

# STRATEGIAN JALKAUTUMISEN ENSIVAIHEET - CASE LAHDEN DIAKONIALAITOS

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Pitkänen, Jenna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 36	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi <b>Strategian jalkautumisen ensivaiheet - Case Lahden Diakonialaitos</b>		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on strategian jalkautuminen case-yritys Lahden Diakonialaitoksessa, tarkemmin sanottuna diakoniapalveluissa. Tavoite oli selvittää tutkimuksen avulla, kuinka diakoniapalveluiden vuonna 2018 käyttöönotettu uusi diakoniastrategia on lähtenyt jalkautumaan organisaatioon.</p> <p>Teoriaosuudessa käydään läpi strategian jalkauttamista ja strategiaviestintää organisaatiossa. Strategian jalkautuksesta kertovassa luvussa pureudutaan strategian merkitykseen, jalkautusprosessiin ja sen vaiheisiin sekä esimiesten vastuuseen. Strategiaviestintä-osiossa käsitellään strategiaviestinnän merkitystä jalkauttamisen kannalta ja keinoja onnistuneeseen strategiaviestintään.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluilla ja verkkokyselyllä. Verkkokyselyyn sisältyi myös kvantitatiivisia kysymyksiä. Kohderyhmänä olivat Lahden Diakonialaitoksen diakoniapalveluiden työntekijät ja lähiesimiehet.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että strategian jalkautuminen on lähtenyt käyntiin onnistuneesti. Ottaen huomioon, että diakoniastrategia on vielä melko uusi, henkilöstö on hyvin perillä sen tarkoituksesta ja sisällöstä. Henkilökunta on myös sitoutunut toimimaan strategian mukaisesti, vaikka useat kuvailivatkin mahdollisuuksiaan vaikuttaa itse strategiaan melko vähäisiksi. Strategiaviestintään oltiin tyytyväisiä ja seurantaan kaivattiin enemmän tietoa siitä, missä mennään tällä hetkellä tavoitteiden suhteen.</p>		
Asiasanat Strategia, jalkautus, strategiaviestintä, Dila, Lahden Diakonialaitos, johtajuus, johtaminen		

## Abstract

Author(s) Pitkänen, Jenna	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 36	
Title of publication <b>Implementing a Strategy</b> Case: Lahti Diakonia Institute		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The purpose of this study was to find out how successfully the new diaconal strategy has been put into practice in the diaconal services of Lahti Diakonia Institute. The diaconal strategy was commissioned and presented to the personnel in 2018.</p> <p>The theoretical section of the thesis consists of two parts: the strategy implementation and the strategic communications in organisation. The purpose of a strategy, strategic processes and their different stages, as well as the role of manager are discussed in the first part of the theoretical section. The second part about strategic communications deals with the purpose of strategic communications and ways to reach for successful strategic communications.</p> <p>The study was carried out by utilizing a qualitative research method. Qualitative information was collected by theme interviews and an online questionnaire survey. The survey also included quantitative questions. The target group for this study included the employees and supervisors of the diaconal services.</p> <p>Based on the results of the study, the diaconal strategy has been implemented proficiently, especially when considered that it is still quite new. The strategy is well known among the personnel. Everyone is committed to it, even though many described their chances of having an influence on the content of the strategy quite minor. The results indicate that strategic communication is used effectively but more information about the current situation of the strategic goals is needed.</p>		
Keywords Strategy, implementation, strategic communications, Dila, Lahti Diakonia Institute, leadership, management		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Aiheen rajaus ja tutkimuskysymys .....	1
1.3	Lähdemateriaali ja opinnäytetyön rakenne .....	2
2	LAHDEN DIAKONIALAITOS JA STRATEGIA .....	3
2.1	Yritysesittely .....	3
2.1.1	Historia .....	3
2.1.2	Nykytila .....	3
2.2	Diakoniastrategia .....	5
3	STRATEGIAN JALKAUTUS .....	8
3.1	Strategian merkitys .....	8
3.2	Strategian jalkautus .....	9
3.3	Esimiehen vastuu .....	13
4	STRATEGIAVIESTINTÄ .....	16
4.1	Merkitys .....	16
4.2	Kohti onnistunutta strategiaviestintää .....	16
4.2.1	Strategiaviestinnän eri kohderyhmät ja haasteet .....	17
4.2.2	Viestintäkeinot .....	19
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	21
5.1	Aineistonkeruumenetelmät .....	21
5.1.1	Teemahaastattelu .....	21
5.1.2	Kyselytutkimus .....	22
5.2	Analysointimenetelmät .....	23
6	TUTKIMUSTULOKSET JA LUOTETTAVUUS .....	24
6.1	Tulokset teemoittain .....	24
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	30
7	YHTEENVETO .....	33
	LÄHTEET .....	35
	LIITTEET .....	38

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Lahden Diakoniasäätiön ylläpitämässä Lahden Diakonialaitoksessa (Dila) otettiin vuoden 2018 alusta alkaen käyttöön uusi diakoniapalveluita koskeva diakoniastrategia. Strategiassa ilmenee kuusi eri painopistettä: aktiivinen vapaaehtois- ja kansalaistoiminta, hyvän tekemisen pankki, yhteisökortteli kohtaamiskeskuksena, innovatiiviset kehittämishankkeet, yhteiskunnallinen keskustelu ja oppimisympäristö. Strategialla pyritään tavoittamaan lahtelaiset entistä tehokkaammin. Dilan diakoniapalvelut palvelevat nyt kaikkia heitä, joita muut palvelut eivät tavoita. Diakoniastrategian toteutumisen kannalta ollaan kiinnostuneita, miten strategia on lähtenyt jalkautumaan henkilöstölle.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia strategian jalkautumista ja sen etenemistä kohdeyrityksessä sekä tuoda esiin henkilöstön mielipiteitä jalkauttamisesta. Tutkimuksen avulla selvitetään henkilöstön tietämystä ja mielipiteitä strategiasta, strategian merkitystä henkilöstölle, henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota, strategiaviestinnän sujuvuutta, strategian seurannan toteutumista ja henkilöstön kehitysideoita.

Strategian jalkauttamisesta kertovia opinnäytetöitä löytyy useita ja uusimmat ovat vuodelta 2019. Tiina Hatanpään (2019) opinnäytetyössä käsitellään johtamisen haasteita strategisessa muutostilanteessa. Paula Puurusen (2018) opinnäytetyö vastaa sisällöltään enemmän tätä opinnäytetyötä ja kertoo uuden lisämyyntistrategian käyttöönotosta hotellissa. Kolmas samantyylinen opinnäytetyö on Sini Yleniuksen (2018) tekemä työ yrityksen arvojen toteutumisesta käytännössä.

## 1.2 Aiheen rajaus ja tutkimuskysymys

Lahden Diakonialaitoksella on oma strategiansa, joka koskee kaikkia Dilan toimintoja. Dilassa on kuitenkin kehitetty myös pelkästään diakoniapalveluita koskeva diakoniastrategia, johon tämä opinnäytetyö liittyy. Aihetta on rajattu koskemaan vain diakonialaitoksen diakoniapalveluita. Diakoniapalveluihin sisältyvät diakoniatyön lisäksi myös hengelliset palvelut. Ne kuitenkin toteutetaan pääosin seurakunnan kautta, joten niitä ei ole käsitelty tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksessa keskitytään henkilöstön näkemyksiin strategiasta ja sen jalkautumisen onnistumisesta.

Tutkimuskysymyksenä on: Kuinka strategia on lähtenyt jalkautumaan organisaatioon?

Päätutkimuskysymyksen alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Onko strategia selkeä ja toimiva?
- Onko strategiaviestintä tehokasta?
- Onko henkilöstöllä riittävät tiedot strategian toteuttamiseen?
- Ovatko työntekijät sitoutuneita noudattamaan strategiaa?
- Seurataanko strategian toteutumista aktiivisesti?

### 1.3 Lähdemateriaali ja opinnäytetyön rakenne

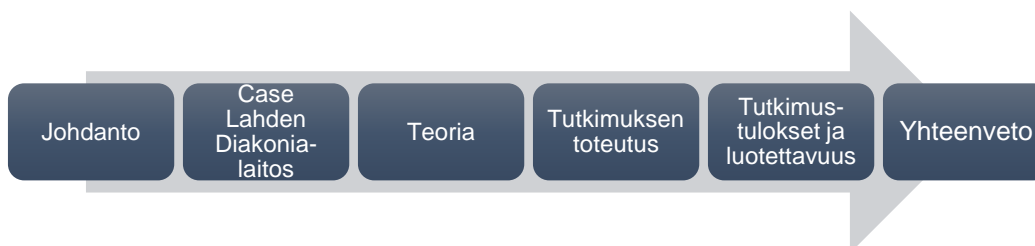
Opinnäytetyön teoreettisessa osiossa käydään ensimmäiseksi läpi strategiaa ja sen merkitystä organisaatiolle. Seuraavaksi mennään itse strategian jalkauttamiseen, jonka jälkeen tarkastellaan myös esimiehen vastuuta strategian jalkauttamisessa.

Toisessa teorialuvussa keskitytään strategiaviestintään organisaatiossa.

Strategiaviestinnästä päätettiin tehdä oma erillinen teorialukunsa, koska se on strategian jalkautumisessa erittäin merkittävä ja laaja tekijä. Strategiaviestinnässä tarkastellaan sen merkitystä, eri kohderyhmiä ja keinoja onnistuneeseen strategiaviestintään.

Opinnäytetyö rakentuu seitsemästä osasta (ks. Kuvio 1). Johdannossa keskeistä ovat tutkimuksen tausta, tavoite, tutkimuskysymys, tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne. Seuraavaksi käsitellään opinnäytetyön case-yritystä eli Lahden Diakonialaitosta. Tässä osiossa käydään läpi myös Dilan strategiaa ja kuinka sitä on lähdetty jalkauttamaan. Luvut kolme ja neljä muodostavat opinnäytetyön teoriapohjan. Teoria koostuu strategian jalkauttamisesta ja strategiaviestinnästä.

Teorian jälkeen päästään tutkimuksen toteutus -osioon, jossa kerrotaan tarkemmin valituista aineistonkeruu- ja analysointimenetelmistä. Luvussa kuusi paneudutaan tutkimuksesta saatuihin tuloksiin, johon sisältyy myös pohdintaa ja johtopäätelmiä tuloksista. Viimeisenä osiona on opinnäytetyön yhteenveto.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

## 2 LAHDEN DIAKONIALAITOS JA STRATEGIA

### 2.1 Yritysesittely

#### 2.1.1 Historia

Kun palataan ajassa noin 150 vuotta taaksepäin, Viipurissa perustettiin Viipurin Diakonissalaitos. Painavin syy laitoksen perustamiselle oli katovuosien 1866-1868 jälkeinen aika, jolloin ihmiset näkivät nälkää ja kuolleisuus oli merkittävän suurta. Yhteiskunta ja kirkko eivät kyenneet turvaamaan kaikkien hyvinvointia. 1860-luvulla Suomeen perustettiin kaksi diakonissalaitosta. Toinen Helsinkiin ja toinen Viipuriin. Diakonissalaitoksen toiminta Viipurissa kesti 70 vuoden ajan, kunnes se päättyi talvisotaan 1940-luvulla. (Lahden Diakonialaitos 2018g.)

Diakonissalaitoksen toiminta siirtyi Lahden keskustaan nykyiselle Sibeliuksenkadulle ja toiminta saatiin käynnistettyä nopeasti laitoksen saamien avustusten vuoksi. Jatkosodan käynnistyttyä 1941, muuttui laitoksen sairaala sotasairaalaksi. Sodan jälkeinen aika oli vaikeaa, kuin myös sopeutuminen Lahteen. Taloudellinen tilanne ei ollut suotuista, mutta uusi sairaala saatiin kuitenkin rakennettua valtion ja Lahden kaupungin rahoituksella. Myöhemmin talous parani ja uuteen vuosisataan laitoksen historiassa sisältyi sairaalatoiminnan lisäksi myös diakoniaopisto, vanhainkodit ja kehitysvammaisten päivähuoltolat. (Lahden Diakonialaitos 2018g.)

1970-1980-luvulla hyvinvointiyhteiskunnan voimistumisen seurauksena Diakonialaitos luopui sairaalatoiminnastaan, mikä siirtyi Lahden kaupungin hoidettavaksi. Kehitysvammaisten palvelut siirtyivät kuntainliiton toimintaan. Vuosituhannen vaihteessa rakennettiin Teemuntalon asuin- ja palvelukeskus, käynnistettiin kotihoitopalvelut ja ravitsemuspalvelut sekä perustettiin päiväkotit. Vapaaehtoistoimintaa laajennettiin myös katulapsiin Viipurissa ja päihdeperheisiin Lahden seudulla. (Lahden Diakonialaitos 2018g.)

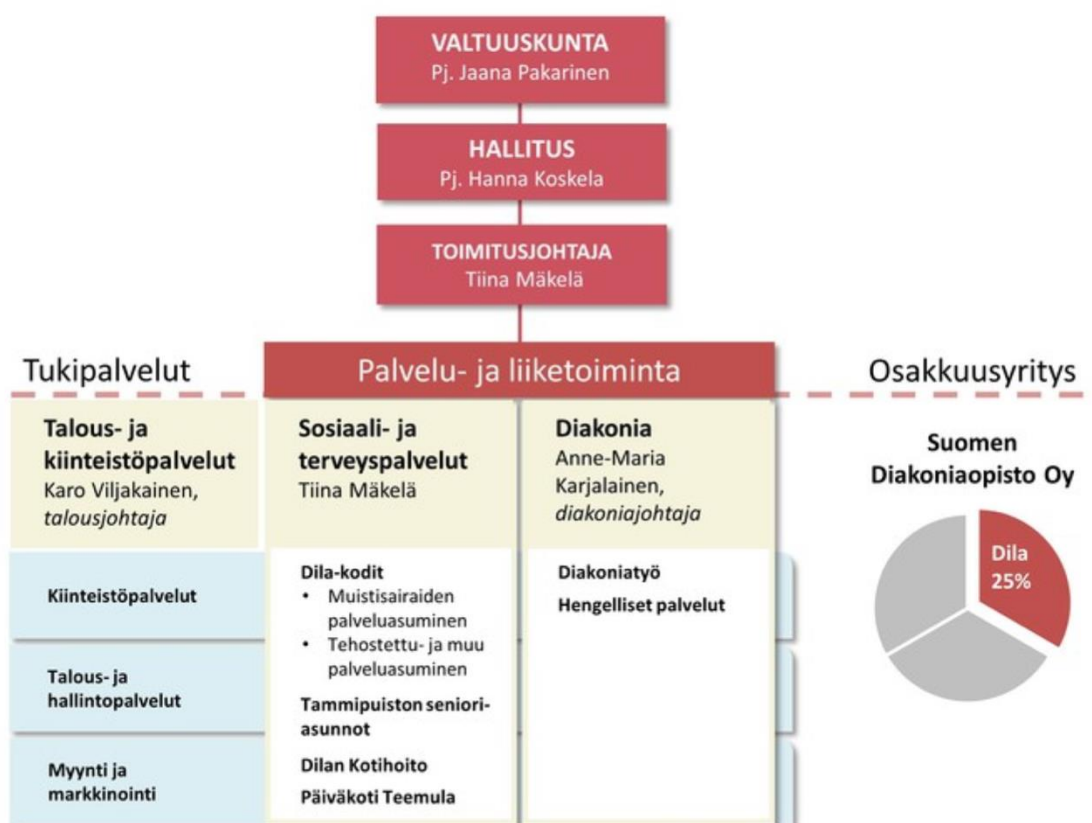
#### 2.1.2 Nykytila

2000-luvun toisen vuosikymmenen aikana kuntatalous on tiukentunut. Sen seurauksena julkinen sektori pyrkii hankkimaan sosiaali- ja terveyspalveluita mahdollisimman edullisesti kilpailuttamalla toimijoita. Markkinoilla kasvanut kilpailu on seurausta yksityisen hyvinvointialan asettumisesta kolmannen sektorin toimijoiden seuraan. Taloudelliset rajoitteet koskevat myös koulutustoiminnan järjestämistä ja toimintaa halutaan tehostaa. Diakonialaitos fuusioi toisen asteen koulutustoimintansa Oulun ja Helsingin säätiöiden

laitosten kanssa. Näin syntyi Suomen Diakoniaopisto Oy. Joitakin toimintoja on vähennetty keskittyen laitoksen ydintehtävään. Samanaikaisesti kehitetään uudenlaisia auttamistyön muotoja ja tuetaan niitä, jotka ovat vaarassa jäädä yhteiskunnan avun ulkopuolelle. (Lahden Diakonialaitos 2018g.)

Kuten kuvan 1 organisaatiokaavio havainnollistaa, Lahden Diakonialaitoksella on kolme palvelulinjaa: sosiaali- ja terveyspalvelut, diakonia ja hengelliset palvelut sekä talous- ja tukipalvelut. Diakonialaitos tarjoaa myös koulutus- ja työelämäpalveluita Suomen Diakoniaopiston kautta. Toimitusjohtaja johtaa laitoksen toimintaa talous- ja diakoniajohtajan kanssa. Koko Lahden Diakoniasäätiön johtamisesta vastuussa ovat valtuuskunta, hallitus, toimitusjohtaja ja johtoryhmä. (Lahden Diakonialaitos 2018b.)

## Lahden Diakonialaitos - organisaatiokaavio



Kuva 1. Lahden Diakonialaitos - organisaatiokaavio (Lahden Diakonialaitos 2018b)

Diakoniapalvelut pyrkivät edistämään ihmisten hyvinvointia ja osallisuutta sekä tuomaan syrjään jäävien ääntä kuuluville. Ihmisten arkea helpottavia palveluita ja toimintoja kehitetään ihmislähtöisesti. Diakoniapalveluiden toimintaan pääsee mukaan vapaaehtoistoiminnan kautta tai lahjoittamalla rahaa hyväntekoon. Yritykset voivat olla



mukana Hyvän tekemisen pankin toiminnassa. (Lahden Diakonialaitos 2018d.) Hyvän tekemisen pankista kerrotaan tarkemmin tämän luvun alaluvussa 3.2.

Särö-vapaaehtoistoiminta on Diakonialaitoksen ja Lahden ensi- ja turvakoti ry:n yhdessä kehittämä vapaaehtoistoimintamuoto, joka auttaa ja tukee pikkulapsiperheitä ja 13-29 vuotiaita nuoria arjen asioissa. Särö-vapaaehtoistoimintaa on toteutettu jo kymmenen vuoden ajan. Toiminnalla pyritään edistämään niin perheiden, nuorten kuin vapaaehtoistenkin hyvinvointia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Lahden Diakonialaitos 2018c.)

Vauvan Taika - toiminta aloitettiin vuonna 2012 ja se on suunnattu päijätähämäläisille raskaana oleville ja vauvaperheille. Toimintaan voi osallistua, jos raskaus askarruttaa tai haluaa jakaa kokemuksiaan toisten samassa tilanteessa olevien kanssa. Palvelu ei maksa mitään ja se on täysin vapaaehtoista. Toiminnassa vahvistetaan vauvan ja äidin välistä suhdetta raskausajasta alkaen ja vielä vauvan syntymän jälkeenkin pienryhmätapaamisilla. Vauvan Taika tarjoaa myös koulutusta ja konsultaatiotukea sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöille, jotka ovat työssään tekemisissä raskaana olevien ja vauvaperheiden kanssa. (Lahden Diakonialaitos 2018f.)

KotiKummit-projekti tukee lahtelaisia kotihoidon ikäihmisiä sekä vapaaehtoistoiminnan että yritys yhteistyön avulla. Päämääränä on vähentää vanhusten yksinäisyyttä, tuoda iloa ja edistää heidän hyvinvointiaan, jotta he pystyisivät asumaan kotonaan mahdollisimman pitkään näin halutessaan. KotiKummit eli vapaaehtoiset toimivat esimerkiksi jutteluseurana, ystävänä ja ulkoilukaverina. Yritykset voivat liittyä toimintaan mukaan tarjoamalla joko aineellista tai aineetonta apuaan. (Lahden Diakonialaitos 2018a.)

## 2.2 Diakoniastrategia

Diakoniastrategian strategiakaudella 2018-2022 Dilan diakoniatpalvelut laajenee palvelemaan ikäihmisiä, maahanmuuttajia ja yksinäisiä eli kaikkia heitä, jotka jäävät muiden palvelujen ulkopuolelle. Näiden viiden vuoden aikana tarkoituksena on saada aikaan lahtelainen diakoniatyön menestystarina. Tavoitteena on tuoda jokaisen lahtelaisen tietoon, että Dilassa on mahdollisuus toimia merkityksellä vapaaehtoistyössä. Kuvasta 2 ilmenee strategian kuusi pääkohtaa, jotka ovat: aktiivinen vapaaehtois- ja kansalaistoiminta, hyvän tekemisen pankki, yhteisökortteli kohtaamiskeskuksena, innovatiiviset kehittämishankkeet, yhteiskunnallinen keskustelu ja oppimisympäristö. Keskiössä ovat verkostot, joiden kanssa strategiaa toteutetaan. Dila on aktiivisesti mukana eri tapahtumissa sekä järjestämässä niitä. (Lahden Diakonialaitos 2017.)



Kuva 2. Diakoniakehittämisen painopisteet (Lahden Diakonialaitos 2017)

Aktiivinen vapaaehtois- ja kansalaistoiminta pitää sisällään vapaaehtoisina toimivien määrän kasvattamista. Tämä tapahtuu määrittelemällä Dilan aktiivisen vapaaehtoisen kriteerit ja lisäämällä vapaaehtoistyön tekemisen mahdollisuuksia. Vapaaehtoiset saavat osallistua aiempaa enemmän toiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen. Ikäihmisiä koskevaa vapaaehtoistyötä kehitetään monipuolisemmaksi ja vapaaehtoiset toteuttavat perhekerho-toimintaa. Vapaaehtois- ja kansalaistoimintaan liittyy vahva brändäys, jota edistää hyvän tekemisen pankki. (Lahden Diakonialaitos 2017.)

Hyvän tekemisen pankin kautta niin yksityishenkilöt kuin yrityksetkin voivat tehdä lahjoituksia monella eri tapaa. Lahjoittaa voi esimerkiksi antamalla omaa aikaa hyvän tekemiseen tai vaikkapa joulukinkun vähävaraiselle. Yritykset voivat tarjota esimerkiksi ilmaisen hiustenleikkuun, mahdollisuuden hammashoitoon tai tukea nuorten urheiluharrastusta. Hyvän tekemisen pankki on siis tuotteistettu ratkaisu arvotalletuksille ja niiden koroille. Dila toimii pankkiirina ja jakaa harkinnallisesti rahallisia avustuksia sekä välittää halukkaita vapaaehtoistyön piiriin. (Lahden Diakonialaitos 2017.)

Dilan yhteisökortteli tarjoaa mahdollisuuden eri taustaisten ja eri elämäntilanteissa olevien ihmisten kohtaamiselle. Mikään sairaus tai rikostausta ei ole este, tärkeää korttelissa on osallisuus. Yhteisökorttelissa löydetään jokaiselle oma tie ja keinot kohti yhteiskunnan toimintaan osallistumista. Korttelissa opiskelijoilla on myös mahdollisuus yhteisölliseen asumiseen ja vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen. (Lahden Diakonialaitos 2017.)

Tällä strategiakaudella Dilan diakoniapalvelut vahvistaa innovatiivista hankeosaamistaan. Diakoniapalvelujen kehityksen mahdollistavat hanke- ja projektirahoitukset sekä verkostot. Dilan tukee myös itse muodostaa verkostoja ja tukea niiden toimintaa. Hyvä hankeosaaminen takaa rahoituksen saamisen, toimivat hankkeet ja niiden läpinäkyvän raportoinnin. Strategiakaudella Dila keskittyy diakoniatyön tarpeiden tunnistamista tukeviin hankerahoituksiin, yhteisökorttelia tukeviin kehittämishankkeisiin ja SOTE-uudistuksen myötä muuttuvaan toimintaympäristöön. (Lahden Diakonialaitos 2017.)

Strategiakaudella Dilan diakoniapalvelut kehittyvät yhteiskunnallisessa keskustelussa. Muiden diakoniatoimijoiden kanssa kehitetty D-areena -konsepti ja diakoniajohtajan blogi edesauttavat tämän tavoitteen toteutumista. D-areenassa eri yhteiskunnan toimijat ja kansalaiset pääsevät keskustelemaan tärkeistä diakoniaan liittyvistä aiheista. Blogissa otetaan esille diakonian merkittäviä aihealueita ja ylläpidetään keskustelua. (Lahden Diakonialaitos 2017.)

Diakoniapalveluihin ovat tervetulleita työssäoppijat ja harjoittelijat koulutusasteesta riippumatta. Oppimisystävälliseen ympäristöön liittyy vahvasti yhteistyö alueen oppilaitosten kanssa, henkilöstön kouluttaminen, työkokeilupaikkojen tarjoaminen työttömille työnhakijoille ja erityisesti korkeakoulutettujen työkokeilumahdollisuuksien parantaminen diakoniapalveluissa. Oppimisystävällisellä ympäristöllä tavoitellaan henkilöstön jatkuvaa oppimisprosessia. Uuden oppiminen on tärkeä tekijä menestyksen ja edelläkävijyyden mahdollistamisessa. (Lahden Diakonialaitos 2017.)

### 3 STRATEGIAN JALKAUTUS

#### 3.1 Strategian merkitys

Strategia näyttää suunnan yrityksen toiminnalle. Strategia tarkoittaa niitä periaatteita, joiden avulla yritys menestyy markkinoilla. Strategia ei ainoastaan kuvaa yrityksen toimintaa, vaan sitä, miten yritys eroaa kilpailijoistaan, vetoaa asiakkaisiin ja harjoittaa mahdollisimman kannattavaa liiketoimintaa. (Viitala & Jylhä 2014, 60.)

Strategiaa, strategiaprosessia ja arkityötä tarkastelemalla tulisi saada selville strategian merkitys, kuinka strategiaa sovelletaan käytäntöön ja ymmärtävätkö kaikki yrityksessä strategian samalla tavalla. Kun strategia on parhaimmillaan, se ohjaa yritystä tulevaisuuteen, huolehtii vision toteutumisesta ja toimii ohjaavana voimana jokapäiväisessä työssä. (Tuomi & Sumkin 2010, 13–14.)

Visio on strategian päämäärä. Se on yrityksen tulevaisuudenkuva, joka ilmaisee, missä halutaan olla visiovuonna. Vision tulisi ohjata kaikkia, jotka yrityksessä toimivat. Yleensä visiossa ilmaistaan tavoite niin yleisellä tasolla, kuin täsmällisemminkin. Yleisellä tasolla tavoite voi olla esimerkiksi tulla maailman johtavaksi kyseisellä alalla. Täsmällisemmin tavoite voidaan määrittää vaikkapa tietyntyyppisen liikevaihdon suuruutena. (Viitala & Jylhä 2014, 60.)

Henry Mintzberg (1998, 9, 12–14) kuvailee strategiaa viidellä eri tavalla (five Ps for strategy: plan, pattern, position, perspective, ploy). Nämä viisi määritelmää suomennettuina ovat:

- Ensimmäinen määritelmä strategialle on toimia *suunnitelmana*. Strategia on suunta, opastaja tai suunnannäyttävä, jonka avulla päästään tästä hetkestä tulevaisuuteen
- Strategia on yrityksen *toimintamalli*, joka muodostuu ajan kuluessa yrityksen tietoisista ja tiedostamattomista käyttäytymismalleista
- Strategian voidaan ajatella olevan myös yrityksen *markkina-asema*
- Joillekin strategia on *perspektiivi*, organisaation perustavanlaatuinen tapa toimia tai edetä
- Viides strategiaa kuvaileva määritelmä on *juoni*, jonka avulla organisaatio hyötyy kilpailevassa markkinaympäristössä.

Kamensky (2010, 327–328) puoltaa strategiaprosessissa rohkeutta uudistua ja strategian näkemistä yhteisenä asiana arjen jokapäiväisessä työssä. Monesti yrityksen johto ja muu henkilöstö näkevät strategiaan liittyvien asioiden kuuluvan vain muutamille henkilöille. Tämä ajattelutapa on kuitenkin harhaan johtava, koska strategiat toteutuvat ainoastaan jokapäiväisen työn kautta ja yksi tärkeimmistä avaintekijöistä strategian johtamisessa on päättäväisyys ja peloton asenne uudistaessa liiketoimintaa. Kaikkien organisaation työntekijöiden strateginen osaaminen on merkittävä uudistymiskyvyn mahdollistaja.

### 3.2 Strategian jalkautus

Montgomeryn (2012, 23) mukaan joidenkin johtajien on hankalaa kertoa, mikä on heidän yrityksensä olemassaolon syy. Usein liiketoimintaa kuvaillaan vain toimialan tai tuotteiden kautta osaamatta kertoa, mitä tarpeita heidän liiketoiminnallaan on tarkoitus täyttää ja mikä erottaa heidät kilpailevista yrityksistä. Heidän tulisi myös konkretisoida, missä he haluavat olla vuosien päästä ja millä keinoin siihen päästään.

Jos edellä mainittu ei ole johtajalle selkeää, kuinka esimerkiksi kolme tasoa alempana oleva työntekijä voisi ymmärtää strategian? Silti organisaation työntekijöiden on eri tehtävissään tehtävä päivittäin päätöksiä, joiden kuuluisi pohjautua yhteiseen näkemykseen strategiasta. Jos strategiaa ei ymmärretä tai sen kanssa ollaan eri mieltä, on vaikeaa tehdä päätöksiä, jotka veisivät yritystä kohti tavoitteita. Johtaja ei voi olettaa asiakkaiden, sidosryhmien ja pääomasijoittajien huomaavan, mikä heidän liiketoiminnassaan erottaa heidät kilpailijoista, jos hän ei tiedä sitä itsekään. (Montgomery 2012, 23–24.)

Strategioiden ja niiden toimeenpanon täytyy kehittyä jatkuvasti, koska muutosta tapahtuu koko ajan. Makrotaloudessa, kilpailijoiden keskuudessa, lainsäädännössä, toimialalla, teknologiassa, asiakkaissa ja henkilökunnassa tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Muutosten vuoksi nyt yhdensuuntainen yritys ei automaattisesti ole sitä enää jonkin ajan päästä. (Kaplan & Norton 2007, 279.)

Monesti muutoksen tiellä ovat itse ihmiset. Samalla ihmiset taas ovat ainoa muutoksen aikaansaava tekijä. Muutosvastarintaa esiintyy eniten tilanteissa, joissa työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa olemattomiksi. Monesti muutosvastarinnan takana voi olla luottamuspula, tiedon riittämättömyys, epäusko muutokseen tai yleinen kielteinen asenne. Yksilöllisiä eroavaisuuksia kuitenkin esiintyy ja jotkut kokevat muutoksen myönteisempänä kuin toiset. (Viitala & Jylhä 2014, 255–256.)

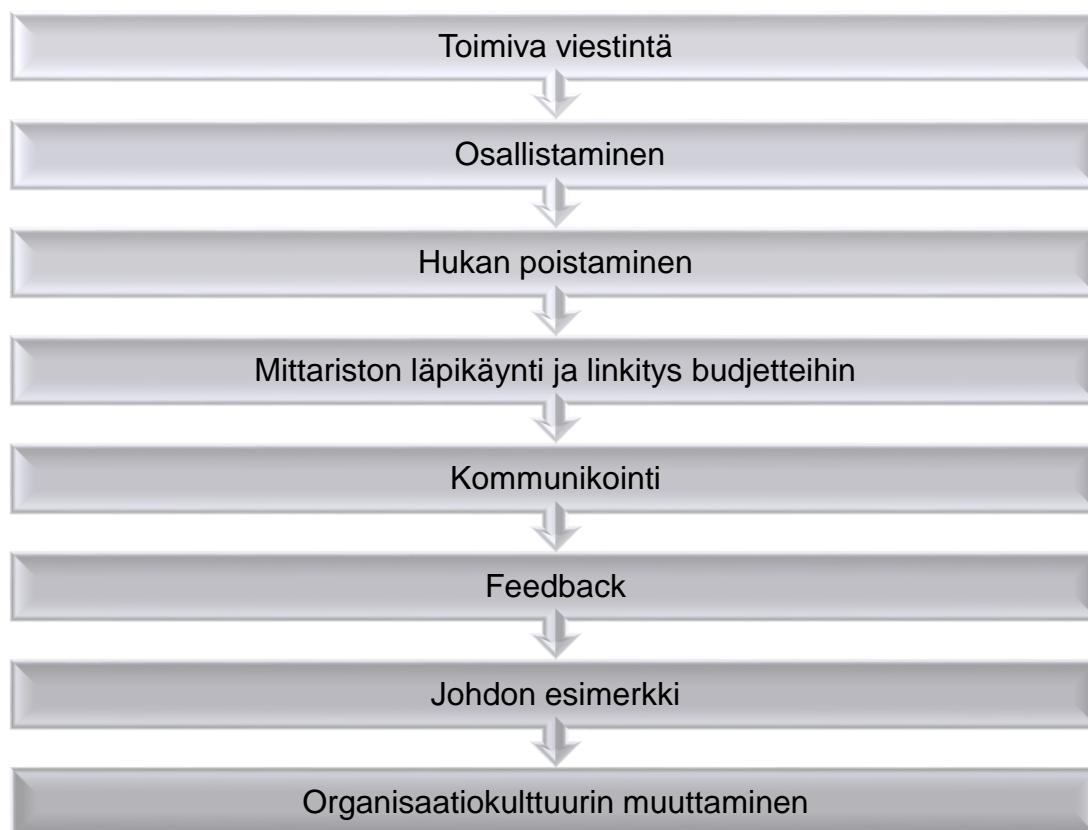
Jos strategia ei ole selkeä, sen aiheuttamat seuraukset voivat olla hyvinkin merkittäviä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Epämääräisyyden vuoksi työntekijöiden on hankalaa

ennakoida yrityksen tulevaisuuden tarpeita tai hoitaa työnsä hyvin. Vastaavasti heidän täytyy yrittää arvailla strategian sisältöä tarkkailemalla johdon toimenpiteitä. Selkeä strategia on yrityksen saattaja tavoitteisiin. Sen avulla niin asiakkaat kuin sijoittajatkin ymmärtävät yritystä paremmin ja työntekijöille on selvää, miten he omalla työllään ovat osana strategian toteutumista sekä mitä odotuksia yrityksellä on heitä kohtaan.

(Montgomery 2012, 97–98.)

Strategiassa jokaisella sanalla tulisi olla merkityksensä. Vaikeasti ymmärrettävät sanat ja pitkät lauseet hämärtävät strategian todellista, merkityksellistä tarkoitusta. Strategia ei myöskään saisi olla liian pitkä. Monesti hyvä strategiamäärittelmä vaatii ennen sitä myös yhden huonon sellaisen. Hyvälle ja toimivalle strategialle ominaisia piirteitä ovat: selkeä ja motivoiva tarkoitus, arvon luominen, selkeästi valitut toiminnot, kustomoitu arvonluonnin järjestelmä, tarkoin valitut mittarit ja intohimo. (Montgomery 2012, 116–119.)

Kuvio 2 havainnollistaa kahdeksan eri vaihetta strategian onnistuneeseen jalkautukseen. Näihin vaiheisiin kuuluvat toimiva viestintä, osallistaminen, hukkaa aiheuttavien toimintojen leikkaaminen, mittariston läpikäynti, kommunikointi, mittareiden linkitys budjetteihin, palautteen anto, johdon esimerkki ja organisaatiokulttuurin uudistaminen (Wendelin 2013, 123; Kivikoski).



Kuvio 2. Strategian jalkautusprosessi (mukailtu Wendelin 2013, 123; Kivikoski)

Viestittäessä tärkeää on saada työntekijät innostumaan strategiasta. Strategia tulisi esittää omaperäisellä tavalla eikä sen tule tiivistettynä olla liian pitkä. Viestinnässä kannattaa hyödyntää erilaisia menetelmiä, kuten esimerkiksi kuvia, videoita ja ongelmanratkaisutehtäviä. Henkilöstöä saadaan paremmin motivoitua, kun he pääsevät itse miettimään ja keksimään ratkaisuja pulmiin. (Auvinen 2016.) Viestintätapa voi myös tuoda haasteita. Esimerkiksi yksi joukkotilaisuus ei vielä vie strategiaa ihmisten mieliin. Ongelmana voi olla myös strategian monimutkaisuus. Strategia saattaa esimerkiksi olla niin pitkä, ettei sitä jakseta lukea kokonaan. Se voi myös olla täynnä erikoista ammattisanastoa, joka voi osoittautua monelle hankalaksi ymmärtää (Heikinheimo 2016.) Strategiaviestintää käsitellään enemmän luvussa 4.

Strategiatyöhön kannattaa ottaa mukaan johdon lisäksi vähintäänkin avainhenkilöt ja jos mahdollista, koko henkilöstö. Sidosryhmien ja asiakkaiden kuuleminen on myös tärkeää, jotta strategia palvelisi myös heitä parhaansa mukaan. Strategiaprosessin jokaiseen vaiheeseen ei tarvita mukaan aivan kaikkia ja osallistamista tulisikin miettiä tarkoin etukäteen. Henkilöstön näennäisosallistaminen on sudenkuoppa, jota tulee välttää. Siinä henkilöstö otetaan mukaan strategiaprosessiin, mutta heitä ei kuitenkaan tosiasiallisesti kuunnella ja heidän mielipiteensä sivuutetaan. (Auvinen 2016.)

Henkilöstön ottaminen mukaan strategiatyöhön on tärkeää, sillä jos johtaja ei osallista muita ajatteluunsa, on heidän vaikea omaksua uutta strategiaa. Osallistaminen on myös merkittävä voimanlähde. Esimerkiksi asiakaspalvelijoilla on sellaista tietoa asiakkaista, joka on tärkeää huomioida strategiaa suunniteltaessa. (Montgomery 2012, 157.)

Strategiatyön keskeinen kysymys on, miten ihmiset saadaan toimimaan strategian mukaisesti, oppimaan strategian edellyttämiä uusia taitoja ja edistämään strategian toteutumista. Tätä edistää strategian näkeminen ihmisten toimintana eikä vain ylimmän johdon laatimana suunnitelmana. (Viitala & Jylhä 2014, 68.)

Tämän ajattelutavan mukaisesti strategia tarkoittaa siis käytäntöjä, jotka oikeasti käyvät toteen. Nämä käytännöt eivät välttämättä noudata aina kirjoitettua strategiaa. Tässä ajattelutavassa korostuu strategiatyön sosiaalinen luonne, eikä sitä nähdä rationaalisena toimintana. Vaikka strategia nähdäänkin sosiaalisena prosessina, siitä täytyy myös keskustella, tehdä päätöksiä ja sen toteutusta tulee valvoa. Parhaassa tapauksessa yrityksessä suunnitellaan strategia huolella ja varmistetaan strategian olevan kaikkien yhteinen asia. (Viitala & Jylhä 2014, 68.)

Nykypäivänä sidosryhmien kanssa keskustelu ja muilta oppiminen ovat strategiaprosessissa entistäkin merkittävämmässä asemassa. Esimerkiksi kansalaisjärjestöjen kanssa tehdyn yhteistyön avulla on mahdollista havaita

vastuullisuuteen liittyviä elementtejä ja pulmia. Sidosryhmien vaikutuksesta saadaan uutta näkemystä strategiseen työhön. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.)

Strategian jalkautusprosessissa tulisi ohjata fokus niihin osa-alueisiin, jotka toimivat ja karsia pois ne, jotka eivät tuota yritykselle lisäarvoa. Uuden strategian myötä ilmenee, mitkä toiminnot aiheuttavat hukkaa ja mitkä puolestaan toimivat. Kun lakkautetaan hyödyttömiä toimintoja, on pidettävä huoli, että siitä ei seuraa tuottavuuden laskua. Samalla tulee tarkistaa myös mittariston toimivuus ja että jokainen päämittari on yhteydessä budjettiin. (Wendelin 2013, 124–125.)

Jokaisen esimiehen kuuluu omalla osastollaan käydä läpi strategiaa, sen tavoitteita ja mittareita. Tällöin jokaisella työntekijällä pitäisi olla tiedossa, mitä vaikutuksia uudella strategialla on hänen omaan työhönsä. Tärkeää on myös ymmärtää strategian merkitys ja millä keinoin tavoitteet saavutetaan. (Wendelin 2013, 125.)

Haasteita strategian jalkauttamiseen tuo usein esimiesten puutteellinen tieto ja ymmärrys strategiasta. Esimies saattaa jättää tiimipalaverin pitämättä, koska pelkää, ettei osakaan vastata työntekijöiden kysymyksiin. Esimiesten koulutukseen panostaminen ja viestinnän monipuolistaminen auttavat. (Heikinheimo 2016.)

Strategiaprosessin edetessä on hyvä käydä yhteisesti tiimin kanssa läpi saavutuksia. Myös epäonnistumiset tulee käsitellä yhdessä, jotta tulevaisuudessa ei tehtäisi samoja virheitä uudelleen. Johto voi toimia henkilöstölle hyvänä esimerkkinä vastaamalla henkilöstön kysymyksiin ja olemalla tavoitettavissa ja aktiivinen. Tämä viestittää muille johdon sitoutumisesta strategiaan. (Wendelin 2013, 125; Kivikoski.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation erilaisia tapoja, arvoja, käsityksiä ja asenteita, niin virallisia kuin epävirallisiakin. Mitä vanhempi kulttuuri on kyseessä, sitä hankalampaa sitä on lähteä muuttamaan. Tärkeää on saada kulttuuri lujittamaan uuden strategian asemaa ja ankkuroimaan sen kiinni organisaatioon ja sen toimintaan. Jos näin ei tapahdu, organisaatiokulttuuri vetää aina pidemmän korren ja tukahduttaa strategian. (Wendelin 2013, 174–175.)

Strategiaa tulee käydä läpi ja toistaa useasti, jotta muodostuisi uusi toimintatapa ja tämän seurauksena uudenlainen, muuttunut organisaatiokulttuuri (Wendelin 2013, 126). Se, mikä opitaan hitaammin, unohtuu myös hitaammin. Strategian läpikäynti useaan kertaan auttaa muistamaan strategian pysyvästi. (Heikinheimo 2016.)



### 3.3 Esimiehen vastuu

Strategian jalkautus on esimiesten tärkeä tehtävä. Esimiehet jalkauttavat tavoitteita organisaatioon mukauttamalla ne henkilöstön eri työtehtäviin sopiviksi. Tärkeää on, että työntekijät saavat tavoitteiden myötä hyödyntää omaa osaamistaan ja kehittää sitä. Tietyin aikaväleihin tulee miettiä, vastaako toiminta strategiaa. (Kukkola 2015.) Kun halutaan edistää henkisen pääoman yhdensuuntaisuutta, tulee varmistaa henkilöstön tavoitteiden, koulutuksen ja kannusteiden yhteensopivuus yrityksen strategian kanssa (Kaplan & Norton 2007, 296).

Hyppäsen (2013, 16) mukaan esimiehen tehtäviin kuuluvat:

- yhteistyön varmistaminen
- oppimisen tukeminen ja lisääminen
- motivaation ylläpito ja palautteen anto
- suoritusten arviointi
- erilaisuuden hyödyntäminen
- työhyvinvoinnista huolehtiminen
- henkilöstön sitouttaminen
- toiminnan kehittäminen
- tehokas viestintä
- tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen
- olla oikeudenmukainen ja välttää suosimista
- ongelmanratkaisu

Organisaation sisäinen viestintä on yksi merkittävimmistä strategian jalkautukseen vaikuttavista tekijöistä. Jos johtaja ei saa henkilöstön luottamusta tai kykene motivoimaan työntekijöitään tarpeeksi, jää strategian toteuttaminen yksinään hänen vastuulleen. Strategian on tarkoitus olla yhteinen matka. Esimiestehtäviin kuuluu myös palautteen kerääminen koskien strategiaa ja sen jalkauttamista. (Kukkola 2015.)

Psykologien mukaan ihmisten motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisesti motivoitunut henkilö työskentelee työn itsensä takia ja kokee siitä mielihyvän tunnetta. Tätä tyytyväisyyttä seuraavat myös hyvät tulokset. Ulkoisesti

motivoitunut henkilö puolestaan työskentelee ulkoisten palkkioiden houkuttelemana tai pelättyjen seurausten ajamana. Palkkioihin kuuluvat esimerkiksi kehu, ylennykset ja muut kannustimet. Pelko voi motivoida silloin, kun halutaan välttää esimiesten arvostelu, alempiin työtehtäviin siirtäminen tai työpaikan menetys. (Kaplan & Norton 2007, 298.)

Psykologit usein pitävät sisäistä motivaatiota hyödyllisempänä kuin ulkoista motivaatiota. On kuitenkin huomattu sekä sisäisen että ulkoisen motivaation toisiaan täydentävä vaikutus. Parhaiten menestyneissä yrityksissä käytetään molempia motivaatiotekijöitä, jotta voidaan yhtenäistää henkilöstön ja organisaation menestys. (Kaplan & Norton 2007, 298.)

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä menestyäkseen työntekijöiden tulee ajatella itsenäisesti ja saada myös kantaa vastuuta. Johdon tulee luottaa alaisiinsa ja antaa heille vastuuta työtehtävissään. Tässä tärkeintä on se, että henkilöstö tietää johdon luottavan heihin ja antavan heille valtuudet edistää strategian toteutumista. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.)

Kun strategiaa aletaan toteuttaa, tunteilla on siinä suuri merkitys. Loogisuus ja johdonmukaisuus antavat toiminnalle syyn, innokkuus ja motivaatio lisäävät aloitekykyä ja halua pyrkiä eteenpäin. Koska tunteet kuuluvat olennaisesti erilaisiin arjen tilanteisiin, kuuluvat ne myös esimiehen työhön. Esimiesten täytyy kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia tunteita heidän käyttäytymisensä ja toimintatapansa aiheuttavat muussa henkilöstössä. Esimiesten pitää pyrkiä antamaan alaisilleen parhaat mahdolliset lähtökohdat strategian toteutukseen ja lisäämään heidän motivaatiotaan. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.)

Tunteet kuuluvat olennaisena osana organisaation ja ihmisten elämään. Henkilöstö saa uutta energiaa työntekoon, kun he kokevat pystyvänsä itse vaikuttamaan asioihin ja tekemisiin, mistä vielä palkitaan hyvillä tuloksilla. Positiiviset tunteet edistävät kehittymistä ja kasvattavat hallinnan tunnetta. (Doz & Kosonen 2008, 219.)

Esimiehen vastuulla on varmistaa, että tiimissä on riittävästi tarvittavaa osaamista. Työntekijöiden vaihtuessa organisaatiosta poistuu osaamista, joka on pystyttävä paikkaamaan. Kun kokeneet työntekijät siirtyvät pois työelämästä, uusille työntekijöille on järjestettävä tarvittava perehdytys, jotta työn laatu ei huononisi. Osaamista täytyy siis kehittää, vaikka haluttaisiinkin vain ylläpitää osaamistasoa. Osaamisen kehittämistä tukevat perehdytys, kehityskeskustelut, kehittämissuunnitelmat, koulutus ja työssä oppiminen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Keinoja osaamisen kehittämiseen on monia. Yksi näistä on kehittävien palaverien järjestäminen. Palavereita on paras pitää silloin, kun niille on jokin tarkoitus.

Tarkoituksena voi olla esimerkiksi onnistunut tiedonvälitys esimieheltä henkilöstölle, tiedon jakaminen tai uuden ideoiminen. Palaveri on tehokas, silloin kun se motivoi ja siellä jaettu tieto on olennaista työn tekemisen kannalta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Esimiehen on tärkeää pystyä hahmottamaan yrityksen tulevaisuutta ja sen vaikutusta yksilön ja koko tiimin osaamiseen. Asioiden käsittely yksilötasolla on kehittämisen muodoista tehokkain. Kun keskustellaan siitä, mitä odotuksia organisaatiolla on yksilön osaamista kohtaan ja mitä mahdollisuuksia tulevaisuus tarjoaa yksilölle, on se vaikuttavin lähestymistapa osaamisen kehittämisessä. (Tasanto & Järvinen 2018.)

Kehityskeskustelua voidaan pitää yksilölähtöisenä osaamiskartoituksena. Siinä pohditaan jokapäiväisen osaamisen ja kehittymisen suhdetta tulevaisuuden haasteisiin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Keskustelussa mietitään organisaation osaamistarpeita suhteutettuna yksilön osaamiseen ja sen kehittämiseen (Heikkinen 2017).

Kehityskeskusteluun kuuluu työsuorituksen tarkastelu ja palaute. Esimiehen positiivinen palaute oikein annettuna antaa lisää motivaatiota ja rakentava palaute johtaa suorituksen parantamiseen ja kehittämiseen. Tämä koskee myös palautteen antoa jokapäiväisessä johtamisessa. (Hyppänen 2013, 129.)

Tärkeää on muistaa, ettei kehityskeskustelu kuitenkaan korvaa säännöllistä palautteen antamista ja vastaanottamista tai keskustelua. Keskustelun pitäisi olla samaan aikaan suunniteltu, mutta myös vapaalle keskustelulle tulisi olla sijaa. Haastetta tuo myös keskustelun pituus ja esimieheltä vaadittavat vuorovaikutustaidot sekä molemminpuolinen ennalta valmistautuminen. (Heikkinen 2017.)

## 4 STRATEGIAVIESTINTÄ

### 4.1 Merkitys

Strategiaa ei voi viedä käytäntöön ilman viestintää. Strategiaviestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka on yhteydessä yrityksen strategiaan ja sen avulla pyritään parantamaan yrityksen strategista asemaa. Jotta yritys saavuttaisi haluamansa tavoitteet, strategiaviestinnässä tulee viestiä sekä sisäisesti että ulkoisesti niin, että siitä syntyy keskustelua. (Warren 2015.)

*Strategiaviestintä on tehokkaasti toteutettuna korvaamaton työväline kasvuun ja menestykseen (Warren 2015).*

Strategia tulee todeksi, mikäli puhe ja toiminta ovat yhteydessä toisiinsa. Strategian kehittäjillä tulee olla riittävää rohkeutta olla täysillä mukana strategiaprosessissa. Strategia sulautuu osaksi arkitoimintaa yhteisen tekemisen avulla. Puhe rakentaa yhteistä todellisuutta ja sillä on erityisen suuri merkitys silloin, kun kyse on strategiaprosessien johtamisesta. (Tuomi & Sumkin 2010, 13.)

Kun lähdetään kehittämään strategista osaamista, on strategiaviestinnällä ja kouluttamisella suuri merkitys. Varsinkin suurissa yrityksissä koko henkilöstö ei voi osallistua strategian työstämiseen ainakaan kovin perusteellisesti. Kuten viestinnässä yleensäkin, viestijä ja viestin vastaanottaja ymmärtävät asian omalla tavallaan. Tämä koskee erityisesti strategiaviestintää. Monesti strategiaviestintää seuratessa tulee vastaan tilanteita, joissa viestin lähettäjällä ja vastaanottajalla on toisistaan eroavat käsitykset todellisuudesta ja käsitemaailmasta. (Kamensky 2010, 328–329.)

### 4.2 Kohti onnistunutta strategiaviestintää

Jotta strategiaviestintä olisi mahdollisimman johdonmukaista ja eloisaa, tulee strategian olla kilpailukykyinen. Kilpailukykyisen strategian luomisessa puolestaan avainasemassa on strateginen markkinointiosaaminen. Kun siirretään ajatukset ja tekeminen taktiikasta seuraavalle tasolle, voidaan viestinnän avulla täyttää viestinnälle kohdistuvat tulevaisuuden odotukset. (Vierula 2014.) Strategiaviestinnästä on digitalisaation myötä tullut olennainen ja tärkeä osa markkinointia (Warren 2015).

Johtaminen on loppujen lopuksi viestintää, samoin kuin strategian johtaminenkin. Parhaassa tapauksessa strategiaviestinnällä saadaan henkilöstö kokemaan strategian toteuttamista edistäviä positiivisia tuntemuksia ja yrityksen sidosryhmät uskomaan

yrityksen menestykseen ja näin ollen myös toivomaan yhteistyön jatkumista. (Ritakallio & Vuori 2018.)

Strategisia käsitteitä pyritään vakinaistamaan, mutta teoriakaan ei selitä käsitteitä yksiselitteisesti. Yrityksen tulee määrittää itse ne käsitteet, joita käytetään. Enemmän haasteita aiheuttaa kumminkin todellisuus. Jokainen käsittää strategian omien kokemuksiansa ohjaamana. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä, miten strategiasta viestitään erilaisille kohderyhmille. Strategian sisällön pitää pysyä samana, kun viestintäkeinot vaihtelevat. (Kamensky 2010, 329.)

Bowenin (2017) mukaan ongelmallista on se, ettei etiikkaa ole sisällytetty strategiaan tarpeeksi, vaikka se on merkittävää yrityksen olemassaolon kannalta. Eettinen neuvonta auttaa välttämään vahingollisia suhteita, kulttuurillisia erehdyksiä, kriisejä ja kaikkea, mikä lisää sidosryhmien epäluottamusta yritystä kohtaan. Kaiken kaikkiaan etiikka toimii perustana luottamuksellisille suhteille. Ilman näitä suhteita, olisi yrityksen vaikeaa ylläpitää toimintaansa.

Strategiaviestintä ei ole enää pelkästään hyödyllinen työväline viestin välitykseen. Se on korvaamatonta viestien muotoilemiseksi ja menestyksen saavuttamiseksi.

Strategiaviestintä on tehokkainta silloin, kun se on rehellistä ja toistetaan tietyin väliajoin. Yritysten tulee viestiä kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivien viestintäkanavien kautta pitkäaikaisen viestintäsuunnitelman mukaisesti. (Warren 2015.)

Kun viestitään strategiasta, tulisi muistaa pyytää siitä myös palautetta niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Rakentava palaute auttaa hahmottamaan strategiaviestinnän kehittämiskohteita. Palautteen saaminen voi johtaa vain kehitykseen ja menestyksekkäämpään viestintään tulevaisuudessa. (Warren 2015.)

#### 4.2.1 Strategiaviestinnän eri kohderyhmät ja haasteet

Kuviosta 3 ilmenee neljä aluetta, joiden mukaan strategiaviestintä jakaantuu eri kohderyhmien kesken. Näitä alueita ovat strategiatyöhön samanaikaisesti osallistuvien keskinäinen viestintä, strategiaviestintä sidosryhmille ja ylös- sekä alaspäin suuntautuva strategiaviestintä. Strategiatyöhön samaan aikaan osallistuvilla on otollisinta päästä strategiasta yhteisymmärrykseen. Tätä ei kuitenkaan kannata pitää takuuarmana, koska saman strategiaryhmän jäsenilläkin on eroavaisuuksia esimerkiksi koulutuksen, kokemusten ja taustoiden näkökulmista. Runsas kommunikointi ja jatkuva keskustelu varmistavat, että kaikilla on yhteinen näkemys. (Kamensky 2010, 329.)



Kuvio 3. Strategiaviestinnän jakaantuminen kohderyhmän mukaan (mukailtu Kamensky 2010, 329)

Kamenskyn (2010, 329) mukaan ylöspäin suuntautuva strategiaviestintä on haastavaa ja vaatii erityistä taitoa. Strategiaryhmän täytyy esittää luotu strategia ylemmälle johtoportaalalle uskottavasti. Usein tehdään se virhe, että strategiaa ei ole tiivistetty sen perustaviin painopisteisiin, vaan se esitetään jokaista yksityiskohtaa myöten. Jos keskitytään yksityiskohtiin, ei voida muodostaa kokonaisvaltaista kuvaa strategiasta ja näin ollen viedään myös aikaa tärkeältä kommunikoinnilta. Alaspäin suuntautuvassa strategiaviestinnässä esiintyy samoja strategian pelkistämiseen liittyviä haasteita, kuin viestiessä strategiasta ylöspäin.

Jotta strategia osoittautuisi menestyksekkääksi, yrityksen keskeisten sidosryhmien on tuettava strategian linjauksia. Jos strategiaa ei mielletä hyväksi, sidosryhmät ryhtyvät suosimaan muita yrityksiä. Vähentääkseen strategian epäonnistumisen riskiä, yritysten tulee kiinnittää huomiota eri sidosryhmien näkökantoihin. Hyvässä skenaariossa on huomioitu yrityksen omien tavoitteiden lisäksi myös merkittävimpien sidosryhmien tavoitteet ja mielipiteet. (Ritakallio & Vuori 2018.)

Myös Kamenskyn (2010, 330) mielestä strategiatiedon välittäminen yrityksen sidosryhmille on tärkeää yrityskuvan luomisen kannalta. Tulee kuitenkin miettiä tarkasti, ovatko annettu yrityskuva ja strategia yhteneväisiä. Joillakin yhtiöillä on tapana tehdä yrityskuvastaan liiankin positiivinen. Tämä voi tuottaa hetkellistä etua, mutta ennen pitkää se kuitenkin kostautuu. Kaikkien yritysten tulisi huolella panostaa strategiaviestintään, sillä imago, brändi ja maine ovat yhä tärkeämpiä yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä.

Warren (2015) painottaa strategiaviestinnässä rehellisyyttä. Nykypäivänä totuuden kertominen saa vielä enemmän painoarvoa strategiaviestinnässä, sillä kuluttajat löytävät valtavan määrän reaaliaikaista tietoa verkosta. Strategiaviestinnässä läpinäkyvyys on erittäin tärkeää. Menestyneiden yritysten omistajat ovat heitä, joita asiakkaat pitävät luottamuksen arvoisina.

#### 4.2.2 Viestintäkeinot

Strategiaviestinnässä suosituimpia viestintätapoja ovat sanat ja visualisointi. Jokaisen henkilökohtaiset kokemukset kuitenkin tehostavat viestintää. Ne ikään kuin luotsaavat toimintaa ja tämä puolestaan aikaansaa uudenlaisia kokemuksia. Strategia jää parhaiten mieleen, kun sen esittää visuaalisesti. Näköaistin hyödyntäminen on vahvasti yhteydessä parempaan asioiden muistamiseen. Ne asiat, mitkä ymmärretään, jäävät myös paremmin muistiin. Tässä korostuu visualisoinnin lisäksi strategian selkeys. Strategian kuvittaminen helpottaa kokonais kuvan muodostumista ja strategian ajattelemista tarinana, mikä auttaa sen pitkäkestoista muistamista. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016; Heikinheimo 2016.)

Koska strategiaa on kerrattava useaan kertaan, siitä on hyvä olla saatavilla kirjallista materiaalia esimerkiksi yrityksen intranetissä. Erilaisten viestintäkanavien käyttö strategiaviestinnässä on suositeltavaa. Viestinnän kielen täytyy olla mahdollisimman helposti sisäistettävää. Strategian toimeenpano tapahtuu esimerkiksi yrityksen vuosisuunnittelun, kehityskeskusteluiden ja koulutuspäivien kautta. Strategialla on vaikutusta esimerkiksi tehtäväkuvauksiin, tavoitteisiin ja osaamisen kehittämiseen. Tämän vuoksi tuleekin pitää huoli, että strategia on samassa linjassa yrityksen toimintojen kanssa. (Hyppänen 2013, 58.)

Sanoman sisältö, kiireellisyys ja kohderyhmä vaikuttavat siihen, mitä viestintäkanavaa käytetään. Jos kohderyhmänä on esimerkiksi jokin tietty tiimi, ei silloin kannata käyttää samaa viestintäkanavaa kuin koko organisaatiolle viestittäessä. Yrityksellä tulee olla keinot viestiä nopeasti keskeisistä ajankohtaisista asioista, mutta myös keinot viestiä

samoista asioista syvällisemmin ja niihin perehtyen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 109.)

Kun strategiatyöskentelyssä työn strategisuus mielletään koskemaan kaikkia pelkän johdon sijaan, edistetään merkittävästi dialogia. Dialogi edellyttää kunnollista viestintää johdon ja henkilöstön välillä. Ajan varaaminen neuvotteluita varten edistää vuorovaikutteista strategiatyötä organisaatiossa. Jos strategiassa on jotakin epäselvää, täytyy olla mahdollisuus myös käydä siitä keskustelua. (Tienari & Meriläinen 2012, 132.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009–2012, 5–6) mukaan kvalitatiivinen tutkimus keskittyy tutkimaan merkityksiä. Laadullinen tutkimus koostuu aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja teorioista, empiirisestä aineistosta ja tutkijan päätelmistä. Määrällinen tutkimus taas koostuu teorioiden lisäksi tutkimusaineiston mittaustuloksiin ja tutkijan ajatteluun. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin hyödyntää myös tilastollisia analysointimenetelmiä ja määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää myös laadullisina pidettyjä aineistoja.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi, kirjeet ja elämäkerrat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009–2012, 6). Tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto kerättiin puolistruktuoitua teemahaastattelua hyödyntäen. Koska teemahaastatteluita oli kaksi kappaletta, päätettiin teettää vielä erillinen kysely, jossa on käytetty myös kvantitatiivista menetelmää. Kyselyn ja haastatteluiden tulokset tukevat hyvin toisiaan. Kyselyyn vastanneita oli seitsemän, joten saatiin myös todenmukaisempaa kuvaa henkilökunnan mielipiteistä.

Teemahaastattelun runko ja kyselytutkimus hyväksyttiin diakoniajohtaja Anne-Maria Karjalaisella ennen niiden käyttöönottoa.

#### 5.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaisesti ilman tarkkoja ja valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä. Teemahaastattelussa haastateltavilla on tilaa keskustella vapaasti ennalta määriteltyjen teemojen rajoissa. Teemoja voidaan käsitellä eri järjestyksessä haastateltavasta riippuen eikä kaikkia teemoja välttämättä tarvitse käydä yhtä laajasti läpi kaikkien kanssa. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavilta kysytään lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. On kuitenkin olemassa määritelmiä, joiden mukaan puolistrukturoidussa haastattelu kysymysten järjestystä voidaan vaihdella teemahaastattelun tapaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009–2012, 55–57.)

Opinnäytetyön empiirisestä osiosta lähdettiin toteuttamaan ensimmäiseksi teemahaastatteluilla. Tutkimusmenetelmän valinta oli selkeä, koska teemahaastatteluiden avulla saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa kuin pelkällä kyselytutkimuksella, mutta kuitenkin tiettyihin ennalta määriteltyihin teemoihin liittyen. Haastattelut toteutettiin helmikuun 2019 alussa.

Otantamenetelmänä käytettiin ositettua otantaa. Tutkimuksen perusjoukko eli Dilan diakoniapalveluiden työntekijät jaettiin pieniin ryhmiin sen perusteella, missä työryhmässä he työskentelevät. Tällöin haastatteluihin saataisiin paremmin erilaisia näkökulmia, koska haastateltavien työtehtävät poikkeavat toisistaan. Näin ollen otokseen valikoitui yksi työntekijä Vauvan Taika -toiminnasta ja toinen KotiKummeista. Haastateltavia oli alun perin kolme, mutta yksi heistä oli estynyt osallistumaan.

Teemoina haastatteluissa olivat strategia, viestintä, sitoutuminen ja seuranta (liite 1). Haastattelussa oli kaksi kartoittavaa alkukysymystä, 10 varsinaista kysymystä ja lopuksi kysyttiin vielä mahdollisia kehitysideoita strategian jalkauttamiseen jatkossa. Jokaiseen haastattelun teemaan sisältyi 1–4 pääkysymystä ja joidenkin kysymysten alla oli vielä apukysymyksiä johdattelemaan keskustelua. Molemmille haastateltaville esitettiin lähes samat kysymykset. Kaikkia apukysymyksiä ei tarvinnut käyttää molemmissa haastatteluissa.

### 5.1.2 Kyselytutkimus

Strukturoidussa lomakehaastattelussa hyödynnetään lomaketta, joka sisältää valmiita kysymyksiä ja niihin valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysymysten järjestys on kaikille sama. Lomakehaastatteluissa voi olla myös avoimia kysymyksiä, joita voidaan käsitellä joko laadullisin tai määrällisin menetelmin. Avoimien kysymysten määrä ja vastausten pituus määrittävät, voidaanko lomakehaastattelun avovastauksia käyttää kvalitatiivisessa analyysissa. Sillä voidaan kuitenkin kerätä aineistoa kvalitatiivisten tutkimustulosten varmistamiseksi ja yleistämiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009–2012, 57.)

Tutkimusvaiheessa päädyttiin hyödyntämään teemahaastatteluiden lisäksi myös kyselytutkimusta, jolloin saatiin hieman myös tilastollista materiaalia ja tietoa laajemman otoksen mielipiteistä. Kyselytutkimusta käytettiin ikään kuin haastatteluiden varmenteena. Kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselynä noin viikko teemahaastatteluiden toteutuksen jälkeen. Tutkimuksen toteutusaikana Dilan diakoniapalveluissa mahdollisia kyselyyn vastaajia oli kymmenen työntekijää, mukaan lukien esimiehet. Dilassa oli kyselyn toteuttamisen aikaan myös kaksi juuri työnsä aloittanutta työntekijää. Heille ei kuitenkaan päätetty lähettää kyselyyn linkkiä, sillä ajateltiin, ettei heillä luonnollisesti ole vielä paljoakaan tietoa diakoniastrategiaan liittyen. Näin ollen vastaaminen voisi olla hankalaa.

Kysely tehtiin Webropol-kyselytyökalua hyödyntäen. Kun kysely oli valmis, kaikille kymmenelle työntekijälle lähetettiin sähköpostiin linkki, jonka kautta kyselyyn oli mahdollisuus päästä vastaamaan. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa ja kun viikko oli kulunut, diakoniajohtaja Anne-Maria Karjalainen lähetti kaikille vielä

muistutuksen kyselyyn vastaamisesta. Kun vastaamisaika päättyi, vastauksia oli tullut yhteensä seitsemän kappaletta.

Kyselyssä oli samat kaksi kartoitettavaa alkukysymystä kuin teemahaastatteluissa, jonka jälkeen kahdeksan varsinaista kysymystä (liite 2). Lopuksi kysyttiin kehitysideoita kuten haastatteluissakin. Lukuun ottamatta ensimmäistä kartoituskysymystä, kyselyssä oli neljä avointa kysymystä. Loput kysymyksistä olivat suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Kahdessa kysymyksistä on käytetty asteikkoja.

## 5.2 Analysointimenetelmät

Teemahaastattelut äänitettiin, koska tällöin itse haastatteluun ei kulunut yhtä paljon aikaa kuin jos olisi pitänyt vielä kirjoittaa vastaukset ylös samaan aikaan. Haastattelut litteroitiin heti sen jälkeen, kun haastattelut oli suoritettu. Tällöin analysointi kävi helpommin, kun vastaukset olivat kirjallisessa muodossa. Joitakin vastauksia nostettiin esille suorina lainauksina.

Kyselyn tuloksia analysoitiin sekä tilastollisin että kvalitatiivisin menetelmin. Tilastollisia menetelmiä käytettiin kyselyn asteikollisten kysymysten analysointiin, joista tehtiin taulukot. Muita kyselyn kysymyksistä saatuja vastauksia analysoitiin samoin kuin teemahaastatteluidenkin tuloksia.

Sekä teemahaastatteluiden että kyselyn tuloksia käsitellään teemoittain. Aluksi käydään läpi kartoitettavien taustakysymysten vastauksia. Teemoja ovat teemahaastattelussa esiintyneet strategia, viestintä, sitoutuminen ja seuranta. Lopuksi käsitellään henkilöstöltä tulleita kehitysideoita jalkauttamiseen.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET JA LUOTETTAVUUS

### 6.1 Tulokset teemoittain

Kyselyyn vastasi yhteensä seitsemän diakoniapalveluiden työntekijää. Kyselyssä ja haastatteluissa ennen varsinaisia kysymyksiä kysyttiin kaksi taustakysymystä. Ensimmäiseksi haluttiin tietää, kuinka monta vuotta kyselyn vastaaja tai haastateltava on ollut Dilan työtehtävissä. Saatujen vastausten perusteella tutkimuksen otoksessa oli kaksi työntekijää, jotka ovat työskennelleet Dilassa alle vuoden. Loput vastaajista ovat olleet Dilassa jo tätä pidempään. Yksi kyselyyn vastaajista jätti vastaamatta tähän kartoituskysymykseen.

Toiseksi selvitettiin, onko vastaaja/haastateltava työntekijä vai esimies. Kaksi kyselyyn vastaajista kertoi työskentelevänsä esimiestehtävissä ja loput viisi olivat työntekijöitä. Molemmat teemahaastatteluiden haastateltavat olivat myös työntekijöitä. Lukuun ottamatta ensimmäistä taustakysymystä, kaikki kyselyn seitsemästä vastaajasta vastasivat jokaiseen kysymykseen.

#### **Strategia**

Verkkokyselyn ensimmäisen varsinaisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, ovatko kaikki tietoisia strategian tavoitteesta/tarkoituksesta. Vastausvaihtoehtoina oli *kyllä* ja *ei*. Kaikki kyselyyn vastaajat ja haastateltavat kertoivat tietävänsä, mikä strategian tavoite on. Tavoitetta luonnehdittiin toisessa haastatteluista seuraavasti:

*Se ihmisten kohtaaminen ja avun tarjoaminen niille ihmisille, jotka meinaavat jäädä kaiken muun avun ulkopuolelle. Yritetään löytää ne ihmiset, jotka eniten sitä apua kaipaavat.*

Seuraavaksi kyseltiin tietämystä strategian kuudesta eri pääkohdasta. Kysymyksessä oli lueteltu strategian kuusi eri painopistettä ja vastausvaihtoehdot *erittäin tuttu*, *osittain tuttu* ja *ei lainkaan tuttu*. Taulukosta 1 nähdään, kuinka vastaajien lukumäärä jakautui eri vastausvaihtoehtojen kesken. Kukaan vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa *ei lainkaan tuttu*. Tuloksista voidaan päätellä, että kaikilla vastaajilla on vähintään osittainen tietämys jokaisesta strategian keskeisimmästä kehittämiskohteesta ja yleisesti ottaen henkilöstö on hyvin perillä strategian sisällöstä. Tämä on huomattavissa myös taulukon alimmalla rivillä, jossa on kerrottu vastauksien lukumäärän olevan suurempi vastausvaihtoehdossa *erittäin tuttu* kuin *osittain tuttu*.

Taulukko 1. Diakoniastrategian pääkohtien tuntemus

	<b>Erittäin tuttu</b>	<b>Osittain tuttu</b>	<b>Ei lainkaan tuttu</b>
<b>Aktiivinen vapaaehtois- ja kansalaistoiminta</b>	5	2	0
<b>Hyvän tekemisen pankki</b>	3	4	0
<b>Yhteisökortteli kohtaamiskeskuksena</b>	6	1	0
<b>Innovatiiviset kehittämishankkeet</b>	3	4	0
<b>Yhteiskunnallinen keskustelu</b>	5	2	0
<b>Oppimisystävällinen ympäristö</b>	4	3	0
<b>Yhteensä</b>	26	16	0

Taulukosta 1 nähdään myös, että yhteisökortteli kohtaamiskeskuksena osoittautui tutuimmaksi pääkohdaksi, sillä kuudelle vastaajista se oli erittäin tuttu ja vain yhdelle osittain tuttu. Hyvän tekemisen pankki ja innovatiiviset kehittämishankkeet olivat ainoat kohdat, joissa suurempi osa vastaajista oli valinnut vastaukseksi *osittain tuttu* kuin *erittäin tuttu*. Tuloksissa tulee ottaa huomioon se, että esimerkiksi hyvän tekemisen pankki koskettaa eniten vapaaehtoistyön parissa työskenteleviä. Näin ollen muissa toiminnoissa työskentelevillä ei välttämättä ole niin suurta tietämystä hyvän tekemisen pankista.

Kyselyyn vastanneet kaksi esimiestä valitsivat jokaisen strategian pääkohtien kohdalla vastausvaihtoehdon *erittäin tuttu*. Näin ollen vaihtoehdon *osittain tuttu* vastanneet ovat kaikki työntekijöitä. Tästä voidaan päätellä, että esimiesten tietämys strategian sisällöstä on hieman parempi kuin työntekijöiden. Tämä on ihan luonnollista, sillä esimiehet ovat tärkeässä roolissa strategian jalkauttamisessa ja heidän tietämyksensä ja osaamisensa avulla myös työntekijät kartuttavat omaa tietämystään.

Myös haastatteluissa ilmeni tietämys strategiasta ja sen sisällöstä. Haastatteluissa tietämys oli kuitenkin enemmän yleisellä tasolla kuvattua, kuin yksityiskohtaisesti pääkohtia käsittelevää. Strategiasta ja pääkohdista todettiin, että niitä ei ulkoa täysin muisteta, mutta tietyissä asiayhteyksissä asioita kuitenkin palaa mieleen ja yhteiset periaatteet ovat hallussa.

Kaikki kyselyyn ja haastatteluihin osallistuneista ilmaisivat tietävänsä, miten strategia näkyy heidän jokapäiväisessä työssään. Lisäksi haastatteluissa käytiin läpi myös mielipiteitä strategiasta ja sen hyödyllisyydestä:

*On joo (selkeä) ja sillä lailla pidän siitä, että tää on organisaationa semmoinen, joka pystyy nopeasti tarttumaan epäkohtiin mitä yhteiskunnassa on. Jos vaikka on joku kohderyhmä, jotka eivät saa tarvitsemiaan palveluja niin me pystytään aika nopeasti reagoimaan niihin ja tarttumaan näihin alueellisiin tarpeisiin.*

*Kyllä tää musta ihan selkee on. Kyl mä ajattelen, että aina se, että on jotain suuntaviivoja tekemiselle on tärkeää.*

## **Viestintä**

Kyselyssä käytiin avoimen kysymyksen kautta läpi viestintätapoja ja -keinoja. Kyselyn perusteella strategiasta on viestitty henkilöstötapaamisissa, infoissa, perehdytyksen yhteydessä, kehittämispäivillä, esimiespalavereissa, yhteisissä keskusteluissa ja työpajoissa. Myös haastatteluista kävi ilmi samoja asioita.

Taulukko 2 jakaa vastaajien lukumäärän eri viestintään liittyvien väittämien perusteella joko *kyllä*, *ei* tai *en osaa sanoa* -vastauskategorioihin. Tuloksista nähdään, lähes kaikki vastaajista kokevat saaneensa riittävästi tietoa diakoniastrategiasta. Yksi vastaajista ei osannut varmasti sanoa kaipaisiko lisää tietoa vaiko ei. Kaikkien seitsemän vastaajan mielestä strategia on esitetty innostavalla tavalla henkilöstölle ja kaikki myös kokevat, että heillä on mahdollisuus kysyä, mikäli strategiassa on jotakin epäselvää.

Taulukon 2 viimeinen väittämä jakoi eniten mielipiteitä. Viiden vastaajan mielestä yhteisissä tilaisuuksissa on aina keskustelevalta ilmapiiri, kun taas kaksi vastaajista eivät osanneet sanoa, onko väittämä heidän mielestään totta vai ei. Tämän voisi tulkita myös siten, että joissakin tilaisuuksissa ilmapiiri saattaa olla parempi kuin toisissa. Yleisesti ottaen tuloksien perusteella henkilöstö näyttää olleen melko tyytyväinen nykyiseen strategiaviestintään, koska kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa *ei* ja selkeästi suurin osa vastauksista kohdistui vastausvaihtoehtoon *kyllä*.

Taulukko 2. Viestintä

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Olen saanut riittävästi tietoa strategiaan liittyen	6	0	1
Strategiasta on kerrottu innostavasti ja motivoiden	7	0	0
Minulla on mahdollisuus kysyä, jos jokin on epäselvää	7	0	0
Tilaisuuksissa on aina keskustelevalta ilmapiiri	5	0	2
<b>Yhteensä</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Myös molemmissa teemahaastatteluissa oltiin tyytyväisiä strategiasta annetun tiedon määrään. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että strategia on esitetty henkilöstölle innostavalla tavalla. Toisessa haastatteluista taas toivottiin, että strategiaa oltaisi vielä myöhemmin käyty syvällisemmin läpi, koska samalla kertaa tuli niin paljon uutta asiaa. Kuten kyselyssä, myös kummatkin haastateltavista kokivat mahdollisuudekseen kysyä esimieheltään, jos strategiassa jäi jokin askarruttamaan.

Keskustelevalta ilmapiiriä ei haastatteluissa ollut tarkoituksena käydä läpi, mutta toisessa haastatteluissa se kuitenkin tuli puheeksi itse haastateltavan osalta:

*Infotilaisuuksissa on saanut kysyä, mutta niissä ei oo kyllä kukaan kysynyt mitään että ehkä itsekään en oo sitten rohjennu kysyä kun ei oo ollut sellanen keskustelevalta ilmapiiri.*

Keskustelua voisi edistää esimerkiksi se, että annettaisiin etukäteen enemmän aikaa käsitellä tilaisuuksissa läpi käytäviä asioita joko yksin tai tiimeissä. Välillä voi olla vaikeaa

muodostaa mielipidettä nopeasti, jos ei ole tarpeeksi aikaa miettiä asioita läpi. Varsinkin jos kerralla tulee paljon uutta asiaa, on hyvä ottaa myös aikaa asioiden käsittelyyn. Näitä ajatuksia käsitellään myöhemmin henkilöstön kehitysehdotuksista kertovassa kappaleessa.

### **Sitoutuminen**

Kyselyssä selvitettiin avoimella kysymyksellä mielipiteitä omista vaikutusmahdollisuuksista strategian sisältöä koskien. Vain yksi vastaajista koki saaneensa vaikuttaa tarpeeksi itse strategian suunnitteluun. Kolme vastaajista kertoo saavansa vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Muutama vastaaja on aloittanut Dilassa vasta sen jälkeen, kun strategia on ollut juuri valmistunut tai lähes valmiina.

Kaikki kyselyyn sekä haastatteluihin osallistuneet kuitenkin kokevat olevansa sitoutuneita toimimaan strategian mukaisella tavalla. Strategian innostavuutta kommentoitiin haastatteluissa seuraavin sanoin:

*Kyllä se motivoi sillä tavalla että kaikki ihmiset ovat tervetulleita tähän meidän toimintaan mukaan ja me oikeesti mietitään sitä, että miten me saatais vielä erilaisia kohderyhmiä mukaan. Tätäkin Dila-korttelia kehitetään ja kaikkien ideoita halutaan kuulla ja on semmonen kehittävä työote täällä. Sillai kyllä kiitosta meidän esimiehelle, että hän on hyvin avoimin mielin ja kaikkia kuunnellaan näissä suunnitelmissa.*

*Kyllä mä ajattelen että ylipäätänsä se, että saa olla mukana niin ainahan se motivoi ilman muuta.*

### **Seuranta**

Strategian seurantatavoista kysyttiin myös avoimella kysymyksellä. Yksi seitsemästä vastaajasta ei vastannut tähän kysymykseen, mutta molemmat kyselyyn vastanneet esimiehet vastasivat tällä tavalla:

*DIPA joryssä ja DIPA:n kokouksessa ensimmäisen vuoden osalta.*

*Esimiestasolla seuraamme tulokorttien avulla strategian toteutumista. Avainluvut ja muut tunnusluvut ovat seurannassa säännöllisesti esimieskokouksissa.*

Vastauksissa mainitut DIPA jory ja DIPA tarkoittavat diakoniapalveluiden johtoryhmän kokousta ja koko diakoniapalveluiden henkilöstökokousta. Molemmat näistä järjestetään kerran kuukaudessa. (Karjalainen 2019.) Työntekijöiden vastauksista löytyy osittain samoja asioita. Työntekijöiden mukaan strategiaa seurataan esimerkiksi oman yksikön tiimipalavereissa ja koko palvelulinjan yhteisissä henkilöstöpalavereissa. Yksi vastaajista



ei osannut sanoa, millä tavalla strategiaa seurataan. Toinen vastasi, että määrälliset tavoitteet ovat kaikkien tiedossa ja niitä tullaan varmasti seuraamaan. Yksi vastaajista kommentoi:

*Kunkin hankkeen toiminnan tavoitteista löytyy strategian painopisteiden mukaisia tavoitteenasetteluja, joita seurataan mm. asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla. Reflektoimme myös keskustellen tavoitteiden toteutumista niin oman yksikön sisällä kuin laajemmin koko diakoniapalvelulinjaston sisällä.*

Teemahaastatteluisissa mainittiin myös tulostavoitteet ja määrälliset tavoitteet. Keskustelut DIPAssa olivat myös jääneet mieleen. Toinen haastateltava lisäsi myös, ettei ole kuitenkaan sellaista mielikuvaa, että tavoitteiden tilannetta oltaisiin tarkemmin käyty läpi.

### **Henkilöstön kehitysehdotukset**

Kyselystä kävi ilmi erinomaisia kehitysideoita strategian jalkauttamiseen. Vastauksissa toistuivat erityisesti yhdessä tekemisen ja yhteisten keskusteluiden tärkeys:

*Työtiimeissä keskustelu esim. miten Dilan arvot näkyvät kunkin tiimin työssä konkreettisesti, on hyvä tapa jalkauttaa, selkeyttää strategiaa.*

*Strategiaa ja sen jalkauttamista työtehtäviksi pitäisi pitää säännöllisesti yllä dipa-joryssä, dipa-palavereissa sekä tiimeissä. Strategian seurantaan ja jalkauttamiseen voisi olla vuosikello tms. työväline, jota dipa jory-kokouksissa seurattaisiin, jotta aihe ei unohdu muiden työtehtävien jalkoihin. Aina kun uutta kehittämishanketta tms. uutta ideaa lähdetään viemään eteenpäin, voisimme konkreettisesti arvioida, miten se liittyy strategiaan. Myös tulostavoitteet/tavoiteltavat avainluvut olisi hyvä nostaa esille säännöllisesti, että missä mennään ja tehdäänkö oikeita asioita niiden suuntaisesti. Voitaisiin myös vielä toimintamuodoittain käydä läpi/tehdä yhteenveto/kirjata ylös, miten kukin toimintamuoto edistää strategian toteutumista. Vai onkohan tällaista jo tehty? Ja jos tehdään, niin näiden asiakirjojen tulisi olla dipa joryn saatavilla ja luettavissa/kerrattavissa aina kun perehdyttää uusia työntekijöitä ja muutenkin.*

*Asiaa voisi ensin pohtia tiimeissä ja sitten yhteisissä Dipa kokouksissa. Näin kaikilla enemmän aikaa ja tilaa kertoa mielipiteensä.*

*Yhteinen avoin keskustelu ja vastuun jakaminen. Osallisuus strategiaa tehdessä lisää sitoutumista strategiaan ja helpottaa ymmärtämään mitä ollaan tekemässä ja miksi ollaan tekemässä. On myös ulospäin helpompi viestiä strategiasta, kun on ollut osallisena ja tulee tunne, että tämä on meidän juttu eikä vain ylhäältä päin annettuna tullut.*

*Aikaa keskustella riittävästi strategian toteutumisesta/arvioida sitä. Aidosti mahdollisuus puhua ja tulla kuulluksi. Strategian päivittäminen yhdessä yhteiskunnan muutosten myötä.*

*Visuaalisen kuvamaailman käyttö, joka on olemassa nykyisessä strategiaa koskevassa kirjallisessa koosteessa on toimiva. Kuva auttaa eri tavalla muistamaan asioita ja nostamaan ne oleellisimmat kohdat esiin. ”Kansalaistoiminnan huippumallit haussa” -slogan on hauska ja innostava! Lehtijutut tavoittavat ihmisiä laajalti. ”Oikeiden ihmisten oikeat tarinat” kiinnostavat ja innostavat. Diakoniapalveluiden henkilökunnan yhteinen, meneillään oleva koulutuskokonaisuus sitouttaa ja motivoi henkilökuntaa entistä paremmin strategian painopisteiden jalkauttamisessa ja sitä tapahtuu koko ajan kohtaamisissa - hankkeiden työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden ja toiminnoissa olevien ihmisten välillä.*

*Strategian pääosat on hyvä pilkkoa pieniin ja konkreettisiin palasiin, jolloin sen hahmottaminen ja eteenpäin vieminen on helpompaa.*

Teemahaastatteluissa käytiin pitkälti läpi samoja asioita kuin edellä:

*Varmaan sitä yhteistä keskustelua tarvii ja ehkä just sitä arviointia et missä mennään, kaikkien mukaan ottamista, mielipiteiden kuuntelua ja keskusteleminen niistä asioista.*

Toisessa haastattelussa tuotiin ilmi myös idea työryhmästä, joka muodostuisi eri yksiköiden edustajista. Tällä tavoin saataisiin lisättyä yhtenäistä näkemystä diakoniastrategiasta.

*Ehkä vois olla joku semmonen työryhmä, missä olis edustettuna eri yksiköissä toimivia ihmisiä ja tavallaan ois enemmän yhtenäisyyttä. Nyt me ollaan ehkä vähän tälleen lokeroissa, mikä tietysti on monessa muussakin paikassa et mietitään sen oman työn kannalta. Mut sit jos me haluttais tätä koko taloa kehittää ja ajatella yhtenäisesti näistä asioista niin sit vois olla semmonen työryhmä, joka kokoontuis säännöllisesti.*

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa puhutaan usein enemmän validiteetista kuin reliabiliteetista. Validiteetti tarkoittaa sitä, voidaanko tutkimusta pitää päteväenä. Siihen vaikuttavat tutkimuksen hyvä suunnittelu ja tulosten oikeellisuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyttä voidaan ajatella sen uskottavuutena ja vakuuttavuutena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009–2012, 25.)

Kyselyn kohderyhmään kuului tutkimushetkellä kymmenen Dilassa työskentelevää henkilöä. Kyselyyn vastasi heistä seitsemän, jolloin vastausprosentti oli 70 %. Vastausprosentti oli hyvä, ottaen huomioon verkkokyselyn riskit. Monesti kyselyyn saatetaan jättää helpommin vastaamatta ja esimerkiksi avointen kysymysten vastausmäärä voi jäädä puutteelliseksi. Lähes kaikki vastaajista kuitenkin vastasivat jokaiseen kysymykseen, lukuun ottamatta ensimmäistä taustakysymystä ja strategian seurantaan käsittelevää kysymystä (kysymys 10), joihin molempiin vastasi kuusi henkilöä. Vastaamisaika kyselyyn oli kaksi viikkoa. Jos vastausaika olisi ollut pidempi, oltaisiin voitu saada enemmän vastaajia. Tästä ei kuitenkaan ole varmuutta.

Vastausprosenttia ensimmäiseen taustakysymykseen olisi voinut parantaa muuttamalla avoimen kysymyksen suljetuksi kysymykseksi siten, että vastausvaihtoehtoina olisi ollut esimerkiksi *0–1 vuotta*, *2–5 vuotta* ja *yli 5 vuotta*. Tällöin vastaajien ei olisi tarvinnut ilmoittaa työssäoloaikaansa niin tarkasti. Pienessä työyhteisössä vastaajat voivat olla vähemmän tunnistettavissa suljetun kysymyksen vastausvaihtoehtojen myötä ja näin ollen houkutella useampia vastaamaan.

Teemahaastattelussa vastausprosentti luonnollisesti oli parempi kuin kyselyssä. Jokaiseen kysymykseen saatiin vastaus. Joitakin kysymyksiä avattiin haastattelussa vielä tarkemmin, jotta ne ymmärrettäisiin varmasti oikein. Molemmat haastatteluun osallistuneet olivat myös diakoniajohtajan tiedossa. Ei voida sanoa varmasti, mutta aina on mahdollisuus, että tämä on saattanut vaikuttaa vastauksiin jonkin verran.

Verkkokysely testattiin ennen kyselylinkkien lähettämistä kohderyhmälle, jotta voitiin olla varmoja kyselyn toimivuudesta. Kysymykset olivat yksinkertaisia ja vastausten perusteella ne olivat myös ymmärretty oikein. Vastaajat jaksoivat vastata avoimiinkin kysymyksiin huolellisesti. Tutkimus antaa vastauksen tutkimuskysymykseen: Kuinka strategia on lähtenyt jalkautumaan organisaatioon?

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimuksessa käytettiin kahta eri tapaa kerätä aineistoa. Teemahaastattelusta saatiin samoja tuloksia kuin lomakehaastattelustakin. Voidaan olettaa, ettei aineistonkeruumenetelmä vaikuttanut tutkimustuloksiin. Kyselytutkimus päätettiin ottaa mukaan siksi, että tulokset olisivat paremmin yleistettävissä.

Tutkimustulokset ovat toistettavissa eivätkä sattumanvaraisia, koska otoksen koon voidaan ajatella olevan riittävän kattava kohderyhmään verraten. Aineistoa analysoitiin luotettavasti ja teemahaastatteluiden sekä lomakehaastattelun avointen kysymysten osalta hyödynnettiin suoria sitaatteja lähes aina. Joissakin vastausvaihtoehdoissa ei

käytetty sitaatteja, jos vastaus oli yksinkertainen ja lyhyt. Tällöin haastateltavan mielipide ilmaistiin tekstissä kerrottuna ilman suoria sitaatteja.

## 7 YHTEENVETO

Tutkimuksessa selvitettiin, onko Lahden Diakonialaitoksen vuonna 2018 käyttöönotettu uusi diakoniastrategia lähtenyt jalkautumaan organisaatioon menestyksekkäästi.

Tutkimuksessa käsiteltiin henkilöstön (työntekijät ja lähiesimiehet) näkemyksiä diakoniastrategiasta ja sen jalkauttamisesta. Tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, teemahaastatteluiden ja verkkokyselyn avulla. Teoriassa hyödynnettiin strategian jalkauttamisesta ja strategiaviestinnästä kertovaa materiaalia.

Aineiston hankinnassa ja tutkimustulosten analysoinnissa toistuivat neljä teemaa: strategia, viestintä, sitoutuminen ja seuranta. Viimeisenä kysyttiin myös kehitysideoita strategian jalkauttamiseen. Yleisesti ottaen tutkimustulokset olivat erittäin positiivisia, ottaen huomioon, että strategia on vielä melko uusi ja joukossa oli myös muutama lyhyemmän ajan Dilassa työskennellyt. Strategian kaikki keskeiset kehittämiskohteet olivat kaikille jollain tasolla tuttuja ja strategian merkitys oli tiedostettu hyvin. Strategiaviestintää oli myös toteutettu tulosten perusteella toimivasti. Tuloksista nähdään, ettei muutosvastarintaa juurikaan esiinny.

Suurimmat kehittämisen kohteet strategian jalkautuksessa liittyvät keskusteleavan ilmapiirin edistämiseen ja tähän liittyen myös ajankäytön organisointiin. Henkilöstöltä tulleissa kehittämissideoissa painotettiin yhteisen keskustelun tärkeyttä ja siihen otetun ajan lisäämistä: tapaamisissa käytyjä asioita olisi hyvä pohtia jo ennen tilaisuutta, jolloin ihmisten olisi helpompaa tuoda asioita esille ja luoda keskustelua. Henkilöstö olisi pääosin myös kiinnostunut osallistumaan strategian suunnitteluvaiheessa enemmän ja he esittivät myös käyttökelpoisia ja hyviä ideoita jalkauttamisen parantamiseksi. Kaikki kuitenkin kokivat olevansa sitoutuneita noudattamaan strategiaa omassa työssään. Strategian seurantamenetelmät ja tavoitteet olivat hyvin tiedossa, mutta esimerkiksi jo saavutettujen tuloksien läpikäyntiä toivottiin enemmän.

Suuria eroja työntekijöiden ja lähiesimiesten välillä tutkimuksissa ei ilmennyt. Selkein eroavaisuus liittyi strategian pääkohtien tietämykseen. Kummatkin kyselyyn vastanneista esimiehistä tunsivat kaikki strategian pääkohdat erittäin hyvin. Tämä on tietysti tarkoituskin, koska he jalkauttavat strategiaa operatiivisella tasolla työntekijöille. Esimiehiä on koulutettu onnistuneesti samoin kuin työntekijöitäkin. Strategia oli ollut käytössä tutkimushetkellä vasta hieman yli vuoden, joten ei voida olettaa jokaisen työntekijän täydellistä tietämystä strategiasta.

Tutkimuksessa selvitettiin strategian jalkautumista Dilassa melko yleisellä tasolla. Jatkotutkimuksena Dila voisi teettää kvantitatiivisen tutkimuksen, jossa olisi käsitelty

strategian jalkauttamiseen liittyviä asioita tarkemmin esimerkiksi likert- ja osgoodin asteikkoja hyödyntäen. Tutkimuksen voisi toteuttaa paperisena lomakkeena tai verkkokyselynä koko diakoniapalveluiden yhteisessä palaverissa, jolloin siihen osallistuisi koko henkilöstö.

Likert-asteikko on 4–5 portainen usein mielipideväittämissä hyödynnetty asteikko, jonka ääripäinä ovat *täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä* (Heikkilä 2014, 51). Likertin asteikolla voitaisiin kysyä henkilöstön mielipiteitä esimerkiksi strategiaviestinnästä. Yrityksen tuote-/palvelututkimuksissa käytetty osgoodin 5–7 portaisen asteikon molemmin puolin ovat toistensa vastakohtia olevat adjektiivit (Heikkilä 2014, 52). Tätä asteikkoa voitaisiin hyödyntää, kun selvitetään tarkemmin henkilöstön mielipiteitä strategian kuudesta pääkohdasta.

Toisena jatkotutkimuksena Dila voisi teettää tai teetättää erillisen tutkimuksen pelkästään henkilöstön osaamiseen liittyen. Tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää henkilöstön osaamisen nykytilaa ja osaamistarpeita. Tulosten perusteella voitaisiin miettiä, mitä osa-alueita pitäisi kehittää ja kuinka paljon, onko osaaminen yhteydessä strategiaan ja tulevaisuuden tarpeisiin sekä millä keinoilla osaamista voidaan lisätä.

## LÄHTEET

- Auvinen, V. 2016. 7 vinkkiä strategian käytäntöön vientiin. Dazzle. Blogi [viitattu 17.2.2019]. Saatavissa: <https://dazzle.fi/fi/blogi/7-vinkkia-strategian-kaytanton-vientiin/>
- Bowen, S. 2017. Strategy for strategic communications? Why it matters. PRWeek [viitattu 6.3.2019]. Saatavissa: <https://www.prweek.com/article/1435026/strategy-strategic-communications-why-matters>
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Helsinki: Talentum.
- Heikinheimo, P. 2016. Selkeä strategia on helppo jalkauttaa. Novetos. Blogi [viitattu 15.2.2019]. Saatavissa: <https://blogi.novetos.fi/blogi/selkea-strategia-on-helppo-jalkauttaa>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita [viitattu 31.3.2019]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>
- Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Työpiste [viitattu 4.4.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent [viitattu 25.2.2019]. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/GAJBEXCTEB#kohta:DIGIAJAN\(\(20\)STRATEGIA\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/GAJBEXCTEB#kohta:DIGIAJAN((20)STRATEGIA((20)
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Karjalainen, A-M. 2019. Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti [viitattu 31.3.2019].
- Kivikoski, J. 5 vinkkiä miten jalkautat strategiasi tehokkaasti. Woltti Group [viitattu 16.2.2019]. Saatavissa: <http://wolttigroup.fi/5-vinkkia-miten-jalkautat-strategiasi-tehokkaasti/>
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5.–7. painos. Helsinki: Edita.
- Kukkola, E. 2015. Strateginen johtaminen 1: Jalkauttaminen. Peruspeliä johtaja 2.0. Blogi [viitattu 7.3.2019]. Saatavissa: <https://peruspelijahtaja.com/2015/10/25/strateginenjohtaminen-1-jalkauttaminen/>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Alma Talent [viitattu 4.4.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)

Lahden Diakonialaitos 2017. Diakoniastrategia 2018–2022. Esite.

Lahden Diakonialaitos 2018a. KotiKummit [viitattu 20.1.2019]. Saatavissa: <http://www.dila.fi/diakonia/kotikummit>

Lahden Diakonialaitos 2018b. Lahden Diakonialaitos - organisaatiokaavio [viitattu 19.1.2019]. Saatavissa: [http://www.dila.fi/lahden\\_diakonialaitos/esittely/toimintarakenne](http://www.dila.fi/lahden_diakonialaitos/esittely/toimintarakenne)

Lahden Diakonialaitos 2018c. Särö-vapaaehtoistoiminta [viitattu 20.1.2019]. Saatavissa: <http://www.dila.fi/diakonia/saro-vapaaehtoistoiminta>

Lahden Diakonialaitos 2018d. Tervetuloa tekemään hyvää [viitattu 20.1.2019]. Saatavissa: [http://www.dila.fi/diakonia/tervetuloa\\_tekemaan\\_hyvaa](http://www.dila.fi/diakonia/tervetuloa_tekemaan_hyvaa)

Lahden Diakonialaitos 2018e. Toimintarakenne [viitattu 19.1.2019]. Saatavissa: [http://www.dila.fi/lahden\\_diakonialaitos/esittely/toimintarakenne](http://www.dila.fi/lahden_diakonialaitos/esittely/toimintarakenne)

Lahden Diakonialaitos 2018f. Vauvan Taika [viitattu 20.1.2019]. Saatavissa: [http://www.dila.fi/diakonia/vauvan\\_taika](http://www.dila.fi/diakonia/vauvan_taika)

Lahden Diakonialaitos 2018g. Yleishistoriaa [viitattu 19.1.2019]. Saatavissa: [http://www.dila.fi/dila\\_150\\_vuotta/yleishistoriaa](http://www.dila.fi/dila_150_vuotta/yleishistoriaa)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy safari. New York: The Free Press.

Montgomery, C. A. 2012. Strategisti. Helsinki: Kauppakamari.

Ritakallio, T. & Vuori, T. O. 2018. Elävä strategia. Helsinki: Alma Talent [viitattu 30.3.2019]. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IADBFXDTEB#kohta:El\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(20\)strategia](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IADBFXDTEB#kohta:El((e4)v((e4)((20)strategia)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009–2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto [viitattu 31.3.2019]. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Tasanto, M. & Järvinen, K. 2018. Strateginen osaamisen johtaminen yhtenäistää ja antaa tilaa yksilölliselle kasvulle. Leadership Finland [viitattu 5.4.2019]. Saatavissa:



<https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/strateginen+osaamisen+johtaminen+yhtenaistaa+ja+antaa+tilaa+yksilolliselle+kasvulle/>

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1.–4. painos. Helsinki: Alma Talent [viitattu 4.4.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/FAFBGXGTFF#kohta:JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)ORGANISOINTI\(\(20\)GLOBAALISSA\(\(20\)TALOUDESSA\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/FAFBGXGTFF#kohta:JOHTAMINEN((20)JA((20)ORGANISOINTI((20)GLOBAALISSA((20)TALOUDESSA((20)

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Helsinki: WSOY.

Vierula, M. 2014. Hyvä strategiaviestintä edellyttää parempia strategioita. Viestijät [viitattu 11.2.2019]. Saatavissa: <https://viestijat.fi/hyva-strategiaviestinta-edellyttaa-parempia-strategioita/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. 6.–7. painos. Helsinki: Edita.

Warren, J. 2015. Strategic communication is more important than ever. Catmedia. Blogi [viitattu 4.3.2019]. Saatavissa: <https://blog.catmedia.com/strategic-communication-is-more-important-than-ever>

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika. Helsinki: Kauppakamari.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Dilassa?

Työskenteletkö esimiehenä vai työntekijänä?

#### **Strategia**

Kuinka tuttu vuoden 2018 alusta käyttöön otettu diakoniastrategia sinulle on?

- Strategian tavoite?
- Strategian painopisteet?

Mitä mieltä olet tästä strategiasta?

- Onko strategia mielestäsi selkeä ja helposti ymmärrettävä?
- Koetko strategian hyödylliseksi?
- Millä tavoin strategia näkyy omassa työssäsi? (jokapäiväisesti)

#### **Viestintä**

Millä tavoin strategiasta on viestitty?

- Mitä menetelmiä viestinnässä on käytetty?

Oletko ollut tyytyväinen strategiaviestintään?

- Oletko saanut riittävästi tietoa strategiaan liittyen?

Onko strategiasta kerrottu innostavasti?

Onko sinun mahdollista kysyä esimieheltäsi strategiasta, mikäli siinä on jotain epäselvää?

#### **Sitoutuminen**

Oletko itse saanut vaikuttaa strategian sisältöön?

Koetko olevasi sitoutunut toimimaan strategian mukaisesti?

Motivoiko strategia sinua?

#### **Seuranta**

Onko strategian toteutumista seurattu? Miten?

#### **Kehitysehdotukset?**

## Liite 2. Kyselylomake

### Diakoniastrategian jalkautus

Opiskelen liiketaloutta Lahden Ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä Dilan diakoniapalveluille strategian jalkauttamisesta. Tämä kyselytutkimus on osa opinnäytetyötä ja aiheenani tutkimuksessa on selvittää, kuinka vuoden 2018 alussa käyttöönotettu uusi diakoniastrategia on lähtenyt jalkautumaan organisaatioon.

Kyselyn vastausaika päättyy 1.3.2019 ja vastaaminen vie noin 5-15 minuuttia. Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti vain opinnäytetyötä varten. Tietoja käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä. Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksesi tietojen käyttöön opinnäytetyön tekemistä varten.

Kyselyn toteuttamisesta on sovittu diakoniajohtaja Anne-Maria Karjalaisen kanssa.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn liittyen, voit olla yhteydessä tutkimuksen tekijään:  
Jenna Pitkänen  
jenna.pitkanen1@student.lamk.fi

#### 1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Dilassa?

#### 2. Työskenteletkö esimiehenä?

- Kyllä  
 En

#### 3. Tiedätkö, mikä strategian tavoite on?

- Kyllä  
 En

#### 4. Kuinka tuttuja seuraavat strategian pääelementit sinulle ovat?

	Erittäin tuttu	Osittain tuttu	Ei lainkaan tuttu
Aktiivinen vapaaehtois- ja kansalaistoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvän tekemisen pankki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisökortteli kohtaamiskeskuksena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiiviset kehittämishankkeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiskunnallinen keskustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimisystävällinen ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Tiedätkö, millä tavoin strategia vaikuttaa jokapäiväiseen työhösi?**

- Kyllä  
 En

**6. Millä tavoin strategiasta on viestitty?**

**7. Valitse seuraaviin väittämiin parhaiten sopiva vaihtoehto:**

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Olen saanut riittävästi tietoa strategiaan liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiasta on kerrottu innostavasti ja motivoiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kysyä, jos jokin on epäselvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaisuuksissa on aina keskusteleva ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Oletko mielestäsi saanut vaikuttaa tarpeeksi strategian sisältöön?**

**9. Oletko sitoutunut toimimaan strategian mukaisesti?**

- Kyllä  
 En

**10. Onko strategian toteutumista seurattu? Miten?**

**11. Kehitysehdotuksia strategian jalkauttamiseen?**

Esimerkiksi millä tavoin strategia jäisi helpoiten mieleen? Miten saataisiin henkilöstöä sitoutettua paremmin?