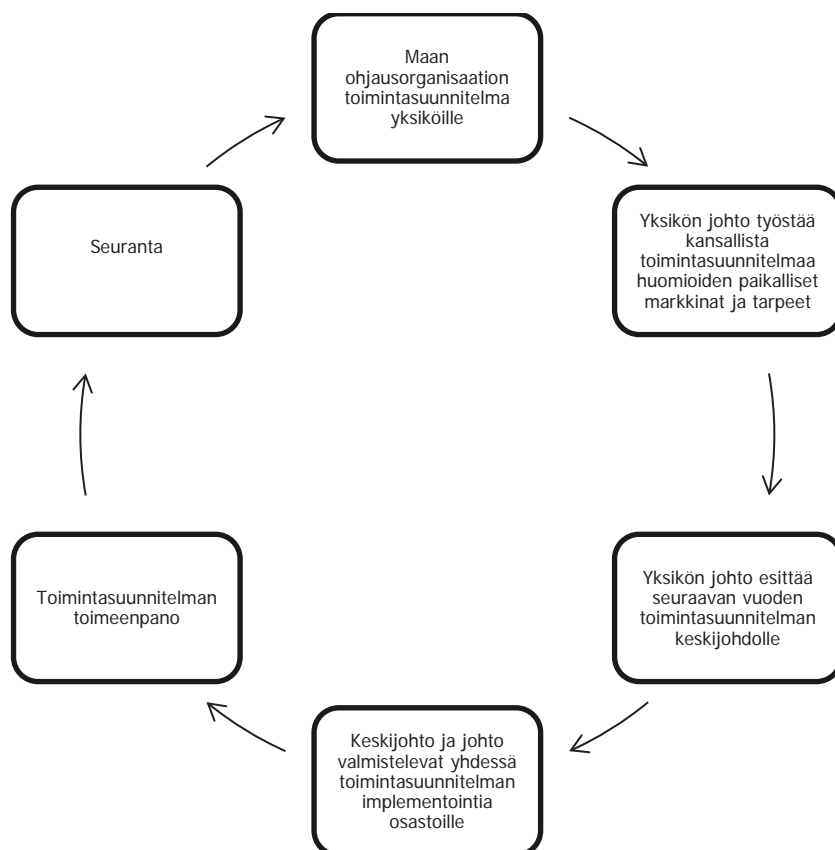
Kun tarkastellaan strategiatyön vaiheita toimintavuoden aikana, voidaan lähtöpisteenä pitää sitä, että konsernin maan johtoryhmä aloittaa strategiatyön varhaisessa vaiheessa ennen uuden toimintavuoden alkua. Yli puoli vuotta ennen uuden toimintavuoden alkua he kartoittavat kansallisella tasolla sitä, missä yritys on menossa ja mitä toimintaympäristöön, henkilöstöjohtamiseen, asiakkaiden ja kuluttajien käyttäytymiseen sekä kilpailijoiden toimintaan liittyviä muutoksia on havaittavissa. Samoin he analysoivat yrityksen tilaa ja sen kykyä vastata edellä esitettyjen muuttujien luomiin tarpeisiin, joihin vastaamalla kilpailukykyä pystytään turvaamaan ja kehittämään entisestään. Maan johtoryhmä tarkastelee tekemiään havaintoja ja analyysyjä konsernin kansainvälisten strategioiden kautta muodostaen näistä yhdessä kansallisen operatiivisten strategioiden joukon, joka sekä vastaa konsernin strategisiin tavoitteisiin että huomioi Suomessa toimimisen kannalta kriittisimmät tekijät. Maan

johtoryhmä luovuttaa laatimansa toimintasuunnitelman edelleen yksiköille heidän strategisen toimintasuunnitelman laatimisen kehykseksi. (Talous- ja hallintopäällikkö 2018)

Vastaavasti yksikköjen johtoryhmät ja tässä tutkimuksessa nimenomaan kohdeorganisaation johtoryhmä aloittaa oman yksikkönsä osalta saman työn hieman maan johtoryhmää myöhemmin, noin puoli vuotta ennen toimintavuoden vaihdetta. Viimeistään neljä kuukautta ennen uuden toimintavuoden alkua kohdeorganisaation johto on tuottanut operatiivisten strategioiden tavoitteita koostuvan toimintasuunnitelman, joka pyrkii vastaamaan sekä konsernin toimintasuunnitelmassa esitettyihin tavoitteisiin että paikallisten markkinoiden asettamiin tarpeisiin. Ennen organisaation keskijohdolle, esimiehille, lanseeraamista toimintasuunnitelma hyväksytetään maan johtoryhmän ja yksikön johdon yhteisessä kokouksessa noin kolme kuukautta ennen toimintavuoden alkua. (Talous- ja hallintopäällikkö 2018)

Kun toimintasuunnitelma on hyväksytty sekä maan johtoryhmän että yksikön johdon toimesta, toimintasuunnitelman implementointi esimiehille aloitetaan. Koko organisaatiota koskevan toimintasuunnitelman lanseeraus tapahtuu yleisesti esimiehille järjestettävässä esimiespalaverissa, johon osallistuvat kaikki organisaation esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Yleensä tässä foorumissa läpikäytävä toimintasuunnitelma pitää sisällään keskeisimmät toimintasuunnitelman tavoitteet seuraavalle tai korkeintaan kahdelle seuraavalle vuodelle. Toimintavuodesta vaihdellen lanseeraustapahduma on joko ollut hyvin tiivis, lähinnä informatiivinen katsaus tulevan vuoden keskeisimmistä toimenpiteistä ja tavoitteista tai aiempina vuosina organisaatiossa on myös järjestetty esimiehille toimintasuunnitelman lanseeraustilaisuus toiminnansuunnittelupäivien muodossa. Informatiivisten, tiiviiden palavereiden haasteena on ollut, että esimiesten toimintasuunnitelman ja strategian ymmärryksen kehittymisen edellytyksenä toimiva dialogi on jäänyt vähäiseksi eikä kunkin osaston toimintasuunnitelman sisältöä ole pystytty varmistamaan. Toisaalta, myös varsinaiset toiminnan suunnittelu-päivät esimiehille on koettu haastavaksi melkein samasta syystä – toimeksiantajan kokemuksen mukaan esimiesten toimintasuunnitelman ja strategian ymmärrys ei vielä ollut sillä tasolla, että he olisivat pystyneet luomaan oman osaston ja organisaation tarpeita vastaavan toimintasuunnitelman omalle vastualueelleen. Tällöin toimintasuunnitelman suunnitteluun ja laadintaan käytetty aika koettiin hukkaan heitetyksi, sillä se ei tuottanut odotettua lopputulosta. (Talous- ja hallintopäällikkö 2018)

Lanseeraustilaisuuden jälkeen esimiehet alkavat työstää omien osastojensa kannalta merkittävimpiä toimenpiteitä ja niiden implementointia henkilöstölle. Esimiehet työstivät näitä joko itsenäisesti tai oman esimiehensä tuella riippuen paljolti siitä, mikä oli kullekin mielekkäin tapa toimia. Alla olevaan kuvaan on tiivistetty organisaation toimintasuunnitelmatyöskentelyn eri vaiheita toimintavuoden aikana.



KUVIO 6. Toimintasuunnitelmatyöskentely kohdeorganisaatiossa kalenterivuoden aikana

Edellisessä kappaleessa kuvattujen vaiheiden jälkeen toimintasuunnitelmatyöskentelystä ei enää pystynyt erottamaan selkeästi johdon ja esimiesten välisiä rooleja tai tehtäviä. Organisaation sisällä toimivista osa-alueista, eli toiminnoista, riippuen työskentely toimintasuunnitelman toimeenpanon ja seurannan välillä vaihteli. Osa esimiehistä huolehti toimeenpanosta itsenäisesti, kun taas osa toteutti sitä yhdessä oman esimiehensä kanssa. Sama koski toimintasuunnitelman seurannan toteuttamista, osa esimiehistä toteutti seurantaan mutta viime kädessä organisaation johto toteutti sitä. Työskentely koettiin siis hyvin vaihtelevaksi. Työskentelyä ja sen hahmottamista vaikeutti työskentelyn hajanaisuus, eikä toimeksiantajalla ollut selvillä, kuinka toimintasuunnitelmatyöskentely jatkui esimiehille pidetyn esittelytilaisuuden jälkeen. Organisaatiossa oli tunnistettu myös mahdollisuus, että toimintasuunnitelma jäi ikään kuin pelkäksi jaetuksi informaatioksi jota ei työstetty lainkaan esittelytilaisuuden jälkeen tai sitä työstettiin vain osittain. (Talous- ja hallintopäällikkö 2018)

Toimintasuunnitelmaan ja sen tilaan palattiin vaihtelevasti vuoden aikana. Seuranta ja toimenpiteiden vaikutusten analysointi esimiesten toimesta vaihteli esimiehen omasta aktiivisuudesta riippuen. Johto tarkasteli toimintasuunnitelman tilaa säännöllisemmin, kuitenkin viimeistään kuluneen vuoden loppupuolella valmistellessaan aineistoa maan johdon tapaamista varten, jossa edistymistä arvioitiin yhdessä maan johtoryhmän ja yksikön johdon toimesta. (Talous- ja hallintopäällikkö 2018)



### 4.3 Esimies kohdeorganisaatiossa

Luvussa kuusi käsitellään tutkimuksen kulkua kohdeorganisaatiossa. Etenkin, kun esitellään esimiesten haastatteluista saatua tietoa, on syytä kertoa esimiehen työnkuvasta tarkemmin, jotta käsitys kohdeorganisaation esimiesten toiminnasta olisi helpompaa saada muodostettua. Esimiehen työnkuvaan sisältyy vahvasti se, että hän osallistuu aktiivisesti oman osastonsa arkeen ja on esimerkiksi kohtaamassa asiakkaita siinä missä henkilöstökin. Esimiestyö voidaan tässä asiayhteydessä jakaa kahteen eri osa-alueeseen – esimies vastaa oman henkilöstönsä johtamisesta, kehittämisestä sekä henkilöstöhallinnon, kuten työsuhteen päivittämiseen ja työvuorosuunnitteluun liittyvistä toimenpiteistä. Lisäksi esimiehen vastuulla on varmistaa, että tämän osasto toimii konsernin antaman konseptin mukaisesti ja että se vastaa omalla toiminnallaan liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Jälkimmäiseen voitaneen lisätä, että esimiehen työnkuvaan kuuluu osallistuminen päivittäiseen arkeen, niin kuin aiemmin todettiin. Kohdeorganisaatiossa tästä käytetään nimitystä suorittavat työvuorot, jolloin esimies toteuttaa suorittavaa työtä yhdessä oman tiiminsä kanssa. Yleisesti yksittäisen esimiehen työviikko koostuu suurimmaksi osaksi suorittavan työn tekemisestä. Suorittavan työn ja esimiestyön yhdistäminen koetaan yleisesti organisaatiossa ainakin toisinaan haastavaksi yhtälöksi toteuttaa. Esimerkiksi suorassa asiakaskontaktissa toimiminen suurimman osan työviikosta syö aikaa esimiestyöltä, jolloin esimiestyö virheellisesti jää ikään kuin toissijaiseksi toiminnaksi herkästi ja esimiestyölle jäävä aika käytetään ns. pakollisten, hallinnollisten, rutiinien hoitamiseen. Toimintasuunnitelman näkökulmasta työn luonne asettaa haasteita strategian ymmärryksen kehittymiselle ja toimintasuunnitelman aktiiviselle työstämiselle.

## 5 TUTKIMUSSTRATEGIAN VALINTA, TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen aihe pohjaa tutkimuksen kohteena olevan organisaation haluun kehittää toimintasuunnitelmatyöskentelyä siten, että strategiset tavoitteet koettaisiin arjessa läsnä oleviksi ja toimintaa ohjaaviksi. Tämä lähtötilanne määritteli tutkimusstrategian valintaa. Oli luontevaa valita tutkimusstrategiaksi toimintatutkimus, sillä toiminnan kehittämisen avainhenkilöt löytyvät organisaatiosta itsestään, jolloin heidän mukaansa tuleminen osaksi kehitystyötä oli yhtä tärkeää kuin oma roolini tutkijana tuottaa tietoa strategiatyön tilasta organisaatiolle päätöksenteon tueksi.

Tiedonkeruumenetelmien valinnassa korostui tarve saada tietoa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä, jolloin koin kvantitatiivisten tiedonkeruumenetelmien käyttämisen poissuljetuksi vaihtoehdoksi. Laadulliset menetelmät sopivat aiheen tarkasteluun siten paremmin, sillä halusin saada mahdollisimman kattavan ja seikkaperäisen käsityksen sekä johdon että esimiesten kokemuksista ja näkemyksistä. Tässä luvussa tulen esittämään tutkimusstrategian, tiedonkeruumenetelmien ja tutkittavien valintaa perustellen tekemiäni valintoja teoreettisen viitekehyksen avulla.

### 5.1 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana

Tutkimusstrategian valinta perustui kohdeorganisaatiosta itsestään lähtöisin olevaan haluun kehittää omaa toimintaansa ja työskentelyään. Pohtiessani tutkimusstrategian valintaa, koin tärkeäksi toteuttaa tutkimusta siten, että toiminnan kannalta keskeisimmät henkilöt ja kohderyhmät pääsisivät osallistumaan tutkimukseen aktiivisina toimijoina, jolla pyrin mahdollistamaan ja edistämään toiminnan kehittämisen jatkumisen tarkastelujakson jälkeenkin. Tällä tavoin halusin myös siirtää kehitystyötä ja vastuuta kehitystyöstä vahvasti organisaatiolle, jolloin oma roolini tutkijana olisi tarjota teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaineistosta tekemiäni havaintojen perusteella lisää tietoa, jota organisaatiossa puolestaan pystyttäisiin käyttämään päätöksenteon tukena. Toisena tavoitteenani oli rikkoa totuttuja toiminta- ja työskentelytapoja nostamalla strateginen johtaminen keskusteluissa ja työpaikoissa sekä kannustaa organisaation jäseniä tarkastelemaan omaa ja organisaation toimintaa, jolloin he pystyvät aiempaa paremmin hahmottamaan toiminnassa kehittymisen kannalta merkittäviä asioita.

Valitsin tutkimusstrategiaksi toimintatutkimuksen, sillä siinä keskeistä on pyrkimys toiminnan kehittämiseen ja erityisesti siihen, että toimintatutkimuksessa tapahtuvan kehitystyön avulla tutkittava organisaatio pystyy oppimaan ja ymmärtämään omia prosessejaan paremmin, jolloin kehitystyö rakentuu vakaalle pohjalle. Toimintatutkimus on sosiaalinen oppimisen prosessi, jossa tutkimuksen ja toiminnan kohteina ovat toimintatavat tutkimuksen kohteena olevassa yhteisössä, yhteisön jäsenten kyky reflektoida omaa toimintaansa, ajatuksiaan ja ymmärrystä, sekä itsessään tutkimuksen aikana toteutuvat toimintatilanteet. On tärkeää, että yhteisön jäsenet reflektoivat omaa toimintaansa ja sen seurauksia. (Aaltola & Syrjäjä 1999, 14, 18; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25)

Toimintatutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksen kaltaisena, sillä siinä keskitytään tarkastelemaan jotakin erityistapausta tai niiden joukkoa. Tässä tutkimuksessa tapaukseksi on määritelty kohdeorganisaation johto ja esimiehet, joiden toimintaa tarkastellaan. Puuttamalla tapahtumiin ja toiminnan kulkuun väliintulojen, interventioiden, avulla, toimintatutkimuksessa pyritään toiminnan muutokseen. Raja toimintatutkimuksen ja tapaustutkimuksen välillä on häilyvä, sillä toimintatutkimus perustuu aina johonkin tapaukseen, caseen. Yhtäläillä tapaustutkimus voi muuttua kehittämistutkimukseksi jos sen tarkoituksena on kehittää tapauksen toimintaa. On tärkeää muistaa, ettei toimintatutkimuksen avulla saatua tietoa pyritä yleistämään, vaan tutkimuksesta saadun tiedon käyttötarkoitus painottuu vahvasti käsillä olevan tilanteen kehittämiseksi juuri siinä ympäristössä, jossa toiminnan muutos halutaan saavuttaa. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007; Coghlan 2012, 7; Kananen 2008, 84–85)

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on poikkeuksellinen verrattuna yleiseen näkemykseen tutkijan roolista, jossa tutkijan roolia määrittelee sen ulkopuolisuus suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Toimintatutkimuksessa kuitenkin sekä tutkittavat että tutkija osallistuvat aktiivisesti tutkimukseen ja ovat mukana organisaation arjessa, jolloin he oman panoksensa kautta vaikuttavat kehittämisprosessin kulkuun. Toimintatutkimuksen edellytys on, että tutkija ymmärtää tutkimuksen kohteena olevan yhteisön toimintaa ja historiaa, joten on hyvin luonnollista, että usein tutkija itse on yhteisön jäsen. Tutkija on tällöin kehitysprosessin subjekti, joka tulkitsee kehitysprosessia ja vaikuttaa siihen omasta näkökulmastaan käsin. Tutkijan rooli on auttaa yhteisöä kuvailemaan ja selkeyttämään haasteita sekä kartoittamaan kehitystyön lähtökohtaa Kehittämistyöstä toimintatutkimus eroaa sillä, että se pyrkii tuomaan esille uutta tietoa, joka on julkisesti kaikkien saatavilla. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40–41, 46; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kananen 2014, 11–15; Kiviniemi 1999, 70)

### 5.1.1 Toimintatutkimuksen prosessi

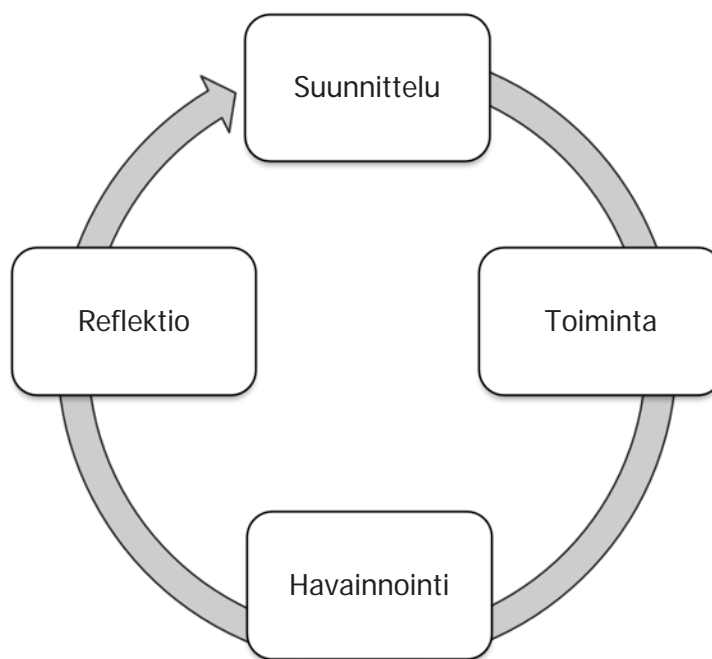
Toimintatutkimus on prosessi, jonka avulla pyritään kehittämään ajattelua, lähestymistapoja ja muuttamaan toimintatapoja. Sille on ominaista, että tutkimuksessa pyritään löytämään uudenlaisia näkökulmia tutkittavaan ongelmaan nähden ja havaintojen pohjalta reflektoidaan omaa ja yhteisön toimintaa. Tämän jälkeen tehdään suunnitelmia, joiden avulla vuorostaan tavoitellaan toiminnan kehittymistä. Heikkinen ja Jyrkämä esittävät julkaisussaan Hartn ja Bondin (1995) mallin toimintatutkimuksen prosessista, jota on kuvailtu seuraavan sivun kuvassa. (Aaltola & Syrjälä 1999, 18; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 33)

**Toimintatutkimusprosessi on:**

- Jatkuvaa oppimista
- Ongelmakeskeistä
- Tilannesidonnaista
- Tulevaisuusorienteista
- Perustuu muutosinterventioon
- Tavoitteena toiminnan kehittämistä
- Etenevä prosessi, jossa toiminta, sen tutkimus ja arviointi seuraavat vuorotellen toisiaan
- Pohjaa ajatukseen, että kaikki tutkimuksen kannalta asianomaiset osallistuvat toimintaan ja sen kehittämiseen ja muutoksen arviointiin

KUVA 1. Toimintatutkimuksen prosessin ominaisuudet. (muk. Hart & Bond 1995)

Toimintatutkimuksen prosessia on kuvattu usein spiraaliksi, jossa havainnoinnin, reflektoinnin, suunnittelun ja toiminnan vaiheet seuraavat toisiaan spiraalimaisesti. Kehitystyö ja oppiminen eivät siis suinkaan lopu tutkimuksen loppumiseen, vaan tutkimuksessa kuvataan usein tiettyä ajanjaksoa. Tälle tutkimusmenetelmälle onkin siksi tyypillistä, että sen avulla pyritään toiminnan kehittämiseen reflektoinnin kautta. Tällöin tarkastellaan omaa toimintaa vieraan silmin ja saadaan tuotua esille uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Alla oleva kuva havainnollistaa toiminnan kehittymistä sykleissä ja kuvaa tutkimusprosessin eri vaiheita ja sen, kuinka eri vaiheet seuraavat toisiaan ollen lopulta päättymätön oppimisen ja toiminnan kehittämisen prosessi. (Aaltola & Syrjälä 1999, 18; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36–37)



KUVIO 7. Toiminnan kehittämisen sykli (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37)

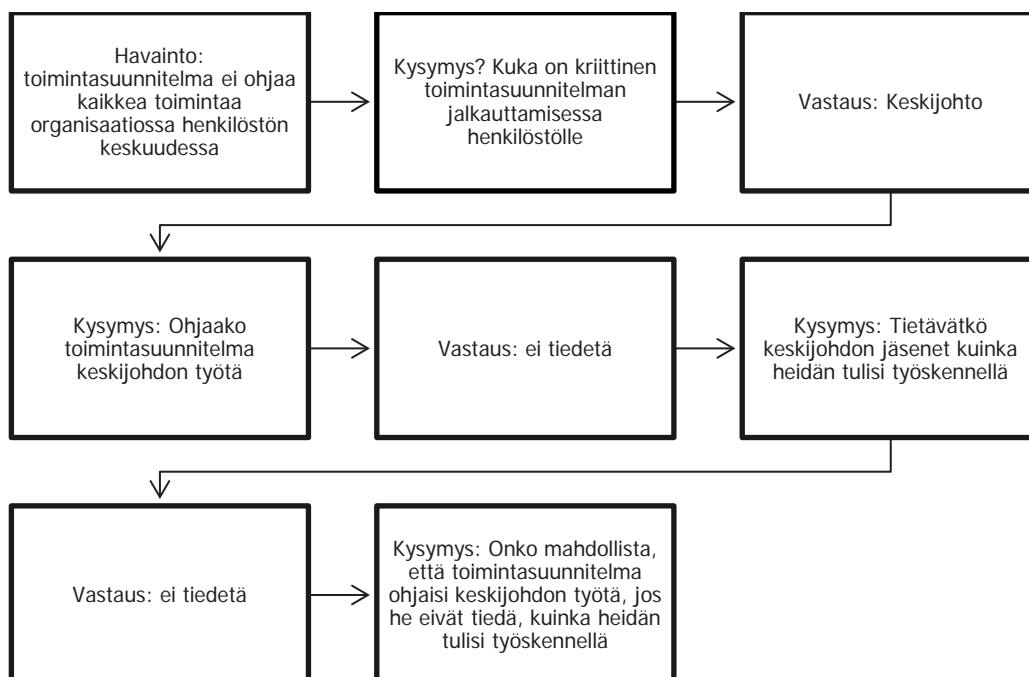
Hyvin usein toimintatutkimuksen syklejä kuvataan spiraalimallilla, jota on arvosteltu sen kaavamaisuudesta – mallia ei tulisi noudattaa toimintatutkimuksessa liian orjallisesti, ettei tutkija löydä itseään tilanteesta, jossa on spiraalimallin vanki pääsemättä eteenpäin omassa tutkimuksessaan.

Onkin tärkeää muistaa, että usein tutkimuksen mittaan eri vaiheet toteutuvat toistensa lomassa ja eri vaiheet voivat mennä toistensa päälle. Toinen mallin riski on, että se antaa toiminnasta vahvasti sen kuvan, että toiminta kehittyy koko ajan. Todellisuudessa yhteisöissä tapahtuu niin paljon kaiken aikaa, että niitä ei pystytä yhdistämään tällaiseksi yhtenäiseksi jatkumoksi. Kuitenkin spiraalimalli auttaa usein tutkimuksen kulun suunnittelussa ja hahmottamisessa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37–38)

## 5.2 Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittäminen

Lähtötilanteessa havaittiin, että tarvittavan tiedon saamiseksi tarvittiin kerätä tietoa kahdelta eri kohderyhmältä, jotka kohdeorganisaatiossa tarkoittivat organisaation johtoa ja keskijohtoa. Koska toimeksiantajan käsitys oli, ettei organisaation johdolla ollut yhteistä näkemystä odotuksistaan esimiesten työskentelyä kohtaan, täytyi tutkimukseen ottaa tarkastelun alle sekä organisaation johto että esimiehet. Tutkimuksella haluttiin kartoittaa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa vallalla olevaa tilannetta ja käyttää siitä saatua tietoa toiminnan kehittämisen välineenä. Tällöin tutkimusstrategian näkökulmasta katsottuna mielekkäin lähestymistapa oli käyttää toimintatutkimuksen viitekehystä, jolloin tarkoituksena on sekä tuottaa tietoa, että varmistaa toiminnan kehittymistä organisaatiossa.

Ongelman määrittelemiseksi on tärkeää havaita ongelma ja nimetä se (Kananen 2013, 61). Tässä tutkimuksessa prosessi yleisestä ongelmasta kohti tutkimusongelman määrittelyä aloitettiin keskustelemalla toimeksiantajan kanssa vallitsevasta tilanteesta kohdeorganisaatiossa. Alla esitettyyn kuvaan on tiivistetty tutkimuksen aluksi käyty keskustelu toimeksiantajan kanssa tutkimusongelman määrittelemiseksi. Oleellista tässä vaiheessa oli se, että keskijohdon kriittinen rooli toimintasuunnitelman jalkauttamisessa tunnistettiin sekä se, että esimiesten työskentelyn kehittämiseksi oli syytä tarkastella johdon odotuksia, jotta kehitystyölle pystyttäisiin asettamaan myöhemmin tavoitteet.



KUVIO 8. Tutkimusongelmaan johtanut keskusteluprosessi toimeksiantajan kanssa.

Dialogin aikana ja sen päätteeksi havaittiin, että tarvittiin tietää, kuinka keskijohto työskentelee toimintasuunnitelman kanssa sillä hetkellä ja millaiseksi toimintasuunnitelman rooli koetaan keskijohdon keskuudessa, ennen kuin toimintaa voitaisiin varsinaisesti kehittää. Oli mielekästä ja luontevaa keskittyä tarkastelemaan kysymyksiä myös näkökulmasta, jossa pyrittäisiin selvittämään miten keskijohto on kokenut oman työskentelynsä ja johdon työskentelyn ja mitkä voisivat olla ne keinot, joilla toimintasuunnitelmatyöskentelyä organisaatiossa voitaisiin kehittää. Ennen keskijohdon kokemusten tarkastelua, oli kuitenkin syytä kiinnittää huomiota myös organisaation johdon työskentelyyn ja erityisesti siihen, mitkä ovat ne odotusarvot, joita he omilta alaisiltaan edellyttävät toimintasuunnitelmatyöskentelyssä. Yllä kuvattu dialogi ja sen kulku loivat pohjan myös tutkimussuunnitelman laadinnalle.

Edellä esitetyn keskustelun sekä aineiston keräämisen aikana muodostui tarkka käsitys tutkimusongelmasta, tutkimuskysymyksistä sekä tiedonkeruumenetelmistä. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaksi määriteltiin keskijohdon toimintasuunnitelman ymmärtämisen vaikutus työskentelyyn, sillä ymmärryksen kehittäminen on toiminnan kehittämisen lähtökohta. Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat siten seuraavat kysymykset, joihin pyrittiin saamaan vastauksia laadullisin menetelmin haastatteleamalla ja havainnoimalla kohdeorganisaatiossa toimivia johdon ja keskijohdon jäseniä. Tutkimuskysymykset ovat: Mitkä ovat johdon odotukset keskijohdon toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohtaan, Miten keskijohto toteuttaa toimintasuunnitelmatyötä ja Mitkä tekijät edistävät tai estävät johdon odotusten mukaista työskentelyä keskijohdon keskuudessa. Alle on kuvattu tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset sekä aineistonkeruumenetelmät tiivistetysti.



KUVA 2. Tutkimuksen tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja valitut tiedonkeruumenetelmät.

### 5.3 Tiedonkeruumenetelmien ja tutkittavien valinta

Toimintatutkimuksessa vuoropuhelun merkitys on suuri, sillä dialogin avulla organisaatioon luodaan keskustelua ja vuorovaikutusta, joiden tehtävänä on tiedon saamisen lisäksi edistää organisaation ilmapiiriä tutkittavan aiheen kannalta muutosmyönteisempään suuntaan. Tällöin kehitystyölle turvataan mahdollisimman hyvät edellytykset onnistua ja jatkaa edelleen tarkastelujakson päättymisen jälkeen. Tämä ajatus ohjasi tutkimuksessa käytettyjen tiedonkeruun menetelmien valintaa, joista kerrotaan seikkaperäisemmin seuraavissa kappaleissa. (Kuula 1999, 90, 93)

#### 5.3.1 Haastattelu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetyin tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Sen suurimmiksi eduiksi verrattuna muihin menetelmiin pidetään sitä, että aineiston keruuta pystytään säätämään tilanteen ja vastaajien mukaan. Myös vastauksien tulkinnassa on enemmän liikkumisvaraa kyselyyn verrattuna. Usein haastattelu valikoituu tiedonkeruumenetelmäksi seuraavista syistä:

- Halutaan antaa tutkittavalle kohteelle mahdollisuus tuoda omaa kokemustaan ja itseään koskevia asioita julki vapaasti.
- Tutkijan on vaikeaa etukäteen tietää vastausten suuntaa, kyseessä on siis jollain tapaa tuntematon tai vähän kartoitettua alue.
- Halutaan tarkastella vastauksia suuremmissa kontekstissa, kun vastaaja nähdään. Tällöin pystytään sanallisten vastausten lisäksi tulkitsemaan vastaajan eleitä ja ilmeitä.
- Etukäteen voidaan aavistaa, että aihe tuottaa vastauksia, jotka ovat monitahoisia
- Halutaan selventää vastauksia haastattelun aikana
- Halutaan syventää vastauksia pyytämällä haastattelun aikana esimerkkejä tai perusteluja vastaajalta
- Tutkimuksen kohteena on aiheita, jotka koetaan vaikeiksi tai aroiksi.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 204–206)

Yhtenä tiedon keruun menetelmänä onkin tässä tutkimuksessa käytetty haastattelua, sillä tutkimuksen aihe koettiin niin monisyiseksi että haluttiin antaa tutkimuksen kohteena olevalle joukolle mahdollisuus kertoa itse mahdollisimman vapaasti työskentelystään toimintasuunnitelman parissa. Haastattelu myös mahdollisti saada selvennystä saatuihin vastauksiin ja syventää saatua tietoa esimerkkien ja perustelujen avulla. Haastattelu antoi mahdollisuuden myös selventää haastateltaville esimerkiksi käsitteistöä, jota organisaatiossa ja/tai tutkimuksessa käytettiin, mikäli se olisi tarpeen. Haastatteluissa kartoitettiin yksittäisten henkilöiden ajatuksia, kokemuksia ja työskentelytapoja. Näin ollen päädyin käyttämään haastattelumenetelmänä teema- eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelua ohjaavat etukäteen valitut, keskeiset teemat ja teemoihin liittyvät tarkentavat kysymykset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75)

Teemahaastattelussa haastateltavien tulkinnat asioista korostuvat, samoin se, millaisia merkityksiä he asioille ovat antaneet ja kuinka ne näyttäytyvät vuorovaikutustilanteessa. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa lomakehaastattelusta siinä, että siinä haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä, jättää jotain kysymättä tai kysyä tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. On tutkijan makukysymys, kysyykö hän haastateltavilta kaikkia samoja kysymyksiä, kysyykö hän ne kaikilta samassa järjestyksessä tai samoja sanamuotoja käyttäen. Teemahaastattelussa ei voi kuitenkaan kysyä ihan mitä tahansa, sillä tarkoituksena on kuitenkin löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47; Tuomi & Sarajarvi 2009, 75)

Hirsjärvi ja Hurme esittelevät teemahaastattelun ominaispiirteitä seuraavasti:

- Puolistrukturoidussa haastattelussa tiedetään, että haastateltavilla on takanaan jokin tietty kokemus johon liittyviä ajatuksia ja käsityksiä haluamme tutkia.
- Tutkija on selvittänyt tutkittavaan ilmiöön liittyviä, tärkeitä asioita, osia, prosesseja ja kokonaisuutta, jolloin huomioidensa avulla hän on päätenyt tiettyihin olettuksiin.
- Oletusten perusteella tutkija määrittelee haastattelurungon.
- Haastattelurungon avulla keskustellaan haastateltavan kanssa ennalta määritellyistä teemoista, jolloin keskustelu etenee niiden mukaisesti. Teemahaastattelussa ei siis ole tarkoituksenmukaista edetä tarkasti määritettyjen kysymysten varassa.
- Haastattelussa keskitytään haastateltavien kokemuksiin tilanteista, tuodaan tutkittavan ääni kuuluviin.
- Kaikkea haastateltavan kokemaa voidaan käyttää tutkimuksen tuloksena.

(Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48)

Teemahaastattelu valikoitui tiedonkeruun menetelmäksi myös siitä syystä, että teemat ovat laaja-alaisia aiheita, joihin on oikeastaan mahdotonta vastata lyhyesti. Tällä pyrin saamaan vastauksista esille hyvin laaja-alaisesti vastaajien omia kokemuksia, näkemyksiä ja tulkintoja valituista teemoista ja käsiteltävistä aiheista. Kananen esittää myös, että teemahaastattelu luo edellytykset tuoda esiin myös uusia kysymyksiä ja asioita, joista haastateltava ja haastattelija voivat keskustella ilmiöön liittyvien aihealueiden lisäksi. Jotta käsillä olevaa ilmiötä pystyttäisiin analysoimaan ja tulkitsemaan mahdollisimman syvällisesti, tuki edellä esitetty näkökulma myös osaltaan teemahaastattelun valintaa yhtenä tiedonkeruumenetelmistä. (Kananen 2013, 93)

Teemahaastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina. Ryhmähaastattelu tiedonkeruunmenetelmänä karsiutui pois siitä syystä, että tutkimuksen kohteena oleva aihe koettiin osin arkaluontoiseksi organisaatiossa. Pidin mahdollisena, että ryhmähaastattelussa kaikki läsnä olevat eivät saisi tuotua omaa näkökulmaansa ja kokemuksiaan riittävän hyvin esille, jotta voitaisiin puhua syvällisestä ilmiön tulkinnasta aineistoa tulkittaessa. Yhtälailla halusin tarjota haastateltaville luottamukseen perustuvan tilanteen, jossa he kokisivat voivansa tuoda oman kokemuksensa julki juuri sellaisena kuin se on.



Tämä puolestaan koetaan perusedellytykseksi organisaation kehittämistyön sekä tutkimuksesta saatavan tiedon luotettavuuden näkökulmasta – ilman rehellistä ja oikeaa nykytilan kuvausta kohdeorganisaation tämän hetkisestä toimintasuunnitelmatyöskentelystä myöhemmin tapahtuvalla kehitystyöllä on riski perustua virheelliseen tutkimustulokseen.

Kaikki esimiehille suunnatut haastattelut dokumentoitiin käyttämällä apuna älypuhelimesta löytyvää nauhuri-ohjelmaa. Keskustelun nauhoittaminen vapauttaa haastattelijan keskittymään haastattelun ajaksi dialogiin muistiinpanojen ylös kirjaamisen sijaan. Autenttinen tallenne mahdollistaa myös tilanteeseen palaamisen myöhemmin ja sen avulla pienetkin yksityiskohdat pystytään säilyttämään, toisin kuin muistiinpanoja tehdessä usein hukataan osa tiedosta. Haastattelun jälkeen jokainen tallenne litteroitiin yleiskieliseksi litteroinniksi. (Kananen 2013, 99–100)

### 5.3.2 Osallistava havainnointi

Tämän tutkimuksen toiseksi tiedonkeruun menetelmäksi valittiin osallistava havainnointi. Tämä tiedonkeruumenetelmä tarkoittaa aineiston keruun tapaa, jossa tutkija osallistuu tutkimuksen kohteena olevan yhteisön toimintaan ja pyrkii tuomaan aktiivisesti esille omaa näkemystään ja tietoa. Pyrkimyksenä osallistavassa havainnoinnissa on toiminnan muutos. Osallistavaa havainnointia voidaan pitää myös suoraan toimintatutkimuksena. Pidän tärkeänä nostaa esille osallistavan havainnoin myös tiedon keruun muotona, sillä kohdeorganisaatioon suunnitellut työpajat ja niistä saatu tieto oli tärkeää, kun tarkastellaan toimintatutkimuksen tarkoitusta, toiminnan muutosta organisaatiossa. Havainnoijan toimintaa havainnointitilanteessa voidaan jakaa kahteen tyyppiin. Toisessa havainnoija antaa tilanteen ohjata havaintojaan ja kysymyksiään, kun taas toisessa havainnoija on suunnitellut tarkasti etukäteen, mitä tietoa havainnoinnilla haetaan. Valmistelin työpajoja varten etukäteen työpajojen sisältöä sekä työpajojen tavoitteita. Lisäksi määrittelin, mitä tietoa työpajoista kirjaan muistiin. Ensimmäisessä työpajassa keskityin kirjaamaan muistiin johdon esittämiä odotuksia esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelylle ja toisessa keskityin kirjaamaan tekijöitä, joita johto on muuttanut tai tulee muuttamaan omassa työskentelyssään esimiesten työskentelyn kehittämiseksi. Kuitenkaan en tehnyt etukäteen tarkkaa havainnointisuunnitelmaa, sillä halusin antaa tilaisuuksille itselleen mahdollisuuden tuoda spontaanisti esille tutkimuksen kannalta merkittäviä asioita. (Eskola & Suoranta 2008, 98–102)

Myös vuoropuhelussa toimeksiantajan ja tutkijan, eli itseni, välillä tutkimuksen eri vaiheissa ja niiden aikana on toteutettu osallistavaa havainnointia, joka vuorostaan tukee ajatusta siitä, että osallistava havainnointi on kaiken kaikkiaan sama asia kuin toimintatutkimus. On luontevaa, että toiminnan muutoksen tila, tutkittava ilmiö ja tutkimuksen eteneminen aiheuttavat dialogia toimeksiantajan ja tutkijan välille. Näitä keskustelutilanteita on dokumentoitu kirjaamalla esille tulleita seikkoja ylös muistiinpanoiksi. Hyödynnän muistiinpanoja sekä työpajatyöskentelystä että vuoropuhelusta toimeksiantajan kanssa tutkimuksessa.

### 5.3.3 Tutkittavien valinta

Kanasen (2008, 37) mukaan kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntävässä tutkimuksessa on syytä paineutua tutkittavan joukon valintaan huolellisesti ennen tutkimuksen toteutusta, jotta tutkimustulos voi olla osuva tutkittavan ilmiön kannalta. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset määrittivät puitteet tutkittavien valinnalle, sillä toiminnan kehittymisen kannalta keskeisessä roolissa olivat sekä kohdeorganisaation johto että sen keskijohtoon kuuluvat jäsenet.

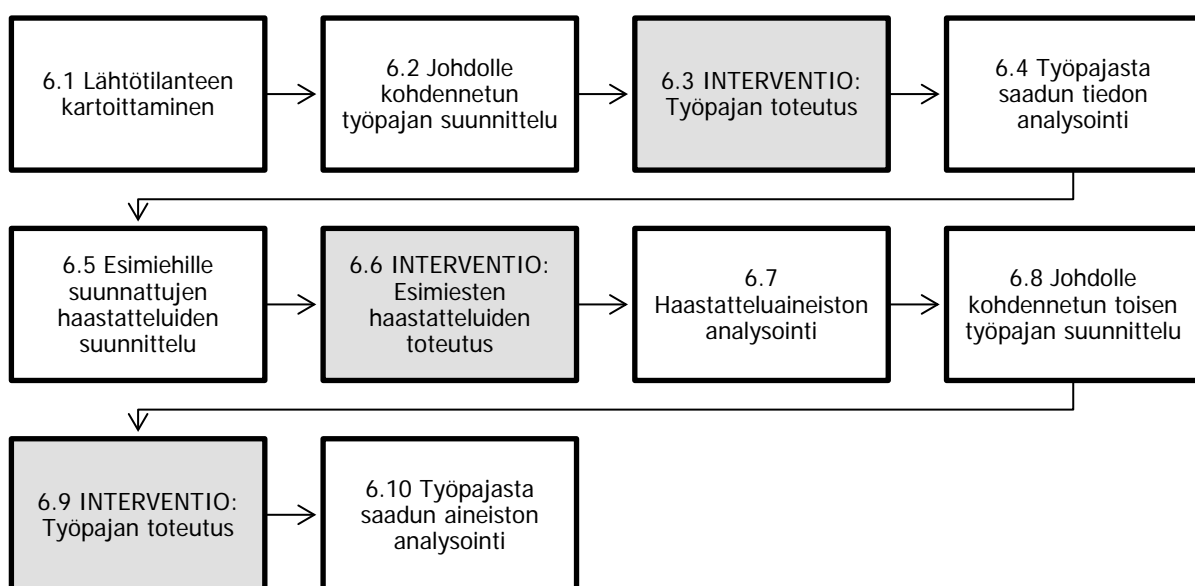
Johdon toiminnan tarkastelu oli tutkimuksessa kriittistä heidän asemansa vuoksi, sillä esimiehet raportoivat suoraan johdolle. Tällöin johdon määrittelemät odotukset esimiesten työtä kohtaan ja johdon toiminnan muutos korreloivat suoraan esimiesten työskentelyyn. Esimiesten työskentelyn kehittämisen kannalta oli kriittistä saada johdolta tietoa siitä, mitä esimiesten työskentelyn kehittämällä halutaan saavuttaa. Vertaamalla esimiehille suunnatuista haastatteluista saatua tietoa ja johdon määrittelemiä odotuksia toisiinsa johto pystyi havaitsemaan myös oman toimintansa kehityskohteet ja siten turvaamaan esimiestyön kehittymisen.

Johdon työskentelyn tarkastelemisen lisäksi oli tärkeää saada selville, kuinka toimintasuunnitelma oli koettu esimiesten keskuudessa, jolloin esimiesten henkilökohtainen kokemus oli kriittinen tekijä myöhemmin tapahtuvan kehitystyön näkökulmasta. Tutkittavien henkilökohtaista kokemusta voidaan siten pitää yhtenä merkittävimmistä tutkittavien valintaa ohjanneista kriteereistä (Viikka 2015, 134). Kohdeorganisaatiossa johto sopi tutkittavaksi kohteeksi roolinsa puolesta ja samalla valinta palveli myös organisaation alkuperäistä ajatusta, halua kehittää strategiatyötä keskijohdon keskuudessa siten, että koko organisaatio pystyisi keskittymään yhteisiin tavoitteisiin ja käyttämään tietotaitoaan kilpailuedun varmistamiseksi tulevaisuudessa. Johdon rooli tutkittavina kohteina oli merkityksellinen myös sen kannalta, että tutkimuksen alulle panema kehitystyö jatkuisi tutkimuksen jälkeen ja toiminta kehittyisi edelleen myös tarkasteluajanjakson jälkeen.

Kun esimiesten valintaa haastatteluihin pohdittiin, rajasin osallistujajoukkoa tietyin perustein ennen lopullista valintaa, jotta se vastaisi ajatukseen siitä, että tutkittavat olisivat osuvia sen ilmiön kannalta, jota tutkitaan. Tällöin esimiesten ryhmästä rajattiin pois asiantuntijaesimiehet, joilla ei ollut lainkaan suoria alaisia, sekä esimiehet, jotka olivat toimineet kohdeorganisaatiossa esimiehenä alle puoli vuotta. Tämän rajauksen pyrkimyksenä oli tutkia joukkoa, joka olisi jo aktiivisesti työskennellyt omien tiimiensä kanssa strategiatyössä sekä toiminut organisaation esimiehenä niin kauan, että tältä pystyttiin odottamaan jonkinlaista näkemystä organisaation strategiatyöskentelystä.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin kohdeorganisaatioon tammikuun 2017 ja elokuun 2018 välisenä aikana. Alla esitetyssä kuvassa on esitelty tutkimuksen kulkua vaihe vaiheelta. Tutkimuksessa toteutetut työpajat ja haastattelut toimivat tässä tutkimuksessa sekä tiedon keruun muotona että interventioina, sillä molemmissa tapauksissa toimintaan osallistuvia henkilöitä kannustettiin kysymysten ja vuoropuhelun avulla pohtimaan sekä omaa tämän hetkistä työskentelyään organisaatiossa että sitä tavoiteltavaa, johon toiminnan muutoksella pyritään. Tutkimuksen kulussa korostui vahvasti toimintatutkimukselle ominainen prosessiluontoisuus sekä toiminnan ja arvioinnin välinen vuoropuhelu, joka oli kehittämistyön kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tämän vuoropuhelun avulla pyrittiin varmistamaan, että ydinongelmat, jotka estivät toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittymistä, tunnistettaisiin riittävän hyvin. Tällöin toiminnan kehitys myöhemmin kohdentuisi juuri kehitystyötä vaativien osa-alueiden vahvistamiseen.



KUVIO 9. Tutkimuksen kulku.

Yllä olevassa kuviossa esitettyä tutkimuksen kulkua tullaan seuraavissa kappaleissa tarkastelemaan vaihe vaiheelta. Vaikka tutkimus etenee vaihe vaiheelta, kehitystyötä toteutettiin organisaatiossa myös eri vaiheiden lomassa. Esimerkiksi johdolle suunnatun toisen työpajan toteutusvaiheessa, kappaleessa 6.9, johto oli jo kehittänyt toimintaansa itse tekemiensä havaintojen perusteella ja haastatteluaineisto antoi lisätietoa kehitystyötä vaativista osa-alueista sekä tuki johdon jo tekemiä muutoksia omassa toiminnassaan. Tämä vaiheiden keskinäinen lomittuminen on myös toimintatutkimukselle ominaista, sillä todellisuudessa tarkkaa jakoa toiminnan etenemisen vaiheissa on usein vaikeaa tehdä täsmällisesti. Kuitenkin kehitystyön kuvaaminen yllä esitetyn prosessin mukaisesti auttoi hahmottamaan tutkimuksen etenemistä ja sen merkittävimpiä vaiheita. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37–38).

## 6.1 Lähtötilanteen arviointi

Kuvasin kappaleessa 5.2 käymääni keskustelua toimeksiantajan kanssa toiminnan sen hetkisestä tilanteesta organisaatiossa. Keskustelu auttoi tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittämisessä, mutta myös toimi tutkimuksessa lähtötilanteen arviointina. Toimeksiantajan kanssa käymäni keskustelu auttoi toiminnan kehittymisen kannalta merkittävien ryhmien määrittämisessä ja siten tutkimuksen kohdentamisessa juuri näihin ryhmiin. Kartoittaessamme lähtötilannetta organisaatioissa havaitsimme, että pääsemiseksi alkuun toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittämisessä tarvitaan lisätietoa organisaation johdolta ja esimiehiltä.

Johdolta täytyi selvittää, mitkä olivat heidän odotuksensa esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelylle, sillä johdon näkemys esimiesten roolista toimintasuunnitelman prosessissa tulisi määrittämään myös sitä tasoa, jota kehitystyöllä tavoitellaan. Jotta johdon asettamaa odotusarvoa ja esimiesten työskentelyn tilaa pystyttäisiin vertaamaan ja muodostamaan käsitys siitä, mitkä osa-alueet organisaation työskentelyssä ovat kehitystyön näkökulmasta kriittisimmät, täytyi selvittää esimiesten kokemuksia ja työskentelytapoja. Johdolta ja esimiehiltä saadusta tiedosta olisi puolestaan tärkeää löytää ne tekijät, jotka estivät toiminnan kehittymisen ja pyrkiä löytämään ratkaisuja, joilla tilannetta pystytään muuttamaan.

Lähtötilanteen kartoittamisen päätteeksi olimme saaneet toimeksiantajan kanssa selville tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten määrittäminen ohjasi myös tiedonkeruumenetelmien valintaa, kuten kappaleessa 5.2 kuvasin. Keskustelun päätteeksi pystyin määrittämään myös tutkimussuunnitelman ja tutkimuksen aikataulun, joka esitetään tarkemmin alla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen aikataulu.

<b>Tutkimuksen osa-alueet</b>	<b>Aikataulu</b>
Lähtötilanteen kartoitus, tutkimusmenetelmien ja tiedonkeruumenetelmien valinta	Joulukuu 2016 – Helmikuu 2017
Työpajatyöskentely johdon odotusten kartoittamiseksi	Maaliskuu 2017
Keskijohdolle suunnattujen haastatteluiden suunnittelu ja tutkittavien valinta	Huhtikuu 2017
Keskijohdolle suunnattujen haastatteluiden toteutus	Toukokuu 2017
Haastatteluaineiston litterointi ja analyysi	Kesä-Elokuu 2017
Haastatteluaineiston käsittely johtoryhmän kokouksessa	Elokuu 2017

## 6.2 Johdolle suunnatun työpajan suunnittelu

Toimeksiantajan mukaan tutkimuksen kohteena olevan organisaation johdolla ei ollut selkeää yhte-neväistä tulkintaa siitä, mitkä olivat johdon odotukset esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohtaan. Tällöin odotusten määrittäminen oli ensiarvoisen tärkeää, jotta johto pystyy keskittymään varmistamaan omassa toiminnassaan esimiesten odotusten mukaista työskentelyä. Johdon odotusten kartoittamisen avulla pyrin auttamaan johtoa määrittelemään myös esimiehen roolia toimintasuunnitelmatyöskentelyssä juuri tässä organisaatiossa, sillä roolin määrittäminen puolestaan tukee kehitystyön suuntaa organisaatiossa.

Odotusten määrittämiseksi valitsin työpajatyöskentelyn, joka toteutettiin osana johdon tulevan vuoden toimintasuunnitelman suunnittelupäiviä maaliskuussa 2017. Valitsin työpajatyöskentelyn odotusten kartoittamiseen siitä syystä, että työpajatyöskentely on ollut tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa hyvin pidetty ja paljon käytetty työskentelymenetelmä. Työpajatyöskentelyllä organisaatiossa oli aiemminkin arvioitu toimintaa tai sen muutosta. Koin luontevaksi käyttää työpajaa, sillä se oli nopea ja ketterä toteuttaa eikä vaatinut suurta määrää resursseja toteutuakseen. Ehdottomasti tärkein tekijä menetelmän valinnassa oli kuitenkin se, että halusin varmistaa kehitystyöhön sitoutumista osallistamalla kohdeorganisaation johtoa vahvasti kehittämistyöhön. (Summa & Tuomi-nen 2009, 6, 8-9) Johtoryhmän jäsenet toimivat myös organisaation esimiesten lähiesimiehinä, joka ennestään nosti johdon näkemykset kehittämistyön lähtökohdaksi.

Aloitin työpajan suunnittelun määrittelemällä, mitkä olivat työpajatyöskentelyn tavoitteet. Oli selvää, että työpajan merkittävin tehtävä kehitystyön näkökulmasta oli saada selville johdon odotukset esi-miesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohtaan. Toiseksi oli tärkeää, että odotukset määriteltäisiin siten, että ne toimisivat koko johdon yhteisenä näkemyksenä ja siten edustaisivat koko organi-saatiota, jolloin ne olisivat kaikkia esimiehiä kohtaan yhtenäiset. Jotta odotusten kartoittaminen olisi lähtökohtaisesti kattavaa strategiатыönprosessin näkökulmasta ja jotta kaikki strategiaproessin kan-nalta merkittävät vaiheet tulisi riittävän hyvin huomioitua odotusten määrittämisessä, koin tärkeäksi esittää strategiатыön prosessin eri vaiheet työpajan aluksi. Työpajaa varten muotoilin luvussa 2.1.1 esitettyä lineaarista strategiamallia sopivammaksi kohdeorganisaatioon ja heidän toimintasuunnitelmatyöskentelyyn. Pidin tätä tärkeänä, koska kohdeorganisaatiossa strategiатыötä tekevät toimivat pääsääntöisesti strategisen toimintasuunnitelman parissa. He siis työstävät liiketoimintastrategian alaisuudessa toimivien operatiivisista strategioista laadittuja toimintasuunnitelmia – mitä ja miten organisaatiossa tulisi tehdä, jotta haluttu strateginen tavoitetilä olisi saavutettavissa. Tällöin oli luon-tevaa mukauttaa lineaarista strategiатыönmallia sopimaan toimintasuunnitelmatyöskentelyyn. Mallin tarkoituksena oli auttaa organisaation johtoa hahmottamaan strategiатыön eri vaiheet myös esimies-ten toimintasuunnitelmatyöskentelyssä ja esimiehen roolin rakentumisessa toimintasuunnitelmatyös-kentelyssä.



KUVIO 10. Kohdeorganisaation ja tutkimuksen tarpeisiin vastaava lineaarisen strategiatyön malli

Edellä esitetyn mallin vaiheet koostuvat siis nykyisen tilanteen arvioinnista, toimenpiteiden suunnittelusta, päätöksenteosta, toimeenpanosta ja seurannasta. Nämä vaiheet koskettavat ainakin jossain määrin kaikkia organisaation jäseniä. Nykyisen tilanteen arvioinnilla tarkoitetaan toimintaympäristön muutosten, kilpailijoiden toiminnan, henkilöstön tarpeiden ja kuluttajien ja asiakkaiden käyttäytymisen ja tyytyväisyyden mittaamista ja arviointia, jotka kartoittavat organisaation muutos ja kehitystarpeita. Toimenpiteiden suunnitteluvaiheessa pohditaan keinoja, joilla kehitystyötä vaativia osa-alueita kehitetään. Päätöksenteonvaiheessa suunnitellut toimenpiteet lyödään lukkoon ja aletaan suunnitella päätettyjen toimenpiteiden toimeenpanoa. Luonnollisesti tehtyjä muutoksia ja toiminnan muuttamista mitataan, jolloin saadaan edelleen tietoa muuttuneen tilanteen arvioimiseen ja edelleen toiminnan kehittämiseen.

Seuraavaksi määrittelin työpajan tarkempaa kulkua, osallistujien tehtäviä ja omaa rooliani tutkijana työpajan aikana. Suunnittelema työpajan kulkua etukäteen pyrin varmistamaan, että työpaja pääsisi sille asetettuihin tavoitteisiin – että odotukset esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohtaan olisi määritelty ja että johdon jäsenet kokisivat sitoutumista kehitystyöhön. Työpajan kulku rakentui siten, että aluksi alustan työpajan tarkoitusta esittelemällä tutkimuksen aiheen ja työpajalle asetetut tavoitteet. Samassa yhteydessä käyn läpi myös työpajalle asetetun aikataulun. Osallistujien tehtävänä puolestaan on pohtia omia odotuksiaan esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohtaan, jonka jälkeen itsenäisesti tehty pohdinta jaetaan muulle johtoryhmälle ja lopuksi johto muodostaa yhteisen käsityksen siitä, mitä esimiesten työskentelyltä odotetaan. Tämä yhteinen näkemys tulisi siten jatkossa ohjaamaan koko organisaation työtä ja palvelisi juuri tämän organisaation toimintaa.

Kuten aiemmin jo kävi ilmi, työpaja suunniteltiin pidettäväksi johdon toiminnan suunnittelupäiviä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että kaikki johdon jäsenet olivat paikalla työpajan aikaan. Työpaja sovittiin pidettäväksi yhden suunnittelupäivän aluksi.

### 6.3 Työpajan toteutus

Koska organisaatiossa oli vahva halu kehittää toimintasuunnitelmatyöskentelyä, koin ensiarvoisen tärkeäksi saada organisaation johdon sitoutettua kehitystyöhön, jolloin työpajan toteutus osana toiminnan suunnittelun päiviä Maaliskuussa 2017 oli toiminnan kehittämisen näkökulmasta kriittinen

tapahtuma. Työpajan tavoitteena oli rakentaa johdon yhteinen näkemys heidän odotuksistaan keskijohdon toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohtaan. Oma roolini tutkijana työpajan aikana oli sekä havainnoida johdon toimintaa että toimia työpajan fasilitaattorina. Työpajatyöskentelyn avulla pyrittiin myös toimintatutkimukselle tyypillisesti luomaan ja nostamaan keskustelua organisaatiossa, ja siten raivata ilmapiiriä muutosmyönteisempään suuntaan, jotta kehitystyölle olisi mahdollisimman hyvät edellytykset ja että kehitystyöllä olisi hyvä edellytykset jatkua edelleen tarkasteluajanjakson päätyttyä (Kuula 1999, 90, 93).

Työpajan aluksi pyrin aktivoimaan johtoryhmää esittämällä jo tehtyjen tutkimusten pohjalta saatua informaatiota organisaatioiden strategiatyöskentelystä sekä esittämällä argumentteja keskijohdon strategiatyöhön osallistamisen tärkeydestä. Lisäksi esitin tilannetta varten laatimaani lineaarista strategiatyön mallia työskentelyn selkeyttämiseksi ja jaottelemiseksi. Tämän jälkeen pyysin johtoryhmän jäseniä itsenäisesti pohtimaan ajatuksiaan odotuksista strategiatyötä kohtaan sekä kuvaamaan ihanetilaa, johon he halusivat keskijohdon strategiatyöskentelyssä tavoitella. Pyysin heitä kirjaamaan ajatuksiaan post-it lapuille. Itsenäisen pohdinnan jälkeen kunkin johtoryhmän jäsenen kirjaamat seikat purettiin ryhmässä keskustellen siten, että työpajan lopuksi koko johtoryhmän kattava, yhteinen näkemys, odotuksista oli selvillä. Dokumentoin työpajan kulkua tekemällä aktiivisesti muistiinpanoja koko työpajan ajan. Lisäksi keräsin johdon kirjaamat odotukset työpajan päätteeksi tukemaan tehtyjä muistiinpanoja. Tällä pyrin turvaamaan tilaisuuden laadukasta dokumentointia. Koostin saamani aineiston muistioksi, joka löytyy opinnäytetyön liitteestä numero yksi.

#### 6.4 Työpajasta saadun tiedon koostaminen esimiehen rooliksi toimintasuunnitelmatyöskentelyssä

Johtoryhmä kartoitti kattavasti odotuksiaan esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohtaan ja työpajan päätteeksi ryhmä oli muodostanut yhteiset odotukset keskijohdon strategiatyötä kohtaan, jossa korostuivat arvioinnin, toimeenpanon ja seurannan vaiheet. Odotukset oli helppo jaotella työpajan aluksi esitetyn strategiatyön mallin eri vaiheisiin ja muodostaa niistä käsitys esimiehen roolista kohdeorganisaation toimintasuunnitelman prosessissa. Alla olevaan kuvaan odotukset on tiivistetty helposti viestittävään muotoon.

Nykytilanteen arviointi	Toimenpiteiden suunnittelu	Päätöksenteko	Toiminta	Seuranta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulkoisten ja sisäisten tekijöiden havainnointi</li> <li>• Muutostarpeen tunnistaminen</li> <li>• Havainnoista viestiminen johtoryhmälle</li> <li>• Oman näkemyksen esille tuominen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintaympäristöstä saadun tiedon hyödyntäminen</li> <li>• Maan johdon määrittämien tavoitteiden tulkitseminen</li> <li>• Henkilöstön osallistaminen</li> <li>• Strategian selkokieliyden varmistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Näkemyksen esille tuominen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen</li> <li>• Yksilön tekemisen korostaminen (kehityskeskustelut)</li> <li>• Toiminnan varmistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännöllinen seuranta ja siitä viestiminen yhteistyökumppaneille</li> </ul>

KUVA 3. Esimiehen tehtävät toimintasuunnitelman prosessissa

Tarkastellessani johdon odotuksia strategiatyön mallin vaiheessa, jossa tarkastellaan ja arvioidaan nykyistä tilannetta, kaksi johtoryhmän jäsentä määritteli selkeästi odottavansa keskijohdolta havainnointia ja muutostarpeen tunnistamista toimintavuoden aikana. Tällöin johto koki organisaation pysyvän valmistaututumaan muutokseen, jossa toimintaa muutetaan tulevaisuuden tarpeisiin vastaavaksi ja kykenevän keskittyä niihin toimintoihin, jotka ovat tulevaisuuden kannalta kriittisiä. He odottavat myös, että tehdyistä havainnoista myös viestittäisiin johdolle aktiivisesti.

Seuraavaksi tarkastelin johdon odotuksia toimenpiteiden suunnittelun vaiheessa. Johdon jäsenet kuvailivat odottavansa omassa alaisuudessaan toimivilta esimiehiltä kykyä suunnitella strateginen toimintasuunnitelma osastokohtaiseksi siten, että toimintasuunnitelmassa on yhdistetty maan ohjausorganisaation antamia raameja, yksikköön tehtyjen tutkimusten tuloksia ja esimiehen omia havainnotoja. Tällöin toimintasuunnitelma vastaisi niihin kehityskohtiin, jotka olivat kunkin osaston kannalta kriittisiä suhteessa strategiseen tavoitetilään. Yksi työpajaan osallistuneista johtoryhmän jäsenistä nosti esille jo tässä kohtaa esimiehen mahdollisuuden osallistaa oman tiiminsä jäseniä osaston toimintasuunnitelman laadintaan: ”tekisi yhdessä työntekijöiden kanssa oman osaston toimintasuunnitelman. Tällöin kaikilla olisi ymmärrys, miten oman osaston toimenpiteet vie koko organisaatiota eteenpäin”.

Päätöksenteon vaihetta johto ei kuvannut odotuksiksi keskijohdtoa kohtaan. Tämä osaltaan selittyi organisaation tavalla työskennellä, jolle on ominaista, että päätökset tehdään pääsääntöisesti yhdessä. Esimerkiksi toimintasuunnitelman kohdalla tässä kontekstissa tämä ilmeni siten, että keskijohdolla tekisi esityksiä tärkeiksi kokemistaan toimintaa vaativista asioista, jotka johto mahdollisesti vielä käsittelee erikseen johtoryhmän kokouksissa tai toimenpiteistä päätettäisiin esimiesten ja johdon palaverissa yhteisesti. Tällöin varsinaista vastuuta toimenpidesuunnitelman sisältämistä toimenpiteistä ei yksin ole esimiehillä, vaan ne toteutetaan yhteistyössä johdon ja tarvittaessa myös maan ohjausorganisaation tuella.

Strategian toteuttamiseen ja toimeenpanoon liittyvät odotukset olivat kaikkien työpajaan osallistuneiden jäsenten vastauksien perusteella hyvin yhtenevät ja tämä vaihe korostuikin vastauksissa selvästi. Kahdeksan osallistujaa yhdeksästä määritteli odottavansa keskijohdolta, että tämä viestii aktiivisesti tulevista toimenpiteistä omille tiimeilleen ja toteuttaa niitä yhdessä tiimin kanssa. Johdon odotuksista kävi ilmi myös se, että keskijohdolta odotetaan kykyä selkeyttää toimintasuunnitelman tavoitteita siten, että koko henkilökunnan on helppo sisäistää ja ymmärtää, kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästään ja mikä on yksilön rooli tavoitteiden saavuttamiseksi. ”Business Planin toimenpiteet avataan työntekijöille käytännön esimerkkien kautta”, yksi osallistujista kuvailee odotuksiaan. Myös toinen osallistuja odottaa esimiehen selkeyttävän tiimilleen strategian ja käytännön välistä keskustelua: ”Siitä (toimintasuunnitelma) kertominen tiimille – mitä ja miksi teemme asioita ja miten ne tukevat meidän Business Planin tavoitteita”. Myös kehityskeskustelut strategian selittämisen, siihen sitouttamisen ja sisäistämisen työkaluna nousee johdon odotuksista esille: ”minusta tärkeintä on, että esimies osaa käyttää Business Plania osana kehityskeskusteluja ja niissä tavoitteiden pohjana” (osallistuja kuusi).



Myös seurantavaiheessa johdon näkemys on hyvin yhtenäinen. Kaikki osallistujat määrittelevät odotavansa keskijohdolta aktiivista seurantaa ja toimenpiteiden ja toimintasuunnitelman tilasta viestimistä johdolle ja henkilöstölle. Lisäksi yksi osallistujista korostaa odottavansa alaisiltaan aktiivista viestintää myös matriisikumppaneille. Näiden lisäksi työpajan vastauksista nousee esille myös johdon odotus siitä, miten keskijohdon tulisi tuoda esille omia tarpeitaan toimintasuunnitelman parissa työskentelyssä. ”Esimiesten tulisi kertoa meille myös heidän odotuksistaan. Siitä, mitä ja miten he haluavat aihetta käsitellä”, osallistuja yhdeksän kertoo.

## 6.5 Esimiehille suunnattujen haastatteluiden suunnittelu

Esimiehille suunnattujen haastatteluiden suunnittelun aloitin kartoittamalla, mitä tietoa esimiehiltä tarvitaan toiminnan kehittämiseksi. Ensimmäiseksi haastattelun teemaksi nostin esimiehen kokemuksen omasta roolistaan toimintasuunnitelmatyöskentelyssä ja sen, mitä he toimintasuunnitelmalla ymmärtävät, mitä se heidän arjessaan heille merkitsee. Tämän tarkoituksena oli kartoittaa toimintasuunnitelman ymmärryksen ja oman roolin kokemuksen välistä suhdetta. Toisen haastatteluteeman, jossa pyysin esimiehiä kuvaamaan omaa, sen hetkistä työskentelyään toimintasuunnitelman parissa, tarkoituksena oli kartoittaa kuinka esimiesten sen hetkinen työskentely vastasi johdon asettamiin odotuksiin ja esimiehen rooliin toimintasuunnitelmatyöskentelyssä. Kolmannessa haastatteluteemassa pyysin esimiehiä kuvamaan heidän kokemaansa tuen tarvetta toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittämiseksi. Haastatteluiden kulkua ohjaava teemahaastattelun runko löytyy opinnäytetyön lopusta liitteestä kaksi.

Samaan aikaan aloin kartoittaa yhdessä toimeksiantajan kanssa, milloin haastattelut esimiehille pystyttäisiin toteuttamaan ja ketkä olisivat sopivat henkilöt haastateltaviksi. Keskusteltuamme aiheesta koimme järkeväksi rajata esimiesjoukkoa. Tehdyt rajaukset esittelin tarkemmin tutkittavien valintaa kuvaavassa luvussa 5.3.3. Rajauksilla pyrimme varmistamaan, että haastatteluihin osallistuvilla esimiehillä olisi jonkinlainen kokemus toimintasuunnitelmatyöskentelystä ja kokemuksia työskentelystä omien tiimiensä kanssa, jolloin heidän kokemuksensa olisivat tiedon keräämisen näkökulmasta tärkeitä. Rajausten jälkeen jäljelle jääneestä esimiesjoukosta valittiin sattuman varaisesti arpomalla kahdeksan henkilöä.

Näiltä kahdeksalta henkilöltä tiedustelin sähköpostilla etukäteen halukkuutta osallistua tutkimukseen. Samassa yhteydessä kerroin myös tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta sekä pyrin korostamaan haastatteluun valikoituneiden esimiesten anonymiteettiä. Pidin tärkeänä huolehtia vastausten rehellisyydestä, jonka pystyin varmistamaan vain käsittelemällä haastatteluaineistoa ja haastatteluun osallistuneiden esimiesten tietoja siten, ettei niistä voinut tunnistaa, millä osastolla tai mitä toimintoa kyseinen esimies edustaa. Pidin kehitystyön näkökulmasta tarkasteltuna tärkeämpänä saada rehellisiä ja aitoja vastauksia toimintasuunnitelmatyöskentelystä kuin sitä, minkä osaston tai toiminnon edustajistosta vastauksia saadaan. Seitsemän esimiestä kahdeksasta vastasi osallistuvansa tutkimuksen tekoon.

Keskusteltuani toimeksiantajan kanssa haastatteluiden toteuttamisesta päädyimme siihen, että olisi järkevää toteuttaa haastattelut huomioimalla haastatteluihin tarvittava aika työvuorosuunnittelussa. Tällä pyrimme varmistamaan haastatteluiden toteutumisen, sillä arjen hektisen luonteen vuoksi olisi mahdollista, että haastattelut siirtyisivät tai jäisivät toteutumatta kiireellisempien työtehtävien tieltä. Pyysin kohdeorganisaatiossa toimivaa työvuorosuunnittelijaa suunnittelemaan haastatteluajat haastatteluihin suostuneiden esimiesten työvuorolistoihin. Kun olin saanut työvuorosuunnittelijalta tiedon haastattelujen ajankohdasta, lähetin haastateltaville kalenterikutsut, jossa haastattelun aika ja paikka oli kerrottu. Haastattelukutsujen ja haastatteluiden pitämisen välillä aikaa oli vähintään kaksi viikkoa. Tämän avulla pyrin antamaan esimiehille mahdollisuuden valmistautua haastatteluun etukäteen. Varasin haastatteluja varten myös rauhallisen tilan, jotta haastattelun aikana keskustelu pysyttäisiin pitämään mahdollisimman avoimena ja minimoitua mahdolliset häiriötekijät.

## 6.6 Esimiehille suunnattujen haastatteluiden toteutus

Haastattelujen aluksi kävin esimiesten kanssa läpi johdolle järjestettyä työpajaa varten muovaamani strategiatyön prosessia kuvaaman mallin, jotta esimiehen olisi helpompi seurata haastattelun kulkua etenkin siinä vaiheessa, kun pyydän esimiestä kuvailemaan kokemuksia omasta roolistaan toimintasuunnitelman työskentelyn prosessin eri vaiheissa. Haastattelujen aluksi kerroin myös nauhoittavani haastattelut aineiston myöhempää litterointia ja analysointia varten. Kertasin myös tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen esimiehille ennen varsinaisen haastattelun alkua.

Esimiehille suunnattuja haastatteluja pidin interventiona toimintatutkimuksen prosessissa siitä syystä, että ennen haastattelujen toteutumista pyrin herättelemään keskustelua esimiesten kokemuksista toimintasuunnitelmatyöskentelystä kertomalla sähköpostitse tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta. Varasin esimiehille myös aikaa valmistautua haastatteluihin lähettämällä haastattelukutsut hyvissä ajoin etukäteen. Edellä kerrotun toiminnan tarkoituksena oli kannustaa esimiehiä pohtimaan ja reflektoimaan heidän työskentelyään toimintasuunnitelman prosessissa, joka puolestaan edistää oppimista ja toiminnan muutosta. Myös haastattelutilanne ja teemat, joita haastatteluissa kävimme esimiesten kanssa läpi, edellyttivät esimiehiltä vahvaa reflektoivaa otetta sillä sen lisäksi, että pyysin heitä kuvaamaan tämän hetkistä työskentelyään, pyysin heitä kartoittamaan myös niitä tekijöitä, jotka he kokivat merkityksellisiksi oman toimintansa kehittymisen näkökulmasta.

Haastatteluiden pitämiseen olin varannut tunnin aikaa kunkin esimiehen kanssa. Koko tuntia ei käytetty yhdenkään haastateltavan kanssa, joten siltä osin voitaneen todeta haastatteluihin varatun ajan olleen riittävää tarvittavan tiedon saamiseksi. Haastattelujen aikana esimiesten vastauksissa alkoi nousta esille samanlaisia teemoja, joten päätin lopettaa haastatteluiden pitämisen alkuperäisen suunnitelman mukaisesti seitsemän haastattelun jälkeen, vaikka olin varautunut haastattelemaan lisää, mikäli aineisto ei mielestäni olisi vielä seitsemän haastattelun jälkeen ollut tarpeeksi kattavaa kehitystyön jatkamiseksi.

## 6.7 Haastatteluaineiston analysointi

Haastatteluaineiston keräämisen jälkeen litteroin haastatteluaineiston äänitallenteista yleiskieliseksi litteroinniksi. Tämän jälkeen teemoittelin haastatteluaineistoa haastattelurungon mukaisiin teemoihin. Teemoittelussa on kyse luokittelusta, jossa kunkin teeman alle kootaan haastatteluista teemaan liittyvät kohdat (Kananen, 2013, 111). Kokosin haastattelurungon mukaisesti aineistosta saatuja vastauksia teemoittain ja keräsin aiheisiin liittyviä vastauksia niiden alle. Koetin pistää merkille haastatteluista esille tulevia mahdollisia muita teemoja, mutta aineistosta ei noussut esille sellaista tietoa, jonka teemoittelu haastattelurungosta poiketen olisi ollut arvokasta tutkimuksen kannalta. Teemoittelu osoitti, että aineiston perusteella esimiehet kyllä ymmärsivät, mitä toimintasuunnitelma tarkoittaa, mutta kokemukset sen merkityksellisyydestä erosivat huomattavan paljon toisistaan. Samoin myös esimiesten työskentelyn osalta oli havaittavissa selkeitä eroja haastateltavien keskuudessa. Aineiston perusteella esimiesten työskentelystä ei voinut erottaa selvästi yhteistä kokemusta tai toimintatapaa.

Ensimmäisenä tarkastelin haastatteluun osallistuneiden esimiesten käsityksiä siitä, mitä toimintasuunnitelma heidän mielestään tarkoittaa. Kuusi haastateltavaa seitsemästä kuvaili selkeästi, että he kokevat toimintasuunnitelman näyttäytyvän heille jossain määrin suunnitelmana siitä, mihin asioihin tulevana vuonna keskitytään ja mitä tullaan tekemään. He kuvailevat toimintasuunnitelman merkityksen myös sitä, että se kertoo, kuinka organisaatiota kehitetään, jotta se vastaisi tulevaisuuden haasteisiin. Myös haastateltava kolme kuvaa toimintasuunnitelmaa tulevan vuoden toimintaa ohjaavaksi suunnitelmaksi, mutta tuo esille myös aiemman kokemuksensa toimintasuunnitelman sisäistämisen haasteesta.

*”Alussa se oli niinku mulle semmonen vaikee. Et se oli jotenkin niin vaikeesti selitetty. Et se oli jotenkin niinku hirmu haastava ymmärtää. Et mun mielestä nyt sitä on niinku yksinkertaistettu. Et nykyään sen pystyy ihan sanomaan, et se on toimintasuunnitelma.”* (Haastateltava kolme)

Edellisessä kappaleessa kuvattu teemoittelu antoi aihetta tarkastella aineistoa näkökulmasta, jossa käsitellään yksittäisiä haastatteluja toimintasuunnitelman merkityksellisyyttä koskevien kuvailujen ja sen hetkistä työskentelyä kuvaavien kohtien osalta. Tämä paljasti selkeän korrelaation toimintasuunnitelman merkityksellisyyden kokemuksen ja esimiesten toiminnan välillä. Aineistosta nousi tämän teemoittelun avulla esille kolme erityyppistä kokemusta toimintasuunnitelman merkityksellisyydestä, joissa ymmärryksen ja toiminnan välinen suhde erottui selvästi. Huomasin, ettei koko aineiston tarkastelu kokonaisuudessaan ollut mielekästä, vaan yksittäisten haastattelujen tarkastelu ja niiden vertaaminen toisiinsa toimintasuunnitelman merkitystä ja työskentelytapaa koskevissa teemoissa paljasti aineistosta eniten. Aineiston perusteella kävi ilmi, että mitä vahvemmin esimies koki toimintasuunnitelman toimivan nimenomaan omaa arkeaan ohjaavan kehyksenä tai suunnan näyttäjänä, sitä vahvemmin esimies työsti itsenäisesti toimintasuunnitelman prosessin eri vaiheita. Aineistosta pystyi selkeästi erottamaan kolme erityyppistä kokemusta ja työskentelyn mallia, joita tarkastelen seuraavissa kappaleissa lähemmin.

Haastateltavien yksi ja kaksi vastauksissa nousee esille kokemus siitä, että toimintasuunnitelma ohjaa vahvasti heidän työtään. Vastauksissa nousee esille yhtäläillä esille, että he tarkkailevat oman osaston toiminnan tilaa suhteessa toimintasuunnitelman sisältöön. He myös kokevat tehtäväkseen muodostaa oman osastonsa sen hetkisestä tilanteesta ja tarpeista sekä koko organisaatiota koskevasta toimintasuunnitelmasta heidän osastoaan palvelevan kokonaisuuden, jolla he tähtäävät koko organisaatiolle yhteisiin tavoitteisiin. He kertovat poimivansa organisaation yhteisestä toimintasuunnitelmasta asiat, jotka kokevat osaston kehittymisen ja siten toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisimmäksi. Tällöin myös toimenpiteiden suunnittelussa heillä on kokemus siitä, että he pystyvät vaikuttamaan toimintasuunnitelmassa toteutettaviin toimenpiteisiin ja he kuvailevat käyttävänsä resursseja myös toimintasuunnitelmasta viestimiseen. Erityisesti he kertoivat suunnittelevansa sitä, missä formaateissa viestivät, miten he toimintasuunnitelmasta viestivät, jotta se saavuttaa heidän tiimiensä jäsenet ja milloin he viestivät. Toimintasuunnitelman toimeenpanon ja jalkauttamisen vaiheessa he pyrkivät työstämään toimintasuunnitelmaa yhdessä tiimiensä kanssa käyttäen apunaan erilaisia työkaluja, kuten työpajatyöskentelyä, kehityskeskusteluja ja työtuntityöskentelyä. Haastateltava kaksi nosti vastauksissaan esille oman tiimin osallistamisen keinoja, hän kertoi muun muassa antavansa vastuutehtäviä toimintasuunnitelmasta oman tiimin jäsenten toteuttavaksi. Tämän pohjalta he kuvailivat myös suunnittelevansa toimenpiteiden toteutusta mm vuosikellon avulla ja kuvailivat oman roolinsa toimenpiteiden toteuttamisessa toimia tiimiä auttaen, kannustaen ja rohkaisten. Nämä haastateltavat kuvailivat myös tekevänsä itsenäisesti seuranta, vaikka heidän kokemuksensa olikin, ettei heiltä sitä erityisesti vaadittu johdon toimesta. Vastauksissa nousi esille seurannan merkitys omalle tiimille toimintasuunnitelman tilan ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksista kertovana viestintämuotona. Alla olevassa taulukossa on kuvattu esimerkkejä näiden kahden haastateltavien vastauksista toimintasuunnitelman merkityksestä ja heidän kokemuksista omasta roolistaan toimintasuunnitelmatyöskentelyn eri vaiheissa.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä haastateltavien yksi ja kaksi vastauksista toimintasuunnitelmaprosessin eri vaiheissa

Merkitys	<i>"Kaikkea toimintaa ohjaava tekijä, hyvin vaikea on mitään asioita lähteä viemään eteenpäin, jos siihen ei saa toimintasuunnitelmasta tukea" (H1)</i>
Arviointi	<i>"Arvioin, aika rankallakin kädellä. Nyt kun oli viimeksi kahden vuoden teema ... niin piti sitten joruveta ihan todellakin tarkasti miettimään, että mistä se (myynnin kasvu) voisi tulla ja millä tavalla." (H2)</i>
Suunnittelu	<i>"Siinä vaiheessa kun niitä toimenpiteitä määritellään .... niin siinä vaiheessa me päästään yleensä jonkun workshopin tavoin antamaan sinne inputia" (H1)</i>  <i>"Minä itse ensin mietin että mitä toimintasuunnitelma konkreettisesti tarkoittaa meidän osastolla." (H2)</i>  <i>Poimin ne, joihin minä aion tänä vuonna jotenkin ottaa kantaa ja jollakin tavalla viedä osastolleni" (H1)</i>
Päätöksenteko	<i>"Olen sieltä (toimintasuunnitelmasta) poiminut semmoiset tärkeimmät, mihin minä haluaisin tänä vuonna keskittyä" (H1)</i>
Toimeenpano	<i>"Olen aikatauluttanut ne meidän osastopalaveriini esimerkiksi työpajoiksi ... kun me tehdään tertiaaleittain toimintasuunnitelma että mihin keskitymme. (H1)</i>  <i>"Hetimitse on päässyt sisäistämään että mitä toimintasuunnitelma pitää sisällään, niin sitten se käydään osastopalaverissa läpi ... mitä se käytännössä tarkoittaa, mitä se tuo tullessaan ja mihin meidän pitää keskittyä. (H2)</i>
Seuranta	<i>"Siihen joutuu pakolla palaamaan että se kyllä unohtuisi vuoden aikana helposti, jos ei siihen ihan pakotta utuisi palaamaan." (H1)</i>  <i>"se jää aika pitkälti itselle katsottavaksi, että minkälaisia juttuja olen siitä tehnyt." (H1)</i>  <i>"me käydään kuukausitasolla läpi missä mennään osastona. Sitten tietysti viikkokirjeissä voin mainita siitä. Sitten tietyille ihmisille, joilla on enemmän vastuualueita, otan yhteisen ajan" (H2)</i>

Toinen haastatteluissa selkeästi erottunut esimiesryhmä olivat esimiehet, jotka kokivat toimintasuunnitelman jossain määrin ohjaavan heidän työskentelyään. Heidän kokemuksensa mukaan toimintasuunnitelma ei jatkuvasti koskettanut heidän osastoaan tai ollut osa heidän työskentelyä. He kuvailivat toimintasuunnitelman näkyvän heidän työssään vaihtelevasti ja se oli koettu haastavaksi ymmärtää eikä käytännön työn koettu liittyvän toimintasuunnitelmaan. Myös toimintasuunnitelman jalkauttaminen omalle tiimille koettiin haastavaksi, sillä toimintasuunnitelman sisältöä ei ymmärretty.

*"jos et itse ole sisäistänyt niin on hirmu vaikea tarjota muille se"* (Haastateltava kolme).

Tämän ryhmän vastauksista nousi esille heidän kokemuksensa siitä, että heidän mielestään heidän pitäisi aktiivisemmin ja paremmin työstää toimintasuunnitelmaa, mutta eivät kuitenkaan toteuta aiottua toimintaa. He kokevat esimerkiksi, että heidän pitäisi tehdä aktiivisemmin ja säännöllisemmin seuranta toimintasuunnitelman tilasta ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksista, mutta he kokevat seurannan tekemisen haastavaksi sen vuoksi ettei heidän roolinsa seurannan tekijänä ole selkeä tai

sen vuoksi, että he kokevat haastavaksi ymmärtää, mitä pitäisi seurata ja miten. Toisaalta vastauksissa nousee esille, että heidän mukaansa toimenpiteitä suunnitellaan ja toteutetaan seurannasta saadun tiedon perusteella, mutta on toinen seikka, millaiseksi he kokevat oman roolinsa ja vastuunsa toimintasuunnitelman prosessissa. Myös muissa toimintasuunnitelmatyöskentelyn prosessin vaiheissa vastauksista nousi esille esimiesten kokemus siitä, että heidän roolinsa on epäselvä tai että on ylipäänsä epäselvää, mitä heiltä odotetaan ja miten toimintasuunnitelmaa tulisi työstää. Heillä oli kuitenkin halu kehittää omaa työskentelyään.

Vastauksista erottui selkeästi myös se, että he eivät kokeneet pystyvänsä hyödyntämään toimintasuunnitelmaa arjen ohjaajana ja siten toimintasuunnitelmasta viestiminen heidän omille tiimeille jäi hyvin informatiiviselle tasolle. Haastatellut kuvailivat, että tunsivat oman työskentelynsä olevan riittämätöntä, ja kokivatkin tarvitsevänsä enemmän aikaa ja organisaation apua toimintasuunnitelman tekemiseen konkreettisemmaksi, jolloin myös henkilöstön olisi se helpompi sisäistää. Haastateltava kolme uskoi, etteivät aiemmin pidetyt osastopalaverit, joissa hän oli esitellyt toimintasuunnitelmaa omalle tiimilleen, olleet palvelleet lainkaan ajatusta siitä, että koko henkilöstö ymmärtäisi ja sitoutuisi toimintasuunnitelmaan, sillä toimintasuunnitelma oli ollut niin vaikea käsittää. Alla olevaan taulukkoon on kerätty haastateltavien esimerkkivastauksia toimintasuunnitelman merkityksestä heidän työssään sekä heidän kokemuksiaan roolistaan työskentelyn eri vaiheissa.

TAULUKKO 3. Esimerkkejä haastateltavien kolme, kuusi ja seitsemän vastauksista toimintasuunnitelmaprosessin eri vaiheissa

Merkitys	<p><i>"monesti tuntuu, että ei välttämättä ei koske juuri minun työtä. Tuntuu, että meidän osasto on siitä tippunut pois ... nykyään kun käydään toimintasuunnitelmaa, niin siellä esimerkiksi pyydettiin sitä, että jokainen miettisi omalle kohdalle mikä se toimintasuunnitelma on" (H3)</i></p> <p><i>"Välillä se koskee enemmän niin kuin omaa aluetta, välillä ehkä vähän vähemmän" (H7)</i></p>
Arviointi	<p><i>"minun on tosi hankala vastata, juuri sen takia, kun se (toimintasuunnitelma) on aiemmin ollut niin hankalaa tai vaikeeta" (H3)</i></p> <p><i>"Koen, että meillä semmoinen vuorovaikutus on, että voin tuoda johdon suuntaan niitä asioita, joita pitäisi muuttaa tai kehittää" (H6)</i></p> <p><i>"jos on joku omaa osastoa koskeva selkeä asia, niin toki itse olen siinä toteamassa ... ja sitten jotain asioita käydään oman esimiehen kanssa ... mutta ehkä siellä arjessa ei hirveästi nouse" (H7)</i></p>
Suunnittelu	<p><i>"se (toimintasuunnitelma) on ollut oikeastaan aiemmin, että se vaan tuodaan ilmi työntekijöille ... Ihannetilannehan olisi että ihan samalla tavalla kun me esimiehet joudutaan niitä (toimenpiteitä) miettimään, niin myös työntekijät joutuisi niitä miettimään" (H3)</i></p>
Päätöksenteko	<p><i>"yleensä siihen (toimintasuunnitelmaan) linkittyy monta funktiota, että porukallahan niitä, mutta oman osaston suhteen siinä olen avainroolissa" (H7)</i></p> <p><i>"Välillä tuntuu että päätökset tulee kysymättä asianosaisten mielipidettä tai kantaa" (H3)</i></p>
Toimeenpano	<p><i>"Kyllähän me ollaan osastopalaverissa käyty toimintasuunnitelmaa läpi, mutta työntekijätkään eivät ole sisäistänyt niin kuin olisi pitänyt. Kun jos et itse ole sisäistänyt niin on hirmu vaikeaa tarjota muille se." (H3)</i></p> <p><i>"Varsinkin aikaisemmin se (toimintasuunnitelma) on jäänyt vähän sellaiseksi että se jää paperille ... se pitäisi jotenkin paremmin pystyä jalkauttamaan ja tekemään arkiseksi" (H7)</i></p>
Seuranta	<p><i>"Minun tehtävähän on seurata. Ja haluaisin ottaa myös työntekijöitä mukaan seurannan tekemiseen. Nyt minä toivon että saan jatkossa otettua niitä mukaan." (H3)</i></p> <p><i>"riippuu vähän asiasta ... enemmän se (seuranta) on aikaisemmin ollut sitä, että vaikka tertiaaleittain on palattu jossain esimiespalaverissa tai jossain, että missä mennään." (H7)</i></p>

Kolmatta haastateltuaineistosta esille nousutta esimiesten ryhmää leimasi kokemukset siitä, ettei toimintasuunnitelma ohjannut lainkaan heidän arkea tai se ohjasi vain hyvin vähän. He kokivat, ettei heidän työnsä ole sellaista, joka koettaisiin organisaatiossa tai jonka he itse kokisivat merkittäväksi toimintasuunnitelmatyöskentelyn näkökulmasta. Vastauksista nousi esille esimiesten ulkopuolelle jäämisen tunteet, ja he tulkitsivat toimintasuunnitelman olevan jotakin sellaista, mihin heidän osastonsa työskentelyllä ei ollut merkitystä.

*"Ikävä kyllä näin sanoa, mutta enemmän tunnen niinkuin tämmöistä mustasukkaisuutta, että ei sitten jos ei kelpaa. Enemmän koen harmilliseksi sen, että meidän osastoa ei siellä mainita. Että mekin oltaisi siellä olemassa jos kelpaisi, mutta ei sitten. Toimintasuunnitelmassa meitä ei nähdä osana sitä bisnestä." (Haastateltava neljä)*

Haastateltava neljä toi vahvasti esille kokemuksensa siitä, ettei toimintasuunnitelmaa edes yritetty organisaatiossa työstää siten, että hänen osastonsa olisi siinä osallisena, vaikka hän kokikin oman osastonsa työn organisaatiossa tärkeäksi. Hän kuvaili tuntevansa jopa mustasukkaisuutta muita osastoja kohtaan siinä, että ne pääsivät enemmän mukaan toimintasuunnitelmaan kuin hänen osastonsa, vaikka hänen mielestään myös heidän osastollaan olisi annettavaa toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseen johtavassa työskentelyssä. Vastausten perusteella tämä johtuu siitä, että toimintasuunnitelmassa ei ole erikseen ollut hänen osastoaan koskevia toimenpiteitä ja siten toimintasuunnitelman rooli ja merkitys hänen työssään on jäänyt vähäiseksi. Hän erittelee, ettei ole työstänyt toimintasuunnitelmaa sen vuoksi lainkaan.

Tämän ryhmän vastauksista nousee esille, kuinka kokemus toimintasuunnitelmasta ja sen merkityksestä esimiesten työssä vaikuttaa heidän työskentelynsä sitä taannuttavasti. He eivät ole kokeneet toimintasuunnitelman olevan heidän toimintaansa määrittelevä ja ohjaava tekijä, jolloin myös työskentely toimintasuunnitelman parissa on jäänyt hyvin vajaaksi, ellei jopa olemattomaksi. Haastateltava viisi kuvaa toimintasuunnitelman merkitystä hänen osastonsa työssä siten, ettei koe, että hänen osastonsa toiminta organisaation toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamisen kannalta olisi merkityksellistä.

Alla esitetystä taulukosta käy ilmi luonnollinen korrelaatio toimintasuunnitelman merkityksen kokeemuksesta sen kanssa työskentelyyn – kun oma osasto koettiin jäävän toimintasuunnitelman ulkopuolelle, sen eteen ei sekä osattu että haluttu työskennellä ja eri työskentelyn vaiheet strategiatyön prosessissa jäivät epäselviksi eikä niitä välttämättä edes tunnistettu.



TAULUKKO 4. Haastateltavien neljä ja viisi esimerkkivastauksia toimintasuunnitelmaprosessin eri vaiheissa

Merkitys	<p><i>"Ehkä edustan sellaista funktiota, jossa en koe että riviesimiehellä olisi niin suurta roolia ja merkitystä" (H5)</i></p> <p><i>"Hyvin vähän. Se (toimintasuunnitelma) ei oikeastaan hirveästi merkitse. Ei ohjaa minun työtä ... toimintasuunnitelma ei ole tähän mennessä koskaan edes yrittänyt ohjata minun työtä, että se on unohdettu toimintasuunnitelmasta kokonaan pois" (H4)</i></p>
Arviointi	<p><i>"en minä näe että näinä vuosina olisin hirveästi ollut mukana siinä vaikuttamassa" (H5)</i></p>
Suunnittelu	<p><i>"Koska toimintasuunnitelmassa ei ole mitään meille, niin suotta me plärätään että tämän ja tämän funktion on tehtävä sitä ja sitä, mutta siellä ei mainita sanallakaan meitä, niin ei se ole meille relevantti dokumentti" (H4)</i></p> <p><i>"Ei se ollut minun mielestä vaikuttamista että jos me valmiista toimenpiteistä pengotaan vain läpi, että mitkä voisivat koskettaa meitä jollain tavalla. Että kyllä se on tähän mennessä ollut niin täysin annettu asia kuin joku voi vaan olla." (H4)</i></p>
Päätöksenteko	
Toimeenpano	<p><i>"Kun toimintasuunnitelma on päätetty, niin sitten sitä on tietysti pyritty jalkauttamaan ja tiedottamaan tuonne omalle henkilöstölle lähinnä osasto- ja tiimipalaverissa" (H5)</i></p>
Seuranta	<p><i>"Niin seurannasta joo. Varmaan minä en tee. Ensinnäkin minä koen, että meidän funktiota ei monesti nämä toimintasuunnitelmat koske" (H5)</i></p> <p><i>"Joka osastopalaverissahan tunnuslukuja käydään läpi, ja nehan linkittyy tähän toimintasuunnitelmaan, mutta ei niitä sillä tavalla käydä läpi, että ne olisivat osa toimintasuunnitelmaa" (H5)</i></p>

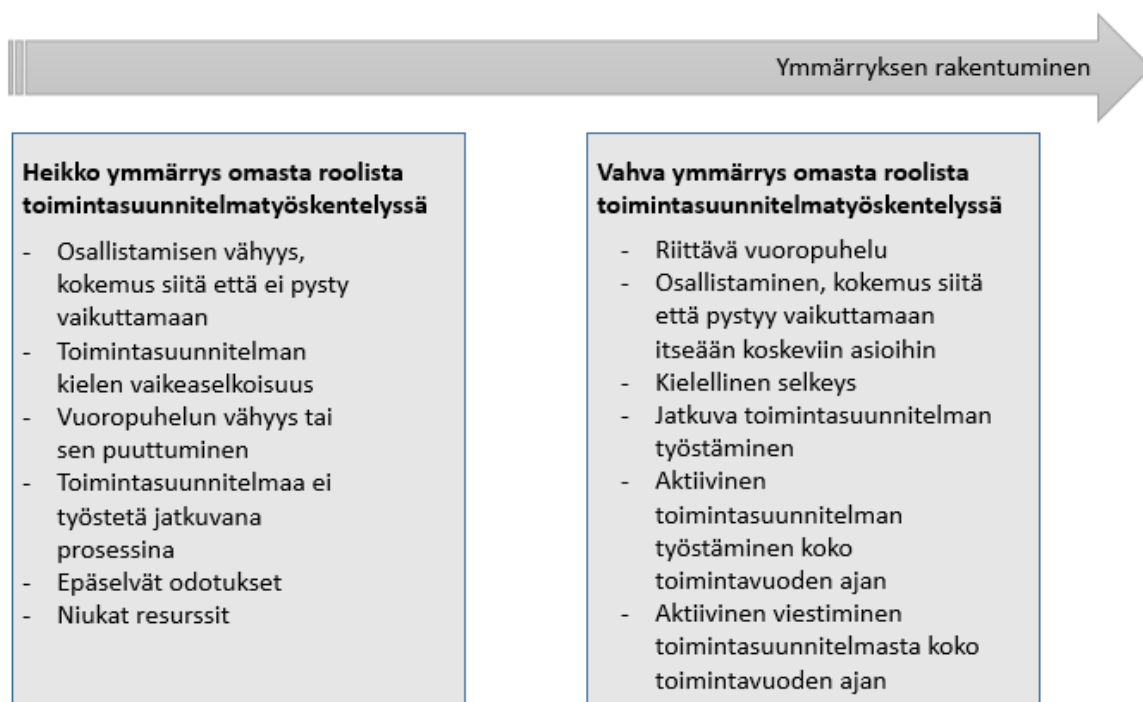
Haastatteluaineiston yhteenvedona voidaan todeta, ettei esimiehillä ollut yhteistä tapaa työstää toimintasuunnitelmaa. Esimiehen käsityksellä toimintasuunnitelmasta ja sen merkityksestä on suora yhteys siihen, kuinka esimies toimintasuunnitelman kanssa työskentelee ja kuinka kokee oman roolinsa strategiaproessin eri vaiheissa. Ne, joiden kokemus toimintasuunnitelmasta on se, että strategiset linjaukset ohjaavat heidän työskentelyään, toteuttavat strategiatyön prosessia itsenäisesti sen kaikissa eri vaiheissa. Kokemukset siitä, että heidät esimiehinä otetaan huomioon liiketoiminnan kehittämässä omilla osastoillaan, ja siitä, että he ovat vastuussa oman osastonsa tavoitteista, ruokki jatkuvaa ja aktiivista työskentelyä strategiatyön eri vaiheissa. Toisaalta haastateltavista enemmistö, viisi henkilöä, kokee toimintasuunnitelman haastavaksi käyttää oman toimintansa ohjaamiseen. Aineiston perusteella tämä johtuu siitä, että he kokevat toimintasuunnitelmassa esitettyjen toimenpiteiden sisäistämisen puutteelliseksi tai kokevat, ettei toimintasuunnitelma lainkaan kosketa heidän työtään, koska sen sisällössä ei ole selkeästi tuotu esille heidän osastonsa roolia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Puutteellinen ymmärrys näkyy myös strategiatyöskentelyn eri vaiheiden puutteellisessa toteutumisessa. Vaikeaselkoisuus ja valmiiksi annettu toimintasuunnitelma toimenpide ehdotuksineen estivät kokemusten perusteella esimiesten aktiivisempaa työskentelyä. Lisäksi esimiehet kokivat haastavaksi määritellä osasto- ja yksilökohtaisia toimenpiteitä ja tavoitteita, jolloin myös

toimintasuunnitelmaan sitoutuminen jäi heikoksi. Tällöin vain kaksi haastatelluista esimiehistä toteutti johdon odotusten mukaista toimintasuunnitelmatyöskentelyä omassa työssään. Loput työskentelivät odotusten mukaisesti vain osittain tai eivät lainkaan.

Tämä havainto antoi aihetta tarkastella haastatteluaineistoa siitä näkökulmasta käsin, mitkä tekijät esimiehet olivat haastatteluissa määrittäneet omaa työskentelyään edesauttavaksi ja kehittäväksi. Havainnon perusteella aloin jäsentää tutkimusaineistoa uudelleen käyttämällä työssäni apuna käsitekarttoja, joihin kokosin esimiesten kertomia asioita sen mukaan, mitkä asiat he kokivat edesauttavan ja tukevan heidän työskentelyään ja mitkä asiat he puolestaan kokivat työskentelyn kehittämisen esteeksi tai haittaavan toimintasuunnitelmatyöskentelyä.

#### 6.7.1 Vahva ymmärrys esimiehen roolista rakentui viestinnällisistä elementeistä

Esimiesten vastauksista nousi selkeästi esille monia viestinnällisiä keinoja, joiden avulla he kuvailivat pystyvänsä kehittämään omaa työskentelyään tai jotka he olivat jo kokeneet hyödyttävän heitä omassa työssään. Alla olevaan kuvaan on tiivistetty esimiesten vastauksista esille nousseita kokemuksia oman roolinsa kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä toimintasuunnitelmatyöskentelyssä.



KUVA 4. Esimiehen roolin kehittämiseen vaikuttavat tekijät

Puolet haastatelluista kuvaili, että keskeisimmät työskentelyä estävät tekijät olivat toimintasuunnitelman lanseeraamiseen ja sen sisäistämiseen käytetyn ajan niukkuus. Koska toimintasuunnitelma koettiin myös kielellisesti vaikeaksi ymmärtää, olisi dialogiin ja työstämiseen toivottu olevan mahdollista käyttää enemmän aikaa.

*“No se ois ihan henkilökohtaisemmat keskustelut ... ei sillä tavalla että kerätään koko posse kasaan ja tässä on business plan ... Nii ei se, en mä koe että se henkilöittää sitä millään tavalla” (Haastateltava 4)*

Toisena merkittävänä haasteena koettiin se, että toimintasuunnitelma lanseerattiin melko valmiina tuotoksena keskijohdolle, jolloin he kokivat olevansa vain toimeenpanijan roolissa. Puolet haastatelluissa koki, ettei heidän mielipidettään toimintasuunnitelman sisältöön oltu kysytty. He kokivat myös, että eivät olleet saaneet tukea omalta esimieheltään riittävästi, jotta olisivat voineet muotoilla toimintasuunnitelmaa vastaamaan paremmin kehittämis- ja muutostarpeita omalla osastollaan. Tällöin minulle tutkijana muodostui vallitsevasta tilanteesta se tulkinta, että mikäli esimiehet eivät päässeet vaikuttamaan toimintasuunnitelman sisältöön eikä he kokeneet, että heitä olisi kannustettu käyttämään sisäistämiseen riittävästi aikaa ja keskustelemaan oman esimiehensä kanssa sisällöstä, toimintasuunnitelman rooli kaikkea toimintaa ohjaavana työkaluna jäi vähäiseksi. Tällöin haastateltavista puolet koki, ettei toimintasuunnitelma välttämättä koskettanut suuressa määrin heidän työtään, jolloin sen kanssa työskentely jäi vähäiseksi ja pinnalliseksi. Mitä tulee toimintasuunnitelman tilan seuraamiseen, tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten tarkkailuun ja arviointiin, haasteeksi koettiin, ettei tällaista toimintaa odotettu esimiesten toteuttavan.

*“Hyvin harvoin sieltä tulee kysymystä että hei, mitä toimenpiteitä sinä oot tehny ... Että sitä ei seurata sitten. Että tottakai he (johtoryhmä) raportoi ja tottakai ne meidän toimenpiteet on, mutta se ei käy se yhteys niin selväks aina, että voisin sanoa, että tätä multa ootettiin” (haastateltava yksi).*

Esimiesten näkemykset oman roolinsa kehittymiseen myönteisesti vaikuttaviin tekijöihin liittyivät vahvasti kokemuksiin siitä, että esimiehelle viestitty toimintasuunnitelma on kielellisesti helposti ymmärrettävissä. Kaksi vastaajista kuvailivat toimintasuunnitelman kielen selkeytyneen kuluvana vuonna verrattuna edellisiin. He kertoivat sen auttaneen heitä ymmärtämään sitä, mitä toimintasuunnitelman eri asiat käytännössä heidän työssään merkitsee.

*“Alussa se oli niinku mulle semmonen vaikee. Et se oli jotenkin niin vaikeesti selitetty ... se oli jotenkin hirmu haastava ymmärtää. Et mun mielestä nyt sitä on niinku yksinkertaistettu.” (Haastateltava kolme)*

Puolet haastatelluista esimiehistä kuvaili tärkeäksi mahdollisuuden riittävään vuoropuheluun oman esimiehensä ja kollegoidensa kanssa. He kuvailivat vuoropuhelun olevan merkityksellistä siitä syystä, että kokivat dialogin auttavan ymmärtämään toimintasuunnitelman sisältöä ja tavoitteita niin, että he pystyisivät peilaamaan niitä käytännön työhön ja omaan arkeensa. Vuoropuhelu mahdollistaisi heidän mukaansa sen, että he saisivat omalta esimieheltään ja kollegoiltaan tukea omien osaamistarpeiden mukaisesti. Tässä kohtaa korostuivat esimiesten tarpeet siitä, että he kokivat tarvitsevansa oman esimiehensä tukea oman osastonsa kannalta merkittävimpien toimenpiteiden laadinnassa, kuinka yhdistää osastokohtaiset tarpeita ja toimintasuunnitelmaa toisiinsa, sekä toimintasuunnitelman sisällön viestinnän suunnittelussa, jonka kohderyhmänä olivat heidän omien tiimiensä

jäsenet. He odottivat vuoropuhelun auttavan heitä hahmottamaan, kuinka toimintasuunnitelman sisällöstä voisi viestiä mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi edelleen henkilöstölle.

*”Mut sitä pitäis olla enemmän (vuoropuhelua), sillä nyt täytyy sanoa, että meillä esimiehiä on eritasoisia ... tarvii apua näyttämään niitä suuntia mihin kannattais keskittyä.” (Haastateltava kaksi)*

Vuoropuhelun mahdollistuminen edellyttäisi muutosta myös ajankäyttöön organisaatiossa. Kokemukset toimintasuunnitelmatyöskentelyyn käytetystä ajan määrästä olivat pääsääntöisesti negatiiviset ja esimiehet kokivatkin tärkeäksi sen, että heille mahdollistettaisiin tulevaisuudessa enemmän resursseja toimintasuunnitelmatyöskentelyyn.

*”sen kans on aika yksin sen jälkeen kun se on tuotu meille esimiehille että kun ei oo järjestetty mitään erityistä aikaa sille BPL:lle” (Haastateltava seitsemän)*

Haastateltavista puolet koki, että mikäli heille kohdennetussa viestinnässä pidettäisiin toimintasuunnitelma aktiivisemmin esillä koko toimintavuoden ajan, myös heidän olisi se helpompi ja mielekkäämpää pitää kaiken toiminnan keskiössä ja viestinnässä mukana. Sama koski toimintasuunnitelman seuranta ja arviointia - mikäli toimintasuunnitelman seuranta ja arviointia odotettaisiin heiltä jatkuvasti ja odotusarvosta viestittäisiin keskijohdolle aktiivisesti, niitä tulisi myös toteutettua aktiivisemmin, kuin mitä tähän saakka he ovat toteuttaneet. Toisaalta, haastateltavista yksi toi selkeästi esille myös esimiehen oman aktiivisuuden ja oma-aloitteisen vastuunoton tärkeyden toimintasuunnitelman parissa työskennellessä.

*”Musta on ollut hyvä, että se on nyt keep it simple. Ja ois hyvä, että sen kanssa tehtäis töitä läpi vuoden. Ja se ois tärkeetä että johto varmistais että me kukin osataan omalla tasollamme työskennellä sen kans, koska jos me ei osata, niin sithän se jää vaan semmoseks dokumentiks tonne. Et se menis niinku ihan kaikille. Ja että keskittyttäis siihen että miten se päivittäinen tekeminen liittyy siihen isoon kuvaan.” (Haastateltava seitsemän)*

## 6.8 Johdolle suunnatun toisen työpajan suunnittelu

Haastatteluaineiston analyysin jälkeen toimeksiantajan kanssa käytiin keskustelua aineistosta esille nousseista esimiesten kokemuksista ja näkemyksistä. Keskustelun päätteeksi päätimme toteuttaa johdon kanssa toisen työpajan, jonka tarkoituksena oli kartoittaa niitä keinoja, joiden avulla johto voisi vahvistaa esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä vastaamaan johdon Maaliskuisessa työpajassa määrittämiä odotuksia.

Valmistauduin johdolle kohdennetun toisen työpajan pitämiseen laatimalla kattavan Power Point esityksen haastatteluaineistosta. Esityksessä tarkasteltiin esimiesten kokemuksia toimintasuunnitelman merkityksellisyydestä heidän työssään sekä heidän työskentelyään toimintasuunnitelman kanssa.

Siinä esitettiin myös johdon Maaliskuussa 2017 määrittelemiä odotuksia ja tuotiin esille esimiesten työskentelyn ja odotusten välisiä eroja – kuilu esimiesten työskentelyn ja johdon odotusten mukaisen työskentelyn välillä oli suuri. Korostin esityksessä myös niitä esimiesten kertomia asioita, joiden avulla he kokivat pystyvänsä kehittämään omaa toimintaansa toimintasuunnitelmatyöskentelyssä.

Laatimani esityksen tarkoituksena oli auttaa johtoa tunnistamaan kriittisimmät osa-alueet esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittämiseksi työpajan aikana ja herättää johdon keskuudessa keskustelua johdon toiminnan ja esimiesten kokemusten välisestä suhteesta. Työpajan tavoitteeksi asetin sen, että johto muodostaisi yhteisen näkemyksen keskeisimmistä kehitystyötä vaativista osa-alueista. Jo suunnitteluvaiheessa haasteeksi muodostui työpajan tiukka aikataulu. Työpajan pitämiseen ja siihen astisen tutkimusmateriaalin esittämiseen oli varattu johtoryhmän kokouksessa tunti aikaa. Tämä asetti suuria haasteita työpajan pitämiselle, sillä asiana esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittäminen on laaja ja kehitystyö tarvitsee onnistuakseen paljon keskustelua. Tiukan aikataulun vuoksi riskinä oli, että riittävälle keskustelulle ja työpajan pitämiselle ei jäisi niin paljon aikaa, että työskentelyä kehittävien toimenpiteiden suunnittelu olisi ollut riittävän kattavaa, ja organisaatio todella pystyisi tukemaan esimiehiä toimintasuunnitelmatyöskentelyssä.

Työpajaa varten varattiin aikaa Elokuussa 2017 pidettävään johtoryhmän kokoukseen. Kävimme esitysmateriaalia läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ennen työpajan pitämistä. Tällä pyrin varmistamaan, että olimme toimeksiantajan kanssa yksimielisiä esitetystä aineistosta ja työpajan kulusta.

## 6.9 Työpajan toteutus

Työpajan aluksi esittelin haastatteluaineiston läpikäymiseen ja työpajan toteuttamiseen varatun ajan aikataulun. Jo heti aluksi kävi selväksi, että aikataulu oli liian tiukka. Siinä tilanteessa johtoryhmä koki mielekkäänä käsitellä esille tulevia asioita keskustellen sitä mukaa kun esitys eteni. Dokumentoin tilaisuuden kirjaamalla siinä käytävät asiat ja merkittävimmiksi kokemani kohdat aineiston ja johdon välisestä vuoropuhelusta muistioksi. Muistio löytyy tämän opinnäytetyön lopusta liitteestä kolme.

Koin merkittäväksi nostaa myös tämän työpajan, tai haastatteluaineiston purkutilaisuuden, joksi se muotoutui aikataulullisista syistä, interventioksi tutkimukseeni. Haastatteluaineiston käsitteleminen yhdessä johdon kanssa herätti paljon rikasta keskustelua tilaisuuden aikana. Näin ollen johto reflektoi omaa toimintaansa ja toiminnan muutosta ja vertasi omaa työskentelyään esimiesten kokemuksiin. He myös määrittivät tilaisuuden aikana selkeästi, kuinka he tulevat muuttamaan toimintaansa, jotta esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittyminen toteutuisi ja jotta he pystyisivät tarjoamaan riittävästi tukea siinä.

Purkutilaisuuden lopuksi johto kertoi kokevansa tutkimusaineiston tukevan heidän työtään esimiesten työskentelyn kehittämiseksi. Maaliskuussa toteutetun työpajan jälkeen johto oli kokenut omaavansa selkeämmän yhteisen näkemyksen siitä, mitä he esimiehiltä odottivat ja jo muuttaneet työskentelyään, jotta esimiehet pystyisivät toimimaan organisaatiossa siten, kuin johto heidän odotti toimivan. Haastattelut olivat johdon kokemuksen mukaan nostaneet myös tutkimuksen ulkopuolella keskustelua esimiesten ja johdon välillä toimintasuunnitelmasta ja sen sisällöstä, joka puolestaan oli auttanut molempia osapuolia muuttamaan omaa toimintaansa ja edistänyt yhteisen tulkinnan luomista organisaatiossa.

#### 6.10 Purkutilaisuudesta saadun tiedon analysointi

Tarkastellakseni johdon toiminnan muutosta esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittämiseksi, aloin purkamaan muistiossa esille tulleita kehitystoimenpiteitä ja huomioita vertaamalla niitä esimiesten haastatteluista esille nousseisiin kokemuksiin siitä, mitä asioita he määrittelivät omaa työskentelyään edistäviksi ja mitkä asiat he puolestaan kokivat heikentävän oman roolinsa kehittämistä toimintasuunnitelmatyössä.

Ensimmäinen esille noussut merkittävä teema oli johdon kokemukset toimintasuunnitelman kielellisistä haasteista, jotka olivat yhteneväisiä esimiesten kokemusten kanssa. Johtoryhmästä eräs kertoi toimintasuunnitelman tavoittavuuden vaikeudesta, hän oli kokenut, että vasta seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa työstettäessä keväällä 2017, samoihin aikoihin ensimmäisen työpajan toteutumisen kanssa, hänelle oli jäänyt olo, että hän oli ymmärtänyt mitä toimintasuunnitelma tarkoittaa hänen funktiossaan ja mihin hänen olisi esimiesten kanssa keskityttävä, jotta hänen funktionsa vastaisi omalla panoksellaan organisaation strategiaan tavoitteisiin. Myös muita johdon jäseniä yhtyi mielipiteeseen. Johto kertoi panostaneensa tulevan vuoden toimintasuunnitelmassa siihen, että siinä esitetyt ilmaukset olisivat helppoja omaksua ja siten ymmärtää niiden merkitys arjen toiminnassa. Johto oli myös työstänyt toimintasuunnitelman keskeisimmistä sisällöistä julisteen sekä valmistellut toimintavuoden alkuun järjestettävään kick off tilaisuuteen materiaalia, jonka tavoitteena oli tukea toimintasuunnitelman helppoa omaksumista. Toimintasuunnitelman kieleen ja viestimisen valmisteluun käytetty aika koettiin siksi arvokkaaksi ja merkittäväksi.

Toinen merkittävä teema, joka nousi johdon keskustelussa esille, oli esimiesten kokemus siitä, etteivät heidän työskentelyään kohtaan asetetut odotukset olleet heille selkeitä. Johto koki tarpeelliseksi selkeyttää odotuksiaan esimiehille ennestään ja pyrki siihen, että jokaisen esimiehen työskentelyä kohtaan odotus olisi sama. He kokivat myös tarpeelliseksi tähdentää toimintasuunnitelman tärkeyttä esimiesten työssä ja kartoittaa vielä lisää omassa työssään, millaista tukea kukin esimies tarvitsisi suoriutuakseen. "Täytyy selkeesti viestiä, että juuri tämä (toimintasuunnitelman kanssa työskentely) on juuri se sun (esimiehen) tärkein työtehtävä, jota sun (esimiehen) pitääkin tehdä", tiivistä yksi johdon jäsenistä omaa tehtävänsä tukeakseen esimiesten työskentelyä.

Vuoropuhelun tärkeys nousi keskustelussa esille myös käsiteltäessä esimiesten tarvetta resurssien lisäämiselle ja esimiehen tuen määrän kasvattamiselle toimintasuunnitelmatyössä. "Ei pidä olettaa että esimies pystyy sisäistämään toimintasuunnitelman muutamassa tunnissa, kun me itse ollaan pohdittu ja pyöritelty tätä asiaa kokonaisia päiviä", totesi eräs johtoryhmän jäsenistä. Johto määritteli, että heidän tulisi varata jatkossa enemmän aikaa toimintasuunnitelman selkeyttämiseen ja yhteisen näkemyksen luomiseen organisaatiossa, jotta haluttu sitoutumisen aste olisi mahdollista saavuttaa. Kaiken kaikkiaan johdon näkemys oli hyvin yhteneväinen siitä, että tällaisenaan toimintasuunnitelman kanssa työskentelyyn käytettävät resurssit ja aika eivät tuota sellaista lopputulosta toimintasuunnitelman kanssa työskentelyssä, jota johtoryhmä keskijohdolta odottaa.

Esityksessä nostettiin esille myös esimiesten kokemuksia siitä, kuinka he toimintasuunnitelman toteutumista ja edistymistä seurasivat. Koska esimiesten työskentely vaihteli ääripäästä toiseen, johto koki, että heidän tulee jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota seurannan vaatimiseen esimiehiltä. Myös esimiesten ja johdon rooli seurannan tekemisessä nousi keskustelussa esille. "Tätähän mä olen sanonut, että ei se ole teidän tehtävänne tuottaa sitä materiaalia tai alkaa kaivelemaan tunnuslukuja, se on esimiesten tehtävä. Siinä samalla he tulevat miettineeksi mitä tunnusluvut kertovat ja mitä tulee tehdä seuraavaksi. Te vaan vastaanotatte ja vaaditte sen seurannan. Kyllä esimiehen pitää olla kartalla omasta bisneksestään", yksikön johtaja kommentoi muulle johtoryhmälle. Yksikön johtajan ehdotus olikin, että seuraavana vuonna toimintasuunnitelman seurantaan käytettäisiin koko organisaation esimiehille tarkoitetuissa palaverissa aikaa, jolloin esimiehet esittelisivät toisilleen ja johdolle oman osastonsa toimintasuunnitelman ja sen tilan. Tällöin seurannan vaatiminen tulisi kaikille selkeäksi ja toisaalta esimiehet voisivat hyödyntää mahdollisuuden käyttää tilaisuutta myös toinen toisiltaan oppimiseen.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista toimintasuunnitelmatyöskentelyä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa sen johto odottaa esimiesten toteuttavan ja kuinka esimiehet vastaavat työskentelyllään johdon määrittämiin odotuksiin. Tavoitteena oli myös selvittää, mitkä tekijät koetaan esimiesten keskuudessa toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittymistä edistäväksi ja mitkä puolestaan koettiin taannuttavan odotusten mukaista työskentelyä. Lisäksi tutkimuksesta saatavalla aineistolla pyrittiin edistämään toiminnan kehittymistä ja esimiehen roolin vahvistumista strategiatyössä.

Tutkimus vastasi tavoitteisiin hyvin. Kerätty aineisto vastasi erittäin hyvin tutkimuskysymyksiin ja antoi organisaatiolle tärkeää tietoa kehittämistyön tueksi. Kerätyllä aineistolla siis pystyttiin ratkomaan niitä käytännön haasteita, jotka koettiin esimiesten työskentelyn kehittämisen kannalta kriittisiksi. Mitä tulee itse kehittämistyöhön, tarkastelujakson aikana voidaan sanoa sen lähteneen vasta käyntiin. Aiheen esille nostaminen ja siitä keskusteleminen kannusti tutkimukseen osallistuneita henkilöitä refleктоimaan omaa ja organisaation toimintaa, mikä edisti kehitystyölle hedelmällisen ilmapiirin syntymistä. Reflektointi auttoi osallistujia myös huomaamaan puutteita toimintasuunnitelmatyöskentelyssä, mikä itsessään johtaa useimmiten toiminnan muutokseen. Toiminnan kehittymisen näkökulmasta tarkasteltuna tarkastelujakso oli lyhyt, mikäli verrataan lähtötilannetta ja muuttunutta työskentelyä kohdeorganisaatiossa. Siitä huolimatta pidän tutkimusta onnistuneena, sillä kehitystyö saatiin tarkastelujakson aikana hyvin käyntiin ja tutkimus antoi ymmärryksen kehittymiselle hyvät lähtökohdat.

### 7.1 Viestinnällisiä haasteita pyrittiin ratkomaan mutta esimiesten osaamista ei varmistettu

Kappaleessa 2.1 kuvasin strategiatyötä operatiivisten strategioiden kautta, jolloin operatiivisten strategioiden tehtävänä on kertoa miten liiketoimintastrategiassa määritellyt tavoitteet saavutetaan. Operatiivisten strategioiden käyttäminen organisaation strategiatyössä kannustaa vahvaan vuoropuhelun kulttuuriin ja edistää käytännön työn, operatiivisen toiminnan, ja strategian välisen toiminnan hahmottamista ja edistäen strategialähtöistä työskentelyä kaikilla organisaation tasoilla. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa strategiatyötä toteutetaan toimintasuunnitelmien kautta. Toimintasuunnitelmat toimivat vielä lähempänä käytännön työtä, kuin operatiiviset strategiat – niitä toteutetaan käytännön työn ja operatiivisten strategioiden välissä. Toimintasuunnitelmissa määritellään, miten strategian toteutuminen arjessa varmistetaan ja mitkä ovat strategian kannalta kriittisimmät toimenpiteet. Toimintasuunnitelman aseman kartoittamaan koko konsernin strategiassa auttoi määrittelemään, mitä strategiatyö kohdeorganisaatiossa on. Organisaation tehtävänä on kartoittaa ja löytää oikeita keinoja arvioimalla paikallisia markkinoita ja tulkitsemalla operatiivisten strategioiden määrittämiä puitteita, joilla strategiassa määritettyä asemaa tavoitellaan arjen toiminnassa. Kohdeorganisaation strategiatyö keskittyy siis vastamaan kysymykseen miten strategia konkretisoi tuu arjen toiminnassa.



Strategiatyö on pitkään mielletty pääasiassa organisaatioiden johdon tehtäväksi työksi, jossa johto keskittyy strategian laadintaan ja toimintaympäristöstä saatavan tiedon analysoimiseen, keräämiseen ja tulkinnan luomiseen. Esimiesten tehtävänä on pääasiassa ollut toteuttaa johdon määrittämää suunnitelmaa. Vuorinen esitti teoksessaan perinteisen näkemyksen työn jaosta organisaatioissa, jossa strategiatyötä tekevät jaetaan karkeasti strategian laatijoihin ja sen toteuttajiin. (Vuorinen 2013, 28) Myös kohdeorganisaatiossa oli selvästi havaittavissa edellä kerrotun mukainen jako strategian laatijoiden ja toteuttajien välillä, jossa johdon työssä painottui toimintasuunnitelman laadintaa varten tarvittavan tiedon tulkitseminen sekä toimintasuunnitelmassa esitettyjen keinojen konkretisointi arjen työskentelyyn. Tällöin strategiatyön painopiste oli aiemmin ollut johdon työskentelyssä ja esimiehet olivat toimineet strategian toteuttajina organisaatiossa.

Kohdeorganisaatiossa oli kuitenkin tunnistettu toimintaympäristöstä kumpuavat haasteet, jolloin myös strategisen johtamisen merkitys ja strategiatyön kehittäminen koko organisaation työksi oli noussut tarkasteluun ja tarve kehitystyölle tunnistettiin. Kuten esitin luvussa 2.2, strategian onnistumisen, elävyyden ja ketteryuden kannalta esimiesten työskentely organisaatioiden strategiatyössä on kriittistä, sillä he ovat usein ensimmäisten joukossa havaitsemassa toimintaympäristössä, asiakkaiden käyttäytymisessä ja kilpailijoiden toiminnassa tapahtuvia muutoksia. Samoin he kohtaavat päivittäisessä työssään palautetta ja signaaleja yrityksen sisältä, henkilöstöstä ja johdolta. Ottamalla esimiehet vahvasti mukaan strategiatyöhön organisaatiot pystyvät siis aiempaa herkemmin tunnistamaan muutostarpeet ja reagoimaan niihin ja siten turvamaan menestystä tulevaisuudessa. Strategian ymmärtänyt ja siihen sitoutunut esimies pystyy omalla toiminnalla myös valjastamaan koko organisaation henkilöstön strategiatyöhön ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi strategiatyön kehittämisen ratkaisun avaimista kohdeorganisaatiossa piili siten esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittämisessä, jolloin myös henkilöstön valjastaminen strategiatyöhön koettiin mahdollistuvan aiempaa paremmin. Tämä tutkimus pyrki osaltaan vastaamaan tähän ongelmaan paljastamalla niitä tekijöitä, joihin keskittyminen kohdeorganisaatiossa edistäisi esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä.

Kuviossa kolme esitin strategian toimeenpanoa jatkuvana prosessina, jossa arvioinnin, suunnittelun ja toimeenpanon vaiheet seuraavat jatkuvasti toinen toisiaan. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa toimintasuunnitelman työstäminen oli aiemmin katkennut sen jälkeen, kun päätetyt toimenpiteet on toteutettu. Sekä esimiehiltä että johdolta saadun tiedon valossa jatkuva arviointi ja seuranta sekä niiden perusteella tehtävä toiminnan muuttaminen organisaatiossa sai osakseen vain vähän huomiota. Toisin sanoen, kun toimintasuunnitelmaa varten arvioitiin nykyistä tilaa, suunniteltiin toimenpiteitä strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi ja niiden toteuttamisesta päätettiin, jatkuva työskentely unohtui herkästi ja toimintasuunnitelman tilaa tarkasteltiin vasta kuluvan vuoden loppupuolella, jolloin katseet oli jo suunnattu seuraavaan toimintavuoteen.

Kuviossa kaksi kuvasin lineaarista strategiatyön prosessia, jossa arvioinnin, strategian määrittämisen, suunnittelun, toteutuksen ja seurannan vaiheet seuraavat toisiaan. Kuvaamalla strategiatyötä prosessina ja jakamalla se eri vaiheisiin, strategiatyöstä on helppo hahmottaa keskeisimmät strategiatyön osa-alueet.

Käytin lineaarista mallia mukaillen sekä johdolle suunnatuissa työpajoissa että esimiehille suunnatuissa haastatteluissa vaiheiden, odotusten ja toiminnan hahmottamisen tukena. Johdon määrittelyssä odotuksissa toimintasuunnitelman toteuttamisen vaihe korostui vahvasti esimiehen tärkeänä tehtävänä strategiaprozessissa. Vastauksista nousi kuitenkin esille myös esimiehen tehtäviä strategiaprozessin muissa vaiheissa. Kun peilasin luvussa 2.2 esitettyä näkemystä esimiehen kriittistä roolia strategiatyössä ja johdon määrittämiä odotuksia toisiinsa, voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa oli tunnistettu esimiesten työskentelyn vaikutukset strategian toteutumisessa ja esimiehiä halettiin aiempaa enemmän kannustaa työskentelemään ja vaikuttamaan kaikissa strategiaprozessin eri vaiheissa. Johdon odotuksissa painottui vahvasti myös esimiehen rooli strategian tulkkina ja kertojana, jossa esimies varmistaa strategian ymmärryksen rakentumista omalle henkilöstölleen. Kuten luvussa 2.1.1 kuvasin, esimies on kriittisessä asemassa strategiasta viestittäessä edelleen henkilöstölle. Onnistuessaan esimies edistää viestinnällään muutoksen hyväksymistä, tuo strategian osaksi arjen toimintaa ja selventää tavoitteita käytännön työhön sopivaksi. Esimies pystyy omalla viestinnällään rakentamaan organisaatioon strategian ja arjen välistä vuoropuhelua, jolloin strategiasta tulee luonnollinen osa arjen työtä, henkilökohtaisia kehittymissuunnitelmia ja tavoitteita. Tällöin edesautetaan organisaation kykyä kehittää liiketoimintaa ja yksilön ammatillista kasvua rintarinnan.

Hämäläinen ja Maula korostivat, että usein esimiehen kriittinen rooli strategian viejänä henkilöstön keskuuteen kyllä tunnistetaan, mutta valitettavan usein organisaatioissa strategiaa ei ole esimiesten keskuudessa omaksuttu niin vahvasti, että esimiehet olisivat kykeneviä viestimään siitä edelleen henkilöstölle. Tämä johtuu useimmiten siitä, ettei esimiehen riittävää ymmärrystä strategiasta ei ole varmistettu. Kohdeorganisaatiossa pystyttiin tunnistamaan sama ilmiö. Esimiesten haastatteluista saadusta aineistosta nousi esille vahva korrelaatio toimintasuunnitelman merkityksellisyyden ja toiminnan välillä sekä viestimisessä edelleen henkilöstölle.

TAULUKKO 5. Toimintasuunnitelman merkityksellisyyden kokemuksen ja toiminnan välinen suhde

Toimintasuunnitelman merkitys	Työskentely strategiatyön eri vaiheissa	Implementointi oman tiimin jäsenille
Toimintasuunnitelma koettiin vahvasti ohjaavan työskentelyä	Peilataan oman osaston tilaa toimintasuunnitelmaan, tunnistetaan kriittiset pisteet ja keskitytään niihin. Pohditaan MITEN toimintasuunnitelman tavoitteet saavutetaan. Suunnitellaan toimintasuunnitelman toimeenpanoa koko vuodelle. Seurataan säännöllisesti	Osallistaa erilaisin keinoin oman tiiminsä jäseniä toimintasuunnitelmatyöskentelyyn, vastuuttaa osa-alueita tiimin jäsenille edelleen, tuottaa seurantaa toimintasuunnitelman tilasta omalle tiimilleen
Toimintasuunnitelman koettiin osittain ohjaavan työskentelyä	Arviointia ei toteuteta, tai jää keskustelun tasolle. Pyritään pohtimaan miten toimintasuunnitelman tavoitteet saavutetaan, mutta työskentelyssä epävarmuutta. Halu seurata toimintasuunnitelman tavoitteita mutta koetaan, että ei osata.	Henkilöstön osallistaminen jää tiedon jakamisen tasolle. Vaikeaa, koska koetaan että ei ymmärretä täysin toimintasuunnitelman sisältöä ja oman toiminnan kannalta kriittisimpiä tehtäviä.
Toimintasuunnitelman koettiin ohjaavan vähän tai ei lainkaan työskentelyä	Ei työstetä strategiatyön eri vaiheita, koska ei koeta, että olisi oman työn ja osaston kannalta merkittäviä. Koetaan, että tehdään aktiivisesti kuitenkin kehitystyötä, mutta sen ei koeta yhdistyvän toimintasuunnitelmatyöskentelyyn	Ei implementoida oman tiimin jäsenille lainkaan tai jos implementoidaan osallistaminen jää tiedon jakamisen tasolle, jolloin tiedon välittäminen eteenpäin ei ole ollut esimiehen tehtävä.

Edellisellä sivulla esitetystä taulukosta on kuvattu haastatteluissa esiin tulleita esimiesten kokemuksia toimintasuunnitelman merkityksellisyydestä sekä toteutunutta työskentelyä niin prosessin eri vaiheissa kuin toimintasuunnitelman edelleen implementoinnissa esimiesten omien tiimien jäsenille. Pyrin tällä havainnollistamaan merkityksellisyyden kokemuksen ja työskentelyn välistä suhdetta. Haastatteluihin osallistuneiden esimiesten keskuudessa toimintasuunnitelma tunnistettiin organisaation tulevaisuuden menestystä turvaavaksi suunnitelmaksi tarvittavista toimenpiteistä, mutta aineiston perusteella sen merkittävyys esimiesten toimintaa ohjaavana tekijänä vaihteli. Myös toimintasuunnitelmatyöskentelyssä oli paljon eroavaisuuksia. Ne esimiehet, jotka kokivat toimintasuunnitelman olevan merkittävä omaa työtään ohjaava kehys, myös työskentelivät toimintasuunnitelman parissa koko toimintavuoden ajan ja pyrkivät myös osallistamaan aktiivisesti oman tiiminsä jäseniä toimintasuunnitelmatyöskentelyyn. Puolestaan ne esimiehet, jotka kokivat toimintasuunnitelman olevan heidän työssään vähän tai ei lainkaan merkityksellinen, eivät myöskään työstäneet toimintasuunnitelmaa aktiivisesti ja kuvailivat vahvasti tarvitsevansa lisää tukea ja apua oman työnsä kehittämiseksi.

Toisaalta, peilasin aineistoa myös johdon määrittelemiin odotuksiin, jolloin paljastui, että haastatteluista esimiehistä vain kaksi kuvaili työskentelyään siten, että tulkitsin sen kattavan suurelta osin johdon määrittelemien odotusten mukaista työskentelyä. Tämä oli hyvin merkittävä löydös – esimiesten työskentelyn taso ei vastannut johtoryhmän odotuksiin, jolloin paneuduin haastatteluaineistoon uudelleen ja aloin etsiä haastatteluaineistosta syitä esimiesten heikkoon suoriutumiseen.

Viestintä on kaiken johtamisen keskiössä ja siten merkittävässä roolissa myös strategian ymmärryksen rakentumisessa. Ymmärryksen rakentumisen keskiössä ovat strategiassa käytetyn kielen ymmärrettävyys ja konkreettisuus. Aktiivisen, kaksisuuntaisen viestinnän, vuoropuhelun, avulla strategian merkitystä voidaan selventää ja luoda yhteistä tulkintaa siitä, miten strategia näyttäytyy organisaation arjessa. Myös osallistamisella, kokemuksilla siitä, että itseään ja omaa työtään koskeviin asioihin pystyy vaikuttamaan, on merkitystä strategian ymmärryksen rakentumisessa ja siihen sitoutumisessa. Merkittävimmät tekijät toimintasuunnitelman merkityksen ja ymmärryksen kannalta olivat haastatteluiden perusteella esimiesten kokemukset siitä, että toimintasuunnitelman kieli oli selkeää ja helposti ymmärrettävissä. Toiseksi merkittäväksi tekijäksi ymmärryksen rakentumisessa esimiehet määrittivät sen, että heidän omalla esimiehellään olisi mahdollisuus keskustella ja tukea esimiehiä toimintasuunnitelmatyöskentelyssä siten, että he kokisivat kykenevänsä erottamaan toimintasuunnitelmasta keskeisimmän sisällön oman osastonsa toiminnan kehittämiseksi. Mahdollisuus vaikuttaa toimintasuunnitelman sisältöön sekä jatkuva toimintasuunnitelman työstäminen koettiin myös merkittäväksi oman työskentelyn kehittymisen sekä toimintasuunnitelman ymmärryksen rakentumisen kannalta. Vaikka tutkimukseni tarkoituksena ei ole yleistää tutkimustuloksista saamaani tietoa ja tieto, joka tutkimustuloksena saatiin, oli tarkoitettu tutkimuksen kohteena olevan organisaation kehitystyöhön, ovat aiemmin tehtyjen tutkimusten tulokset, aihetta käsittelevä kirjallisuus ja tästä tutkimuksesta saatu tieto hyvin yhteneväisiä keskenään. Voitaneen todeta, että haasteet organisaatioiden strategiaviestinnässä ymmärryksen kehittämiseksi ovat samankaltaisia toistensa kanssa.

Esimerkiksi Erikaisen (2015, 47–50) opinnäytetyössä yhdeksi strategian ymmärryksen rakentumisen haasteeksi havaittiin strategian kielen olevan vaikeasti ymmärrettävissä. Samoin vuoropuhelun vähyys ja kokemukset siitä, pystyikö strategiaan vaikuttamaan, taannuttivat strategiatyötä. Vuoropuhelun merkitystä ja osallistamisen kokemusta strategian ymmärryksen rakentumisessa korosti myös Salminen (2016, 50–55).

Esimiesten haastatteluissa tunnistettuihin kielellisiin haasteisiin johto kuvaili toisessa työpajassa pyrkineensä vastaamaan keskittymällä jo toimintasuunnitelman suunnitteluvaiheessa selkeisiin kielellisiin ilmaisuihin, jotta ne olisivat helposti esimiesten ymmärrettävissä. Haastatteluista esimiehistä kaksi nostikin toimintasuunnitelman selkeytyneen kuluneen vuoden aikana, jolloin tulkitseen johdon panoksen kielen selkeyttämisen edistämiseksi onnistuneen. Kuitenkin toimintasuunnitelman selkeyttä ja ymmärrettävyyttä oli pidetty myös johdon keskuudessa haasteena, ja johto kuvailikin tärkeäksi keskuudessaan käymäänsä vuoropuhelua ymmärryksen kehittämisessä.

Esimiesten haastatteluaineistosta esille nousseisiin osallistamista ja vuoropuhelua koskeviin haasteisiin johto pyrki vastaamaan muuttamalla tapaa, jolla toimintasuunnitelmaa työstetään. Tarkastelujakson jälkeen käyttöön otettiin uudenlainen tapa työstää toimintasuunnitelmaa, jossa kunkin osaston esimies laati omaa osastoa koskevan toimintasuunnitelman niiden reunaehtojen mukaisesti, jotka koko organisaatiota koskevassa toimintasuunnitelmassa on määritelty. Johto pyrki toimintatavan muutoksella kasvattamaan osallistamisen ja vaikuttamisen kokemuksia esimiesten keskuudessa ja lisäämään esimiehen vastuuta toimintasuunnitelmatyöskentelyssä. Toisaalta johto pyrki muutoksella korostamaan myös esimiehen vastuuta toimintasuunnitelman tilan ja toteutumisen seurannassa ja varmistamisessa sekä nostamaan aiempaa vahvemmin esille esimiehen asiantuntijuutta – esimiesten tulisi tunnistaa oman liiketoimintansa vahvuudet ja heikkoudet ja pyrkiä kehittämään toimintaa edelleen strategisia tavoitteita vastaavaksi. Toisaalta johto pyrki korostamaan seurannan merkitystä myös lisäämällä toimintavuoden varrelle kertoja, jolloin toimintasuunnitelman tilaan palataan esimiespalavereissa. Johdon pyrkimyksenä oli edistää esimiesten aktiivista toimintasuunnitelman tilan seuraamista ja oman osaston tilan arvioimista suhteessa toimintasuunnitelman tavoitteisiin. Toisaalta pyrkimyksenä oli myös viestiä esimiehille, että toimintasuunnitelmatyöskentely halki vuoden on ehdottoman tärkeä osa esimiehen työtä. Koska toimintasuunnitelman arviointi ja seuraaminen tapahtui esimiehille suunnatuissa yhteisissä palavereissa, johto pyrki myös mahdollistamaan aiempaa paremmin esimiesten keskinäistä ajatustenvaihtoa ja toisiltaan oppimista toimintasuunnitelmatyöskentelyssä. Yhteisillä tilaisuuksilla oli myös informatiivinen pyrkimys – esimiestapaamisissa esimiesryhmän tietoisuus toimintasuunnitelman tilasta koko organisaatiossa pysyy ajantasaisena.

Jotta esimiehet pystyvät täyttämään roolinsa organisaation strategiaprosessissa, on odotusten, käsitteiden ja tavoitteiden oltava esimiehille selkeitä ja organisaation tulee varmistaa, että esimiehet ovat sitoutuneet strategiaan toteuttaakseen sitä halutulla tavalla. Mitä tulee tässä tutkimuksessa johdon määrittämiin odotuksiin esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohtaan, tutkimusaineistosta ei käy ilmi, onko johto viestinyt odotuksistaan esimiehille. Vaikka toiminnan ja viestinnän muutokset ovat hyviä kehitystoimenpiteitä työskentelyn parantamiseksi, olisi ollut tärkeää selvittää

esimiesryhmälle, mitä heiltä toimintasuunnitelmatyössä odotetaan ja varmistaa esimiesten osaamisen taso, jotta toiminta odotusten mukaisesti toteutuisi.

Tutkimuksen päätteeksi voidaan todeta, että tutkimus on antanut organisaatiolle hyvät edellytykset kehittää toimintaa kohti vahvempaa esimiehen roolia toimintasuunnitelmatyöskentelyssä. Organisaatio myös pyrki hyödyntämään tutkimuksen aikana kerättyä tietoa toiminnan kehittämisessä, joskin aineisto olisi mahdollistanut vielä vahvemman kehittävään otteen organisaatiossa. Pidän kuitenkin tärkeänä painottaa, että hyvin monet organisaatiot ovat kohdanneet nämä samat haasteet strategian ymmärryksen rakentumisessa ja sen kehittyminen vaatii toteutuakseen runsaasti aikaa. Jo se, että strategisessa johtamisessa haasteet on tunnistettu ja niistä keskustellaan, edistää ymmärryksen kehittymistä. Tutkimuksen aikana kävi selkeästi ilmi, että myös johdon ymmärrys organisaation strategiasta on vielä kehittymässä, jolloin ei voida olettaa, että vahva ymmärryksen taso olisi saavutettu esimiesten tasolla. On hyvä muistaa myös se, että tämä tutkimus ja sen mukanaan tuoma kehitystyö on vain yksi organisaation monista meneillä olevista projekteista ja tehtävistä, jolloin on luonnollista, ettei tähän kehitystyöhön ole jatkuvasti saatavilla tarvittavaa määrää resursseja. Koen tärkeäksi painottaa myös sitä, että ymmärryksen kehittymistä tarkastellessa tarkastelujakso oli melko lyhyt. Puolesta vuodessa valtavien edistysaskeleiden saavuttaminen varsinkin näin abstraktia ja vaikeaa asiakokonaisuutta kehittäessä olisi ollut epärealistista. Pidän tärkeänä kuitenkin, että kehitystyötä vaativiin osa-alueisiin on nyt kiinnitetty organisaatiossa eri tavoin huomiota ja tutkimuksen avulla löydetty tarkasti kehitystä vaativat osa-alueet. Tämä tukee kehittymisen edistymistä edelleen tarkastelujakson päättymisen jälkeen.

## 8 POHDINTA

Pidän tutkimusta onnistuneena etenkin siitä näkökulmasta tarkasteltuna, millaista tietoa tutkimuksen aikana kerättiin ja kuinka kohdeorganisaatio pystyi käyttämään kerättyä tietoa toiminnan kehittämiseen. Kuitenkin opinnäytetyön näkökulmasta aiheen rajaaminen oli haastavaa, sillä oman tulkintani mukaan strategia aiheena on hyvin monisyinen eikä yhtä onnistumisen reseptiä ole vielä löydetty. Vaikka tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeorganisaation johdon ja esimiesten työskentelyä, pidin tärkeänä tuoda esille operatiivisten strategioiden merkityksen strategiatyössä, sillä oman tulkintani mukaan jo tämä tapa työstää strategiaa edistää vuoropuhelun kulttuuria organisaatiossa ja siten myös strategian ymmärryksen kehittymistä.

Toinen aiheen rajaukseen liittyvä haaste oli strategiaviestinnästä olemassa oleva lähdeaineiston rikkaus. Esimerkiksi Jones (2008) painottaa teoksessaan vahvaa kohderyhmän, organisaation ja yksilön tunne- ja arvomaailman hyödyntämistä strategiaviestinnän tehostajana. Hämäläinen & Maula puolestaan korostivat teoksessaan erilaisten kohderyhmien käyttämistä viestinnän rakentamisen lähtökohdina. Nämä näkökulmat olivat erittäin mielenkiintoisia ja rikastuttivat näkemystäni viestinnän merkityksestä strategian ymmärryksen luomisessa organisaatioon. Ne myös aiheuttivat haasteita aiheen rajauksessa, kaikkea mahdollista kun ei voinut ottaa tarkasteluun tämän tutkimuksen puitteissa.

### 8.1 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Tarkasteltaessa toimintatutkimuksen onnistumista on haastavaa tarkastella tutkimusta reliabiliteetin ja valideetin näkökulmasta, sillä toimintatutkimus itsessään on toimintaa muuttava tekijä, jonka tarkoituksena on muuttaa toimintaa haluttuun suuntaan. Myös tutkija on tiiviisti tutkimuksessa osallisena, jolloin valideettia leimaava tutkijan neutraali rooli ei toteudu. Huttunen, Kakkori ja Heikkinen määrittelevätkin, että toimintatutkimuksella esiin saatetun ”tiedon pätevyys riippuu ajallisesta ja paikallisesta asiayhteydestä, tutkijan ja tutkimuskohteen välisestä suhteesta. Intervention avulla hankittu tieto on pätevää siinä ajan ja paikan määrittelemässä hetkessä, jossa se saavutettiin”. Toisaalta taas, toimintatutkimuksen pätevyyttä voidaan tarkastella myös näkökulmasta, jossa pätevyyden määrittäjänä toimii se, kuinka toimintatutkimuksen avulla kehitettiin yhteisön tai organisaation toimintaa. Hyvän ja onnistuneen toimintatutkimuksen määritelmänä voitaisiin siten pitää sitä, että tutkimuksen päätteeksi on löydetty uusia, järkevämpiä ja parempia tapoja toimia. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 114, 118–119)

Tämä tutkimus ja siihen valitut tiedonkeruumenetelmät toivat oman tulkintani mukaan kattavasti tietoa tutkimusongelmassa ja tutkimuskysymyksissä määriteltyihin kysymyksiin, joihin tarvittiin saada vastaus, jotta toiminnan kehitys kohdeorganisaatiossa pystytään toteuttamaan laadukkaasti. Saadulla tiedolla johto pystyi ratkomaan niitä käytännön haasteita, jotka hankaloittavat esimiehen roolin kehittymistä toimintasuunnitelmatyössä. Saatua tietoa edistin siten toiminnan muutosta. Tarkastellessa toiminnan kehittymistä, toimintasuunnitelmatyöskentelyn ja esimiehen roolin kehittämisen voidaan katsoa alkaneen jo johdon odotuksia kartoittavassa työpajassa, ja heti sen jälkeen.

Kuten yksi johdon jäsenistä totesi haastatteluaineiston purkutilaisuudessa, tämän tutkimuksen aihe ja sen esiin nostaminen kohdeorganisaatiossa on johtanut siihen, että ainakin tutkimukseen osallistuneet organisaation jäsenet ovat joutuneet tarkastelemaan omaa toimintaansa toimintasuunnitelmassa. Tällainen reflektointi on väistämättä johtanut tilanteeseen, jossa toiminnan kehittymisen kannalta keskeisimpiä tekijöitä on tarkasteltu ja niiden painoarvoa toimintasuunnitelmatyöskentelyn kehittymisessä on arvioitu. Esimiesten haastatteleminen ja siitä saatu aineisto syvensi johdon käsitystä esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyn tilasta ja ohjasi johdon toimintaa kehitystyössä. Tutkimuksen luotettavuutta korostaakseni pyrin raportissa yksityiskohtaiseen ja jokaisen vaiheen kattavaan kuvaukseen prosessin etenemisestä organisaatiossa.

Käytetyt tiedonkeruumenetelmät olivat mielestäni sopivia tämän tutkimuksen toteuttamiseen, sillä kummallakin menetelmällä sai kerättyä tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan vastaavaa tietoa. Tällä taas pystyttiin vastaamaan niihin organisaation haasteisiin, joihin tarvittiin ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi organisaatiossa. Haastateltavat kuvailivat kokemuksiaan hyvin, mikä olisi jäänyt saavuttamatta, jos tietoa olisi kerätty määrällisin menetelmin. Haastatteluaineiston osalta tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella aineiston kylläntymisen, saturaation, näkökulmasta. Pääsääntönä pidetään sitä, että aineistoa voidaan pitää luotettavana siinä kohtaa, kun haastatteluista saadut vastaukset alkavat toistaa toisiaan, eikä lisää haastatteleamalla todennäköisesti saada enää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Saturaation varmistamiseksi havaintoyksiköiden määrää ei siten ole suotavaa määrittellä etukäteen, vaan saatua aineistoa analysoidaan tiedonkeruun lomassa, jolloin aineisto kertoo itse, milloin tiedon keruu on riittävää. (Kananen 2013, 95) Tässä tutkimuksessa päätin esimiehille suunnattujen haastattelujen määrän etukäteen, vaikka se saturaation näkökulmasta tarkasteltuna oli riski. Koin kuitenkin haastatteluajan huomioimisen resurssisuunnittelussa tärkeäksi, jotta pystyin varmistamaan haastattelujen toteutumisen. Haastattelujen aikana pidin kuitenkin silmällä, että mikäli haastattelujen määrä sellaisenaan tuntuu riittämättömältä, pystyn niitä tarvittaessa lisäämään vaikka se viivästyttäisi tutkimuksen kulkua. Haastatteluiden aikana aineisto alkoi kuitenkin toistaa itseään ja koin havaintoyksiköiden määrän riittäväksi.

Tutkimuksen aikana keskityin dokumentoinnin laadukkuuteen nauhoittamalla esimiehille suunnatut haastattelut äänitallenteiksi älypuhelimestani löytyvän nauhuriohjelman avulla, jonka jälkeen litteroinnin tallenteet yleiskieliseksi litteroinniksi. Tämän jälkeen jaoin aineistoa haastattelurungon mukaisesti teemoihin. Nauhoittamalla haastattelut pyrin varmistamaan, että analysoitava aineisto pysyisi autenttisenä sen myöhempää käsittelyä varten. Dokumentoin myös työpajan ja purkutilaisuuden tekemällä muistiinpanoja aktiivisesti molemmissa tilaisuuksissa. Lisäksi keräsin johdon tekemät muistiinpanot oman dokumentointini tueksi ensimmäisessä työpajassa. Molemmilla kerroilla kirjoitin tilaisuuksista muistion, jotka tarkastutin edelleen toimeksiantajalla, jotta pystyisin varmistumaan siitä, että kaikki oleellinen tieto oli dokumentoitu asianmukaisesti. Koska molempien tilaisuuksien dokumentointi perustui tekemiini muistiinpanoihin tilaisuuksien aikana, on mahdollista, että jotakin oleellista jäi pois, vaikka pyrinkin sitä ehkäisemään luetuttamalla muistiot toimeksiantajalla tilaisuuksien jälkeen.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation johdolle suunniteltiin esimiesten haastatteluaineiston purkutilaisuuteen työpaja, joka jäi toteutumatta tiukan aikataulun vuoksi. Mikäli työpaja olisi toteutunut, työpajasta saadut kehitystoimenpiteet olisivat todennäköisimmin olleet selkeämpiä ja johdon jäseniä vastuuttavampia, kuin mitä ne toteutuneen purkutilaisuuden päätteeksi olivat. Tällöin kehitystyö organisaatiossa olisi kenties saanut merkittävämmän painoarvon ja johto olisi keskittynyt kehitystyöhön systemaattisemmin, kuin mitä purkutilaisuudessa määriteltiin. Toisaalta, edellisissä kapaleissa eriteltyt kehitystoimenpiteet osoittavat, ettei kehitystyö ollut kiinni työpajan toteutuksesta, vaan johto pystyi jo keskustelutilaisuudesta saadun tiedon avulla muuttamaan toimintaa siten, että se tukisi esimiehen roolin kehittymistä toimintasuunnitelmatyöskentelyssä.

Roolini tutkijana oli ristiriitainen toiminnan kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna. Asemani puolesta en kuulu organisaation johtoryhmään, mikä toi tutkimukseen uudenlaista näkemystä, kun en tiennyt johdon toiminnasta paljoakaan ja toiseksi kokemukseni pohjasivat omaan esimiestyöhöni. Aiempi kokemuksen organisaatiossa työskentelystä helpotti tiedonkeruumenetelmien valinnassa ja tutkimuksen toteuttamisessa, sillä koin kykeneväni valitsemaan sellaisia tapoja toteuttaa tutkimuksen eri vaiheita, jotka palvelivat juuri tämän organisaation tarpeita. Toisaalta, johdon työskentelyn kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna, kokemattomuuteni strategiatyöstä organisaatiossa saateen kokea myös negatiiviseksi, jolloin on mahdollisuus, että sitoutuminen kehitystyöhön jää heikoksi. Pidän kuitenkin merkittävimpänä uhkana toiminnan kehittymiselle monien tärkeiden kehitystoimenpiteiden yhtäaikaaisuutta ennemmin kuin heikkoa sitoutumista.

Luotettavuutta tarkastellessa on syytä nostaa esille myös, että tutkimukseen osallistui vain seitsemän esimiestä, vaikka kohdeorganisaation esimiestehtävissä kaiken kaikkiaan työskentelee melkein kolmekymmentä keskijohdon jäsentä. Organisaatiossa saatua tietoa pidettiin kuitenkin silloista tilannetta hyvin kuvaavana. Yhdyn itse samaan huomioon etenkin, kun esimiesten toiminnassa ei ollut havaittavissa selkeää yhteistä tapaa, vaan ne vaihtelivat keskenään.

Tutkimuksessa esiin tuotu tieto oli kaiken kaikkiaan hyvin merkityksellistä organisaatiolle. Olen erittäin ilahtunut myös siitä, kuinka saatu tieto otettiin vastaan kohdeorganisaatiossa ja kuinka sitä pyrittiin hyödyntämään toiminnan kehittämistyössä, sillä toiminnan kehittämisen näkökulmasta organisaation suhtautuminen tähän tutkimukseen on keskeistä. Kokemukseni mukaan organisaatio, erityisesti johtoryhmä, piti tutkimuksen tarjoamaa tietoa merkityksellisenä. Tutkimuksen tarjoamaa tietoa hyödynnettiin edelleen myös maan johtoryhmän määrittämän johtajavalmennuksen sisällön suunnittelussa. Saadun tiedon valossa valmennuksen sisällöstä päätettäessä päädyttiin painottamaan vahvemmin toimintasuunnitelmatyöskentelyä ja eri tahojen, johdon ja esimiesten, vastuuta ja velvollisuuksia prosessin eri vaiheissa.



## 8.2 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Toiminnan kehittymisen edistämiseksi suosittelen organisaatiota seuraavaksi viestimään johdon määrittelemät odotukset esimiesten työskentelyään kohtaan selvästi ja varmistamaan, että esimiehillä on tarvittava osaaminen oman toimintasuunnitelman työstämiseen. Lisäksi kannustan organisaatiota vaalimaan jatkossakin työskentelytapoja, joissa on aiempaa paremmat mahdollisuudet vuoropuheluun, sillä dialogi nousi tutkimuksessa yhdeksi merkittävimmistä keinoista rakentaa strategian ymmärrystä organisaatiossa. Keskusteltuani huhtikuussa 2018 toimeksiantajan kanssa tutkimukseni, olimme yhtä mieltä siitä, että toimintasuunnitelmatyöskentelyä pitäisi toteuttaa enenevässä määrin pienryhmissä. Pienryhmien tarkoituksena olisi rakentaa ymmärrystä, kun taas organisaation koko esimiesryhmää koskevat palaverit ja tilaisuudet toimisivat enemmän informatiivisina tietoisuina, joissa toimintasuunnitelman keskeisimpiä osa-alueita pohjustetaan. Koen tärkeäksi myös sen, että toimintasuunnitelman viestintää suunniteltaisiin aiempaa paremmin ja vietäisiin viestinnän suunnittelu aiempaa vahvemmin osaksi myös esimiesten työskentelyä. Kun esimiesten ymmärrys toimintasuunnitelmasta on tarpeeksi kehittynyt, he pystyvät viemään sitä edelleen henkilöstölle ja hyvällä viestinnän suunnittelulla koko organisaation kattava toimintasuunnitelmaymmärrys saavutetaan.

Mitä tulee osastokohtaisten toimintasuunnitelmien laadintaan, haluan nostaa esille Erikoinen tutkimuksessa käytetyn tavan toteuttaa strategian suunnittelutyötä, sillä koin sen hyvin käyttökelpoiseksi tavaksi kohdeorganisaatioon lisätä vuoropuhelun kulttuuria sekä auttaa esimiehiä hahmottamaan sitä tietoa, jota olisi hyvä peilata oman osaston toimintaan toimintasuunnitelmaa laadittaessa. Tällöin johdon määrittelemää ajatusta siitä, että esimies on oman bisneksensä omistaja, pystyttäisiin korostamaan ja työskentelytapa kannustaisi oma-aloitteiseen työskentelyyn toimintasuunnitelman prosessin kaikissa vaiheissa. Erikoinen tutkimuksessa yksiköissä oli laadittu strategiakarttoja, joiden laatimiseen käytettiin toiminnan ja toimintaympäristön muutoksen kuvausta, kohdeorganisaation visiota sekä kohdeorganisaatioon laadittua SWOT – analyysia. Näiden pohjalta yksiköihin laadittiin yksikkökohtaisia visioita, jotka purettiin pienempiin osa-alueisiin, vision mahdollistaviksi periaatteiksi. Näin saatiin laadittua yksikölle strategiakartta, joiden osa-alueet toimivat lähtökohtina konkreettisille toimenpiteille. (Erikoinen, 55–57) Myös kohdeorganisaatiossa toimintasuunnitelman laadintaan on saatavilla vastaavaa tietoa. Erikoinen opinnäytetyössä käytetty menetelmä on uskoakseni käyttökelpoinen soveltuvien osin myös kohdeorganisaatiossa.

Koska tämä tutkimus osoitti merkittävän kuilun esimiesten työskentelyn ja johdon määrittelemien odotusten välillä, olisi mielenkiintoista tietää, kuinka johdon määrittelemät toimintaa kehittävät toimenpiteet ovat organisaatiossa toteutuneet ja ovatko esimiesten kokemukset toimintasuunnitelman merkityksellisyydestä muuttuneet. Tällä pystyttäisiin kartoittamaan valittujen viestinnällisten keinojen merkittävyyttä ymmärryksen kehittymisessä sekä kartoittaa, mitkä toimintatavat on koettu organisaatiossa mielekkääksi tavoiksi toteuttaa toimintasuunnitelmatyöskentelyä. Aiemmin pohdinnassa erittelin lähdeaineistossa esiin nousseita näkemyksiä siitä, kuinka ymmärryksen kehittymistä tuetaan viestinnällisin keinoin vastaamalla viestin vastaanottajien ja yrityksen tunne- ja arvomaailmaan. Samoin erittelin kohderyhmälähtöisen viestinnän merkitystä. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista tietää,

kuinka niiden esimiesten, joilla oli vahva käsitys omasta roolistaan ja ymmärrys strategiasta kohdeorganisaatiossa, oli rakentunut ja onko heidän kokemuksissaan yhteneviä piirteitä teorian kanssa. Kolmas jatkotutkimuskehoitukseni on tarkastella johtajuusvalmennukseen osallistuneiden esimiesten toimintasuunnitelmaymmärryksen tilaa valmennuksen päättymisen jälkeen. Tällöin voitaisiin punnita valmennuksen merkitystä ja roolia yhtenä ymmärrystä kehittävistä työkaluista.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTOLA, Juhani. & SYRJÄLÄ, Leena. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Julkaisussa HEIKKINEN, Hannu., HUTTUNEN, Rauno. & MOILANEN, Pentti. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus. 11-24.
- ANCKAR, Patrik. 2015. Keskijohdon sietämätön keveys. [Viitattu 2018-3-27] Saatavissa: <https://www.smartbutlers.com/keskijohdon-sietamaton-keveys/>
- ANUNTI, Tarja. 2017. Kivijalkakaupan elävyys on valintakysymys. Kaupunkilehti Kukko. Nro 6. 4.
- BARRET, Marty W. & CAREY, Thomas A. 1989. Communicating Strategy: The Best Investment a CEO Can Make. [Viitattu 2018-3-23] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/1013973345/EAC294AFDAB34F54PQ/1?accountid=27296>
- COGLAN, David. 2012. Doing Action Research in Your Own Organization. E-kirja. Englanti: Cram101 Textbook Reviews.
- DAFT, Richard L. 1999. Leadership Theory and Practice. Dryden Press. Yhdysvallat: Harcourt Brace College Publishers.
- ERIKOINEN, Timo. 2015. Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston, Ekamin, strategiajalkauttamisprosessin arviointi ja kehittäminen. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2018-2-22] Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100744/Timo%20Erikoinen%20opinnaytetyo%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- HART, E. & BOND, M. 1995. Action research for health and social care: A guide to practice. Buckingham: Open University Press.
- HEIKKINEN, Hannu L.T. & JYRKÄMÄ, Jyrki. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Julkaisussa HEIKKINEN, Hannu., HUTTUNEN, Rauno. & MOILANEN, Pentti. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus. 25-62.
- HEINONEN Sirkku., KLINGBERG Rea. & PENTTI Päivi. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. WSOYpro Oy.
- HILTUNEN, Arto. 2014. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- HIRSJÄRVI, Sirkka., REMES, Pirkko. & SAJAVAARA, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

HUTTUNEN, Rauno., KAKKORI, Leena. & HEIKKINEN, Hannu. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Julkaisussa HEIKKINEN, Hannu., HUTTUNEN, Rauno. & MOILANEN, Pentti. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus. 111-135.

HYPPÄNEN, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

HÄMÄLÄINEN, Virpi., & MAULA Hanna. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

JANSEN VAN RENSBURG, Mari., DAVIS, Annemarie. & VENTER, Peet. 2014. Making strategy work: The role of the middle manager. [Viitattu 2018-3-24] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/1735406393/fulltext/84147018B0EC4CF5PQ/1?accountid=27296>

JONES, Phil. 2008. Communicating strategy. E-kirja. Hampshire: Gower Publishing Limited.

KAMENSKY, Mika. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

KANANEN, Jorma. 2008. Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylän yliopistopaino.

KANANEN, Jorma. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylän yliopistopaino.

KANANEN, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

KIVINIEMI, Kari. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Julkaisussa HEIKKINEN, Hannu., HUTTUNEN, Rauno. & MOILANEN, Pentti. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus. 63-83.

KOMULAINEN, Veijo. 2017-2-19. Johtaminen; kasvavan yrityksen kehityksen jarru vai kilpailuedun rakentaja? [verkkoinfo] [viitattu 2018-4-28] Saatavissa: <https://kasvunlaski-katto.wordpress.com/2017/02/19/johtaminen-kasvavan-yrityksen-kehityksen-jarru-vai-kilpailuedun-rakentaja/>

KUULA, Arja. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Vastapaino.

MTV3. 2018. Kaupan ala murroksessa. Kymmenen uutiset 22.4.2018. [viitattu 2018-4-27] Katsottavissa: <https://www.katsomo.fi/sarja/kymmenen-utiset-33001001>

NÄSI, J. & AUNOLA, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus.

PIETILÄINEN, Matti. 2016. Selvitys: Suurin osa ylimmästä johdostakaan ei muista oman yrityksensä strategiaa. [viitattu 2018-3-27] Saatavissa: <https://www.savonsanomat.fi/talous/Selvitys-Suurin-osa-ylimm%C3%A4st%C3%A4-johdostakaan-ei-muista-oman-yrityksens%C3%A4-strategiaa/756446>

RANTAPELKONEN, Jari. 2014. Strategisen viestinnän salat. [viitattu 2018-4-14] Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/100109/Strategisen%20viestinn%c3%a4n%20salat%20WEB2.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

RYLANDER, Anna. & PEPPARD, Joe. 2003. From implementing strategy to embodying strategy: linking strategy, identity and intellectual capital. [viitattu 2018-02-22] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/205575320/F90708EB4D044F76PQ/1?accountid=27296>

SAARANEN-KAUPPINEN Anita. & PUUSNIEKKA Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [verkkojulkaisu] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [viitattu 2017-11-1] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

SALMINEN, Mika. 2016. Strategian jalkauttaminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella. Laurea ammattikorkeakoulu. Turvallisuusosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 2018-2-24] Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116527/Salminen\\_Mika.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116527/Salminen_Mika.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

SLACK, Nigel. & LEWIS, Michael. 2011. Operations strategy. Kolmas painos. Englanti: Pearson Education Limited.

SOLITA. 2015. Solitan tutkimus: Kaupan trendit ja tulevaisuus 2015. [verkkoartikkeli] [viitattu 2017-3-12] Saatavissa: <https://www.solita.fi/solitan-tutkimus-kaupan-trendit-ja-tulevaisuus-2015/>

SPECULAND, Robin. 2009. Six necessary mind shifts for implementing strategy. [viitattu 2018-3-16] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/194899262/22B089D8D44B42DFPQ/3?accountid=27296>

SUMMA, Terhi. & TUOMINEN, Kaisu. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa Ry. Miktor.

SUOMINEN, Kimmo., SIPPONEN, Jouni., KARKULEHTO, Katriina. & HÄMÄLÄINEN, Virpi. 2012. Esi-  
mies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

TALOUS- JA HALLINTOPÄÄLLIKKÖ. 2016. Puhelinhaastattelu. 10.12.2016. Kohdeorganisaatio.

TALOUS- JA HALLINTOPÄÄLLIKKÖ. 2018. Puhelinhaastattelu. 10.4.2018. Kohdeorganisaatio.

TUOMI, Jouni. & SARAJÄRVI, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä:  
Gummerus kirjapaino Oy.

TUOMI, Lauri. & SUMKIN, Tuula. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle.  
Porvoo: WS Bookwell Oy

VIRTUAALI AMMATTIKORKEAKOULU. 2007. Toimintatutkimus. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 16.4.2018]  
Saatavilla: [http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-  
sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-<br/>sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html)

VUORINEN, Tero. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

YRITYS X. 2017. Kohdeorganisation intranet. [Viitattu 2018-4-13]

Y-STUDIO. 2018. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – älä suhtaudu siihen ylimielisesti. [Viitattu  
2018-4-15] Saatavissa: [https://y-studio.fi/artikkelit/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymyk-  
seen/?utm\\_source=Facebook&utm\\_campaign=Y-studio\\_jatkuva-klikit-2018&utm\\_medium=So-  
cial&utm\\_content=strategia](https://y-studio.fi/artikkelit/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymyk-<br/>seen/?utm_source=Facebook&utm_campaign=Y-studio_jatkuva-klikit-2018&utm_medium=So-<br/>cial&utm_content=strategia)

## LIITE 1: MUISTIO ENSIMMÄISESTÄ TYÖPAJASTA 22.3.2017

Työpajan aikataulu:

Työpajan osat	kesto	Kuka tekee
Aiheen esittely ja työpajan alustus	15 min.	Tutkija
Itsenäinen pohdinta odotuksista, ylöskirjaaminen	20 min.	Osallistujat (johto)
Omien odotusten jakaminen ryhmässä	30 min.	Osallistujat (johto)
Odotusten yhteenveto yhteiseksi näkemykseksi	15 min.	Osallistujat ja tutkija
Työpajan päätös	10 min.	Tutkija

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation johdolle järjestettiin työpaja, jonka tavoitteena oli kartoittaa organisaation johdon odotuksia esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyä kohtaan. Työpajan aluksi tutkija esitteli tutkimuksen aiheen ja esitteli lineaarisen, aikaan sidotun strategiatyön mallin työpajan osallistujien aktivoimiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa esimiesten toimintasuunnitelmatyöskentelyn puutteet/heikkoudet ja löytää keinoja, joilla työskentelyä voisi kehittää. Tutkija esitti, että kipukohtien selvittämiseksi ja kohdeorganisaatiota palvelevan kehitysprosessin edellytyksenä oli tietää, mihin esimiesten työskentelyä voidaan peilata. Tämä tarkoitti sitä, että työpajan tavoite oli luoda ja määrittää johdon yhteinen näkemys odotuksista esimiesten työskentelyä kohtaan.

Seuraavaksi osallistujat pohtivat itsenäisesti omia odotuksiaan ja kirjasivat ne ylös post-it lapuille. Kirjatut odotukset osallistujittain alla:

Osallistuja	Odotus
osallistuja 1	Ymmärrys toimintasuunnitelmasta
osallistuja 1	Toimintasuunnitelman ja arjen yhteyskohtien löytäminen omassa työssä
osallistuja 1	Aktiivinen viestiminen omalle tiimille (syy-seuraus –suhde, kuinka palvelee koko organisaation toimintaa)
osallistuja 2	omistajuus omasta busineksestä
osallistuja 2	Aktiivinen seuranta/raportointi
osallistuja 2	Sitoutuminen toimintasuunnitelmaan
osallistuja 2	Realistinen näkemys mahdollisuuksista toteuttaa toimintasuunnitelman sisältöä arjessa
osallistuja 2	Toimintasuunnitelman ja arjen välisen linkityksen ymmärtäminen ja siitä viestiminen omalle tiimille
osallistuja 2	Säännöllinen kommunikointi kaikille sidosryhmille

osallistuja 2	Jatkuva/Säännöllinen toimintasuunnitelman työstäminen
osallistuja 2	Henkilöstön kanssa yhdessä tekeminen
osallistuja 2	Oman osaston toimintasuunnitelman tilan ja- kaminen kollegoille esimiestapaamisissa
osallistuja 3	Toimintasuunnitelman laatiminen omalle osastolle yhdessä oman tiimin kanssa
osallistuja 3	Syy-seuraus –suhteen selventäminen, miten oman osaston toiminta vie koko organisaa- tiota eteenpäin
osallistuja 3	omistajuus, "minun toimintasuunnitelma"
osallistuja 3	Seuranta ja siitä viestiminen säännöllisesti kaikille sidosryhmille
osallistuja 3	Ymmärrys "isosta kuvasta", mihin haluamme organisaationa mennä ja miten siihen päästään
osallistuja 4	Sitoutuu viemään käytäntöön sovittuja toi- menpiteitä
osallistuja 4	näkemyistä, mielipiteistä ja ehdotuksia tulevan vuoden toimintasuunnitelmaan ennen kuin se on lyöty lukkoon
osallistuja 4	pitkin vuotta huomioiden tekeminen ja asioi- den kerääminen, joita seuraavana vuonna ke- hitetään tai muutetaan
osallistuja 4	aktiivinen yhteistyö myös matriisikumppanei- den kanssa toimintasuunnitelmaan liittyvissä aiheissa
osallistuja 5	antaa oman näkemyksensä johtoryhmälle bu- sineksen tarpeista, joihin toimintasuunnitel- massa olisi hyvä keskittyä
osallistuja 5	luoda konkreettisia toimenpiteitä
osallistuja 5	viedä sovitut asiat omalla osastolla eteenpäin
osallistuja 5	varmistaa, että kaikki tekeminen on sidottu toimintasuunnitelman tavoitteisiin
Osallistuja 6	Jakaa ja liittää toimintasuunnitelman omaan viestintään, mm. osastopalaverit, seurannat, tavoitteet
osallistuja 6	Tärkeintä että käyttää toimintasuunnitelmaa kehityskeskusteluissa tavoitteiden laadinnan perustana ja kanavana viestiä toimintasuunni- telmasta
Osallistuja 7	Jalkauttaminen



osallistuja 7	Seurannan aktiivinen tekeminen
osallistuja 7	Oman toimintasuunnitelman laatiminen oman osaston tarpeisiin pohjautuen organisaation toimintasuunnitelmaan
osallistuja 7	Organisaatiolle yhteisen toimintasuunnitelman ymmärtäminen – kuinka tukee ja vaikuttaa businekseen
osallistuja 7	Asioiden linkittäminen toimintasuunnitelmaan ja niistä kommunikointi
osallistuja 7	”Living document” – oman osaston toimintasuunnitelman arvioiminen ja muokkaaminen vallitseviin olosuhteisiin tarpeen mukaan
osallistuja 8	Säännöllinen seuranta
osallistuja 8	Aktiivinen kommunikointi toimintasuunnitelman tilasta sidosryhmille
osallistuja 8	Toimintasuunnitelman vieminen osaksi henkilökunnan tavoitteita
osallistuja 8	Toimenpiteiden luominen, jotka vievät omaa osastoa kohti tavoitteita
Osallistuja 9	Esimiehen tulisi tuoda julki omat tuen tarpeensa toimintasuunnitelmatyöskentelyssä – mitä ja miten käsitellä
osallistuja 9	Oma aktiivisuus
osallistuja 9	Sitoutuminen toimintasuunnitelmaan ja säännöllinen seuranta
osallistuja 9	Toimintasuunnitelman käsitteleminen säännöllisesti mm. osastopalavereissa
osallistuja 9	Toimintasuunnitelman toimenpiteet käytännön tehtäviksi henkilöstölle

Työpajan päätteeksi johdon odotukset vedettiin yhteen yhdeksi ja yhtenäiseksi odotuksista esimiesten strategiatyötä kohtaan. Lisäksi johtoryhmä toi esille ajatuksensa siitä, että esimiehille suunnatuissa haastatteluissa tulisi kartoittaa esimiesten sen hetkistä kokemusta toimintasuunnitelmatyöskentelystä sekä kartoittaa niitä tekijöitä, joilla esimiehet kokevat voivansa kehittää omaa työskentelyään tulevaisuudessa. Keskustellessamme haastattelurungosta johtoryhmä koki tarpeelliseksi selvittää lisäksi, miten esimiehet ymmärtävät liiketoimintasuunnitelmaa. He myös pohtivat, ettei toimintasuunnitelmatyöskentelyä johtoryhmän odotusten mukaisilla tavoilla ole missään vaiheessa vaadittu selkeästi puhumattakaan siitä, että esimiehiä olisi jollain tapaa valmennettu tai opetettu.

## LIITE 2: ESIMIEHILLE SUUNNATTUJEN TEEMAHAASTATTELUJEN RUNKO

Haastateltavan numero:

### **Ymmärrys toimintasuunnitelmasta**

- Kuvaile, mitä sinulle toimintasuunnitelma tarkoittaa
- Mitä liiketoimintasuunnitelma merkitsee omassa työssäsi

### **Esimiehen rooli kohdeorganisaation toimintasuunnitelman prosessissa**

(haastateltaville kerrotaan haastattelun aluksi että liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käsitellä prosessina)

- Kuvaile, millaiseksi koet oman roolisi liiketoimintasuunnitelman prosessin eri vaiheissa?
  - nykyisen tilanteen arviointi,
  - toimenpiteiden suunnittelu
  - päätökset,
  - toimeenpano,
  - seuranta

### **Työskentely toimintasuunnitelman kanssa**

- Miten sinä ja tiimisi työskentelette tällä hetkellä liiketoimintasuunnitelman kanssa?
- koetko tarvitsevasi apua/tukea liiketoimintasuunnitelman kanssa työskentelyssä? Millaista tukea/apua koet saavasi?

### **Miten tulisi työskennellä**

- Miten haluaisit työskennellä, jotta toimintasuunnitelman kanssa työskentely olisi parempaa? / Mitä tulisi mielestäsi tehdä toisin, jotta toimintasuunnitelman kanssa työskentely olisi parempaa?
- Millaista tukea ja millaisia työkaluja koet tarvitsevasi liiketoimintasuunnitelman kanssa työskentelyssä prosessin eri vaiheissa
  - Johtoryhmältä
  - Omalta esimieheltäsi

## LIITE 3: MUISTIO PURKUTILAISUUDESTA 29.8.2017

Kävin kertomassa opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista ja tekemistäni havainnoista johtoryhmän kokouksessa 29.8.2017. Tarkoituksena oli sekä esitellä tuloksia, että saada johtoryhmältä selvillä, miten he ovat kehittäneet ja kuinka he tulevat kehittämään strategiatyötä kohdeorganisaatiossa haastatteluista saadun tiedon ja Maaliskuussa määriteltyjen odotusten valossa. Olimme kohdeorganisaation yhteyshenkilön, toimeksiantajan, kanssa varautuneet pitämään johtoryhmän jäsenille työpajan strategiatyön kehittämisen suunnittelua varten, mutta johtoryhmä koki mielekkäämpänä tapana käydä haastatteluihin liittyviä havaintoja, kehitysajatuksia ja kehitystoimenpiteitä keskustelun kautta sitä mukaa, kun asioita nousee esille.

Aluksi esittelin opinnäytetyön toimeksiantoa, teoreettista taustaa sekä aiemmin tehtyjen tutkimusten havaintoja. Alkutilanteessa organisaatiossa oli havaittu tarve kehittää strategiatyötä, sillä se koettiin vaikeaksi ymmärtää ja sitouttaa arkeen. Organisaatiossa oli havaittu myös haasteita strategiatyössä käytettävien työkalujen kanssa – niissä esiteltiin usein liikaa toimenpiteitä ja liian vaikeaselkoisesti, jolloin toimenpiteiden strateginen merkitys ja vaikuttavuus jäivät toteutumatta eivätkä saavuttaneet henkilöstöä. Merkittäväksi kohdeorganisaation strategiatyön haasteeksi koettiin myös kansallisten strategisten tavoitteiden ja paikallisten tarpeiden yhteensovittaminen. Usein kansalliset strategiset toimenpiteet jalkautettiin organisaation sellaisenaan, jolloin niiden "istumista" paikalliseen toimintaympäristöön ei varmistettu tai tarkasteltu kriittisesti. Nämä tekijät yhdessä muodostivat sen, että strategia jäi hyvin kapulakieliseksi kohdeorganisaatiossa, jolloin sen parissa työskenteli pääsääntöisesti johto. Toimeksiantajan kokemus oli, että kohdeorganisaation esimiehet ja henkilöstö kokivat, ettei strategiatyö koskettanut heitä eivätkä olleet tietoisia organisaation strategisista tavoitteista ja niiden saavuttamisen keinoista, jolloin strategiatyö organisaatiossa ei toteutui heikosti.

Kerroin aluksi, että tämän kaltaiset kokemukset ovat tyypillisiä strategiatyön haasteita organisaatioissa. Useat strategiatyötä koskevat tutkimukset tukevat tätä väitettä, samoin strategiatyötä koskeva kirjallisuus. Perustelin johtoryhmälle aiheen merkityksellisyyttä tutkimustulosten valossa sekä aiheeseen pohjautuvat teoreettisen tiedon valossa. Hyvällä strategiatyöllä organisaatioissa saavutetaan tila, jossa keskitytään koko henkilöstön voimin kilpailukyvyyn ja aseman säilyttämiseen ja kehittämiseen tulevaisuudessa, jolloin kaikki voimavarat keskittyvät yhteen yhteiseen päämäärään – yrityksen toiminnan jatkumisen turvaamiseen.

Tämän jälkeen esittelin haastattelututkimuksen tuloksia ja haastateltavien vastauksia johtoryhmälle. Lyhykäisyydessään esimiesten strategian ymmärrys ja toimintasuunnitelmatyöskentely vaihtelee vahvasti riippuen siitä, kuinka merkittävänä esimies toimintasuunnitelmaa pitää omassa työssään. Vaikka kaikki esimiehet osasivat määritellä, että toimintasuunnitelma on tulevan vuoden toimintaa ohjaava, toimenpiteitä sisällään pitävä suunnitelma, vain puolet koki, että se koskettaisi heidän työskentelyä. Toinen puoli koki, että toimintasuunnitelman kanssa työskentely ei kosketa heitä tai ei ole heidän vastuullaan. Esimiehet kokivat, että he eivät oikein ymmärtäneet, kuinka toimintasuunnitelma koskee heidän työtään ja arkeaan.

Keskustelussa nousi esille, että johtoryhmän jäsenillä oli ollut hyvin samankaltaisia kokemuksia toimintasuunnitelman suhteen kuin esimiehilläkin. Yksi johtoryhmän jäsenistä kommentoi että ”nyt vasta tänä vuonna tulevan vuoden suunnitelmaa valmistellessa itsellekin jäi sellainen olo, että ymmärrän mitä tämä minun funktiossani tarkoittaa ja mitkä asiat sieltä ovat kaikista tärkeimpiä, joihin minun tulee funktion vetäjänä keskittyä.” Muut yhtyivät kommenttiin mutisemalla hyväksyvästi. Toinen jäsenistä yhtyi aiemman kommentoimaan ja kuvaili, kuinka raskas prosessi toimintasuunnitelman materiaalin ja sisällön valmistelemiseen esimiehiä varten oli ollut. Johtoryhmä oli työskennellyt useita päiviä sen parissa, että olivat saaneet hiottua toimintasuunnitelman ilmaisuja sellaisiksi, että ne olisivat helposti esimiesten omaksuttavissa. ”Niitä sanamuotojakin hinkattiin niin että saatiin harmaita hiuksia.” Kerroin, että osasta esimiesten vastauksia kävi ilmi, että tulevan vuoden toimintasuunnitelmaa oli pidetty aiempia vuosia selkeämpänä ja helpotajuisempana. Toimintasuunnitelman kieleen ja siitä viestimisen valmisteluun käytetty aika koettiin johtoryhmässä merkittäväksi ja arvokkaaksi. Toisaalta kansallista, maaorganisaatiolta tullutta toimintasuunnitelmaa ei koettu valmiina tai riittävän selkeinä viedä sellaisenaan esimiesten tietoisuuteen, vaan nähtiin erittäin merkittäväksi puuskella toimintasuunnitelmaa ennen implementointia.

Toisaalta johto kyseenalaisti myös esimiesten kykyä ja halua ottaa ja kantaa vastuuta. ”Tämä on taas yksi semmoinen ilmiö, että halutaan ettei tekemisiä voidita ja halutaan tehdä itsenäisesti, mutta sitten kun joku niistä tekemisistä kysyy niin sanotaan, ettei kosketa mua. Meidän täytyy jatkossa vaatia kaikilta se sama ja tehdä selväksi, mitä odotetaan.” Tähän mielipiteeseen yhdyttiin.

Kohdeorganisaatiossa oli aiemmin tutkittu erään esimiesryhmän ajankäytön hallintaa ja itsensä johtamista. Tutkimuksen tuloksena oli havaittu, että ne esimiehet, jotka olivat hyvin itseohjautuvia, pystyivät tunnistamaan omassa työssään tärkeimmät työtehtävät ja hallitsemaan omaa ajankäyttöään siten, että eivät kokeneet omaa työtään jatkuvasti liian kuormittavaksi ja kiireiseksi. Vuorostaan ne esimiehet, jotka eivät olleet itseohjautuvia, eivät osanneet määritellä oman työnsä kannalta merkittävimpiä tehtäviä, vaan tekivät kaikkea ilman priorisoimista ja arvottamista ja siten kokivat, että työaika ei riitä usein tai lainkaan kaikkiin niihin työtehtäviin joihin sen pitäisi riittää ja kokivat kiireen jatkuvaksi olotilaksi. Tässä kohtaa tämä aiemman tutkimuksen tulos nousi johtoryhmän keskustelussa esille. Johtoryhmän keskuudessa koettiin tärkeäksi tähdentää erityisesti niille esimiehille, jotka eivät osanneet arvottaa omia työtehtäviään, että oman roolin hahmottaminen strategian eteenpäin viejänä sekä toimintasuunnitelman kanssa aktiivinen työskentely ovat juuri niitä työtehtäviä, joihin esimiesten nimenomaan kuuluukin keskittyä. ”Niille täytyy selkeästi viestiä, että juuri tämä (toimintasuunnitelman kanssa työskentely) on juuri se sun tärkein työtehtävä, jota sun pitääkin tehdä.”

Seuraavaksi esitin vertaamalla johtoryhmän maaliskuisessa työapajassa määritettyjä odotuksia ja esimiesten kokemuksia toisiinsa tarkoitukseni osoittaa kokemusten ja odotusten väliset kriittisimmät kipupisteet. Esitin sekä odotukset että kokemukset strategiatyön prosessissa, jolloin oli eroavaisuuksien löytäminen ja havainnoiminen olisi helppoa.

Nykyisen tilanteen arviointi – esimiehet osasivat heikosti kuvailla rooliaan nykyisen tilanteen arvioinnissa. He joko kokivat että heiltä ei sitä odoteta tai että he eivät sitä osaa. Oma tulkintani tästä oli

kahtiajakoinen – toisaalta esimiehet kokivat olevansa mukana esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten tulkinnassa ja toiminnan suunnittelussa tulosten pohjalta, mutta he eivät välttämättä osanneet mieltää omaa toimintaansa strategiseksi toiminnaksi. Toisaalta osa esimiehistä koki tekevänsä tätä vuoden mittaan arvioimalla toimintasuunnitelmaa ja osaston sen hetkistä tilaa toisiinsa ja oman tulkintansa mukaan pyrki luomaan toimintasuunnitelmasta heidän osastonsa tarpeita vastaavan kokonaisuuden.

Toimenpiteiden suunnittelu – Ne vastaajat, jotka kokivat, että heillä oli rooli toimintasuunnitelman kanssa työskentelyssä, kuvasivat tämän prosessin vaihetta pitkälti siten, että he pohtivat omaa työskentelyään toimintasuunnitelman toimenpiteiden arvioimisessa ja valmistelemissa sekä oman tiiminsä jalkauttamisprosessin valmistelussa. Jalkauttamisen valmistelu piti esimiesten kuvauksen mukaan sisällään samoja piirteitä kuin mitä johtoryhmäkin kuvasi. Esimiehet kokivat, että he käyttivät aikaa toimenpiteiden sisäistämiseen, niistä viestimiseen sekä sen suunnittelemiseen, kuinka ottaa oman tiimin jäseniä mukaan toimintasuunnitelman toteuttamiseen kuluvan vuoden aikana. Osa teki itselleen myös jonkinlaista aikataulua tulevan vuoden asioista. Johtoryhmän näkemys oli, että esimiehiä tulisi jatkossa tukea enemmän toimintasuunnitelman työstämiseen, niin kuin esimiehet itsenkin olivat esittäneet haastattelun aikana. Johtoryhmä näki, että toimintasuunnitelman käsittelyyn esimiesten kanssa tulisi varata enemmän aikaa, toukokuussa käyty toimintasuunnitelman esittely oli liian tiiviisti esitelty. ”Ei pidä olettaa että esimies pystyy sisäistämään toimintasuunnitelman muuttamassa tunnissa, kun me itse ollaan pohdittu ja pyöritelty tätä asiaa kokonaisia päiviä. Ei pidä olettaa että muut sisäistää jos itse olet jo sisäistänyt”, totesi eräs johtoryhmän jäsenistä esiteltyäni keskijohdon toivetta siitä, että toimintasuunnitelman sisäistämiseen tarvitsisi sekä aikaa että keskustelua enemmän, jotta sen kanssa voisi työskennellä tehokkaammin. ”Sekin pitäisi meidän viestiä selkeämmin, että on ok, jos nostat täältä vaikka vain muutaman asian ja keskityt niihin, kuin että koittaa kaikkea keretä.” Johtoryhmä näki tärkeäksi, että tässä vaiheessa sekä he itse, että esimiehet tunnistavat oman osastonsa kannalta kriittisimmät aiheet toimintasuunnitelmasta ja keskittyvät systemaattisesti niiden eteenpäin viemiseen. ”Sitäkin pitäisi korostaa enemmän, että on ok, että sä käytät esimiehenä aikaa tämän asian käsittelyyn”, lisäsi yksi johtoryhmän jäsenistä. Kaiken kaikkiaan johtoryhmä oli hyvin yksimielinen siitä, että tällaisenaan toimintasuunnitelman kanssa työskentelyyn käytettävät resurssit ja aika eivät tuota sellaista lopputulosta toimintasuunnitelman kanssa työskentelyssä, jota johtoryhmä keskijohdolta odottaa.

Toimenpiteiden toteuttaminen – Esimiesten kokemus pääsääntöisesti oli, että jos toteuttaminen oli heidän vastuullaan, niin toimintasuunnitelman sisällään pitämiä toimenpiteitä kyllä toteutettiin ja osaa hurjaakin vauhtia, mutta niiden linkittyminen organisaation strategiatyöhön jäi helposti ”matkan varrelle” tai sitä ei osattu määritellä. Yksi haastatteluun osallistuneista esimiehistä kertoi, että ei oikein mitään saa tehtyä ilman, että määrittelee toimintasuunnitelman tavoitteita toimenpiteen tavoitteeksi. Johtoryhmä kommentoi tähän, että tämä alue tulisi varmasti luonnostaan vahvemmin, jos jalkauttamiseen ja sen suunnitteluun varaisi esimiehille enemmän resursseja sekä vaatisi samoja asioita koko ryhmältä.

Seuranta – Seuraavaksi esittelin johtoryhmälle esimiesten kokemuksia siitä, kuinka he kokevat oman roolinsa ja työskentelynsä toimintasuunnitelman seurannan parissa. Haastattelujen perusteella voi yleistää, että kohdeorganisaatioissa seurannan puute on jokaisella tasolla ”helmasynti”. Kaikki vastaajat kokivat että heiltä ei vaadita tarpeeksi tehtyjen strategisten toimenpiteiden seuraamista, jolloin seuranta jää joko kokonaan tekemättä tai hyvin pinnalliseksi. Yksi vastanneista kertoi tehneensä seuranta lähinnä itseään varten. Johtoryhmä koki, että heidän tulee vaatia enemmän aktiivista seuranta esimiehiltä. ”Tätähän mä olen sanonut, että ei se ole teidän tehtävänne tuottaa sitä materiaalia tai alkaa kaivelemaan tunnuslukuja, se on esimiesten tehtävä. Siinä samalla he tulevat mietti-neeksi mitä tunnusluvut kertovat ja mitä tulee tehdä seuraavaksi. Te vaan vastaanotatte ja vaaditte sen seurannan. Kyllä esimiehen pitää olla kartalla omasta busineksestaan”, yksikön johtaja kommentoi muulle johtoryhmälle. ”Mä olen ajatellut, että me käytäis esimiesten palaverissa nyt vähintään kolmesti vuoden aikana läpi, että missä me ollaan menossa. Ja tämä tarkoittais sitä, että jokainen esimies esittelis meille muille oman osastonsa toimintasuunnitelman statuksen, että missä he ovat menossa tällä hetkellä. Käytettäis ihan muutaman minuutti per osasto ja sit muutama minuutti keskustelua varten”, yksikön johtaja esitti. Muut myötäilivät ehdotusta. Yksi jäsenistä jatkoi vielä, että tällaisen toimintamallin myötä esimiehet saisivat mahdollisuuden myös oppia ja nähdä mitä ja miten toiset ovat työskennelleet toimintasuunnitelman kanssa. Ryhmäpaine voisi myös velvoittaa esimiehiä paremmin keskittymään ja käyttämään aikaa toimintasuunnitelman kanssa työskentelyyn. Lisäksi viesti siitä, että koko johtoryhmä vaatii seurantaa, tulisi selkeästi ja samalla tavalla kaikille ja kosket-taisi kaikkia.

Näiden lisäksi johtoryhmä kommentoi, että toimintasuunnitelman viestin selkeyttämiseksi he olivat työstäneet toimintasuunnitelman keskeisimmistä kohdista ja tavoitteista julisteen henkilökunnan ti-loihin, jonka avulla he pyrkivät viestimään selkeästi ja yksinkertaisesti. Kohdeorganisaatio on osa maailmanlaajuista konseptia, jolla on jo muutamia vuosia ollut tapana järjestää kick off – tilaisuus ennen toimintavuoden alkua henkilökunnalle, jossa tulevan vuoden toimintasuunnitelman keskeisin sisältö esitellään. Tätä tukeakseen maaorganisaatio tarjoaa usein tueksi viestinnällisiä keinoja, kuten videoita tai julisteita. Kick off tilaisuuteen johtoryhmä oli myös keskittynyt oman tulkintansa mukaan edellisiä vuosia paremmin valmistelemalla henkilöstölle viestittävää aineistoa mahdollisimman yksin-kertaiseen ja helposti sisäistettävään muotoon.

Yksi johtoryhmän jäsenistä kertoi huomanneensa, että tämä opinnäytetyönä toteutettu tutkimus oli alkanut tuottaa hedelmää organisaatioissa. Maaliskuussa toteutettu työpaja johtoryhmän odotuksista oli selkeyttänyt koko johtoryhmän toimintaa ja ohjanneet heitä työskentelemään yhdessä samaan suuntaan, yhteisesti sovittujen odotusten mukaisesti. Myös keskijohdon kanssa käydyt haastattelut olivat kirvoittaneet keskustelua esimiesten ja johtoryhmän välillä jo ennen tutkimustulosten esittelemistä. Johtoryhmä koki, että oli hyödyllistä saada konkreettisesti nähdä se, että esimiesten osaami-nen ja tavat työskennellä ovat hyvin erilaisia. He kokivat silmiä avaavaksi sen, millä tasolla esimies-ten ymmärrys organisaation strategiasta on. Keskustelun aikana he kokivat, että löysivät yhteisiä keinoja, joilla työstää strategiatyötä ja toimintasuunnitelman kanssa työskentelyä organisaatioissa paremmaksi kuin millaiseksi se tänä päivänä koetaan ja ymmärretään.