

Työntekijöiden osallistaminen pk-yri- tyksen strategiatyöhön

Sanna Suomalainen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Suomalainen, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: kyllä
Työn nimi Työntekijöiden osallistaminen pk-yrityksen strategiatyöhön		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Kirsi Kemell		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, miten strategiatyöhön osallistuminen olisi mahdollisimman onnistunutta työntekijän näkökulmasta ja selvittää mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että osallistuminen olisi onnistunutta. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia kokemuksia työntekijöillä on ollut yrityksen x strategiatyöhön osallistumisesta ja mitä kehitysideoita työntekijöiden kautta saisi kerättyä. Ensisijaisena tavoitteena oli saada työntekijöiden kokemusten pohjalta tietoa, miten strategiatyöhön osallistamista voitaisiin kehittää paremmaksi ja näiden tietojen pohjalta laatia kehittämisehdotuksia ja suosituksia, siitä kuinka työntekijän osallistaminen strategiatyöhön olisi mahdollisimman onnistunutta työntekijän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2020. Teemahaastattelut suoritettiin puhelimen välityksellä ja haastatteluja tehtiin yhteensä viisi kappaletta. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä X.</p> <p>Tuloksissa analysoitiin työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia yrityksen X strategiasta yleisesti, strategiatyöhön osallistumisesta sekä strategiatyön viestinnästä aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.</p> <p>Tutkimustuloksien perusteella tehtyjen johtopäätösten mukaan strategiatyön osallistamista tulisi kehittää yrityksessä X, jotta työntekijät kokisivat strategiatyöhön osallistumisen onnistuneemmaksi. Kehityskohteiksi strategiatyössä nousivat viestinnän lisääminen ja strategian konkreettisempi viestiminen työntekijöille sekä työntekijöiden osallistamisen lisääminen strategiatyön kaikkiin vaiheisiin, etenkin niille työntekijöille, jotka haluavat osallistua intensiivisesti strategiatyöhön.</p>		
Avainsanat (asiasanat) strategia, osallistaminen, johtaminen, muutosjohtaminen, strategiatyö, yhteiskehittäminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Suomalainen, Sanna	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 62	Permission for web publication: yes
Title of publication Involving employees in the strategy work of the company		
Degree programme Degree programme in Business Administration		
Supervisor(s) Kemell, Kirsi		
Assigned by Company X		
<p>The goal of the thesis was to find out how participation in strategy work would be as successful as possible from the employee's perspective and the factors that contribute to the success of participation. In addition, the aim was to find out what kind of experiences the employees have had in participating in the strategy work of company X and what development ideas could be collected through the employees. The priority was to obtain information based on the employees' experiences on how to improve the participation in strategy work and, based on this information, create development proposals and recommendations on how the employee involvement in strategy work could be as successful as possible from the employee's point of view.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study. Thematic interviews were used as the data collection method in the study. The interviews were conducted in April 2020. The thematic interviews were conducted by telephone, and a total of five interviews were conducted. All interviewees had worked for company X.</p> <p>The results analyzed the employees' personal experiences of company X's strategy in general, participation in strategy work, and the communication of the strategy work with methods based on material-based content analysis.</p> <p>According to the conclusions of the research results, the involvement of strategy work should be developed in company X, in order to make the participation of employees more successful. The areas for development in strategy work were increasing communication and communicating the strategy to the employees more concretely, as well as increasing employee involvement in all stages of strategy work, especially for those employees who want to participate intensively in strategy work.</p>		
Keywords/tags (subjects) strategy, participative, management, change management, strategy work		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Strategia osallistaen, yhdessä	3
2	Tutkimuksen asetelma.....	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	6
2.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	10
3	Strategiatyö yrityksessä.....	11
3.1	Strategia	11
3.2	Strategiatyön vaiheet	18
3.3	Strategiaviestintä.....	23
4	Osallistava strategiatyö	24
4.1	Osallistamisen periaatteet	24
4.2	Osallistamisen käytännöt	28
4.3	Strategian jalkauttaminen	30
5	Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset.....	32
5.1	Tutkimuksen toteutus	33
5.2	Strategia yrityksessä työntekijän näkökulmasta	34
5.3	Strategiatyöhön osallistaminen.....	37
5.4	Viestintä strategiatyöstä	45
6	Johtopäätökset.....	48
7	Pohdinta.....	56
	Lähteet	59
	Liitteet.....	62
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	62

Kuviot

Kuvio 1. Strategiapyramidi.....	12
Kuvio 2. Viisi askelta yrityksen onnistumiseen	14
Kuvio 3. Menestyksen timantti.....	16
Kuvio 4. Muutostyypit.....	20
Kuvio 5. Strategiatyö jatkuvana prosessina	21
Kuvio 6. Organisaation strateginen osaaminen vuorovaikutusprosessina	27
Kuvio 7. Tunneprosessi strategian toteuttamisessa.....	32
Kuvio 8. Teemakuviota strategia yrityksessä	35
Kuvio 9. Teemakuviota strategiatyöhön osallistaminen.....	38
Kuvio 10. Teemakuviota viestintä strategiatyöstä.....	45

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluissa esille nousseet teemat ja alateemat.	34
Taulukko 2. Yrityksen X työntekijöiden strategiatyöhön osallistamisen parantamisen kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset.	55

1 Strategia osallistaen, yhdessä

Merkityksellinen strategiatyö on osa menestyvän ja edelläkävyn yrityksen arkea. Yrityksen koko henkilöstö kokee strategiatyön merkitykselliseksi ja antaa omalle työleen merkityksen. Strategiatyö on luovaa, uuden oppimista ja uudistumista. Strategiasta keskustellaan yrityksen kaikissa osissa ja strategia muuttuu tarinoiksi ja yrityksen eläviksi muodoiksi. Tämä ei ole vielä arkea läheskään kaikissa organisaatioissa ja yrityksissä, mutta sen tulisi olla strategiatyön tahtotila. (Kehusmaa 2010, 20.)

Useimmissa yrityksissä uskotaan työntekijöitä osallistavaan strategiatyöhön. Johto voi saada henkilökunnalta tärkeää näkemystä odotuksista, arvostuksen kohteista sekä tulevaisuudesta. Osallistaminen aikaansaa työntekijöissä sitoutumisen tunnetta. (Hiltunen 2011, 48.) Nykyisin osallistaminen on tullut entistä enemmän käyttöön yritysten kehittämistoiminnassa. Voidaan puhua jopa muoti-ilmiöstä. Osallistuminen on vuoropuhelua ja yhdessä ajattelemista, jossa tarkastellaan kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 89.)

Tässä työssä käsitellään pk-yrityksen strategiatyöhön osallistumista työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja saada syvällisempi ymmärrys työntekijöiden kokemuksiin strategiatyöhön osallistumisesta yrityksessä X, ja siitä mitkä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, kuinka onnistunutta osallistuminen on ollut työntekijän näkökulmasta. Case-yrityksenä toimi yritys X, jossa tehtiin strategiatyötä 2019–2020. Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymysten avulla: mitkä asiat vaikuttavat siihen, että strategiatyöhön osallistuminen olisi työntekijän näkökulmasta onnistunutta ja millä keinoin henkilöstön osallistamista pk-yrityksen strategiatyöhön voidaan kehittää. Tavoitteena on tuottaa tutkimuksen perusteella kehittämissuhteita ja suosituksia, kuinka työntekijän osallistaminen strategiatyöhön olisi mahdollisimman onnistunutta työntekijän näkökulmasta, ja mitkä kaikki tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerätään haastattelemalla työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä X, jossa strategiatyötä on tehty. Tutkimuksen tuotoksena syntyneitä kehittämissuhteita voidaan hyödyntää yleisesti pk-yritysten strategiatyössä. Tutkimuksen

avulla voidaan kehittää pk-yritysten avointa strategiatyötä onnistuneempaan suuntaan.

Kyseistä aihetta on tutkittu Suomessa jonkin verran ja siitä on tehty tutkimuksia eri näkökulmista. Tutkimuksissa on nostettu esille työntekijän osallisuutta strategiatyössä, mutta sitä ei ole tutkittu laajasti työntekijän näkökulmasta. Työntekijöiden osallistaminen yrityksen kehittämistoimintaan on noussut vuosi vuodelta tärkeämmäksi teemaksi yrityksissä. Johto ei ole ainoastaan vaikuttamassa yrityksen toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon, vaan siihen osallistetaan myös yrityksen työntekijät. Työn aiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuus ja tärkeys työelämälle. Tutkimuksen tuloksia ja niistä syntyneitä kehitysideoita voidaan yleisesti hyödyntää pk-yritysten strategiatyössä ja siinä, miten työntekijöitä osallistetaan strategiatyöhön onnistuneemmin työntekijän näkökulmasta.

2 Tutkimuksen asetelma

Tutkimusasetelma-luvussa käydään läpi tutkimuksen tutkimusongelmaa ja siitä nouseita tutkimuskysymyksiä. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan myös tutkimuksen tavoite. Toisessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmiä ja kerrotaan tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä. Lisäksi luvussa käydään läpi aineistonkeruumenetelmiä ja kerrotaan tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Kolmannessa luvussa kerrotaan, miten työn luotettavuus on toteutettu.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusta arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtävän rajaukseen. Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus tulee ilmaista selkeästi. Laadullisen tutkimuksen tutkimusongelma voidaan ilmaista väljemmin verrattuna määrälliseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133–135.) Tutkimusongelman avulla ohjataan koko tutkimusprosessia. Tutkimusongelma tulisi määritellä tutkimuksen alussa, vaikka ei ole harvinaista, että se mietitään vasta työn loppuvaiheessa.

Oleellista on kuitenkin se, että ilman ongelmaa ei voida toteuttaa tieteellistä tutkimusta. Huonosti asetettu tutkimusongelma ohjaa tutkimuskysymyksetkin väärään suuntaan eikä tuloksia tuolloin saada aikaiseksi. (Kananen 2014, 32.)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja saada syvällisempi ymmärrys työntekijöiden kokemuksiin strategiatyöhön osallistumisesta yrityksessä X, ja siitä mitkä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, kuinka onnistunutta osallistaminen on ollut työntekijän näkökulmasta. Yrityksessä tehtiin strategiatyötä keväästä 2019 tammikuuhun 2020. Tutkimusongelmaksi on muodostunut täten työntekijöiden osallistamisen kokemukset strategiatyöhön ja niihin vaikuttavat tekijät yrityksessä X. Ongelmaa lähestytään selvittämällä, millä tavalla yrityksen X työntekijät ovat kokeneet osallistumisen yrityksen X strategiatyöhön. Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että strategiatyöhön osallistuminen olisi työntekijän näkökulmasta onnistunutta?

- Millä keinoin henkilöstön osallistamista pk-yrityksen strategiatyöhön voidaan kehittää?

Vastaukset esitettiin tutkimuskysymyksiin saadaan tutkimusotteen avulla, joka esitellään seuraavassa luvussa. Tavoitteena on tuottaa tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella kehittämisehdotuksia ja suosituksia, kuinka työntekijän osallistaminen strategiatyöhön olisi mahdollisimman onnistunutta työntekijän näkökulmasta. Strategiatyöstä työntekijän osallistumisen näkökulmasta saadaan käytännön tietoa, jota voidaan hyödyntää jatkossa muiden yritysten strategiatyössä. Tietoa saadaan myös siitä, miten työntekijät saadaan osallistettua strategiatyöhön mahdollisimman onnistuneesti, jotta osallistamisesta olisi molemmin puolinen hyöty työntekijän ja yrityksen välillä. Yrityksen johto saisi työntekijöiltä tarpeellista ja rikasta tietoa yrityksen kehittymistä varten ja työntekijä saisi mielipiteensä kuuluville sekä saisi työlleen lisää merkityksellisyyttä. Strategisten tavoitteiden toteutuminen olisi helpommin toteutettavissa koko henkilökunnan osallistamisen myötä.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tutkimuksen ongelmaa lähdetään ratkaisemaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimusote pitää sisällään tiedonkeruumenetelmät, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Karkeasti tutkimisotteet voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Jotta tutkimuskohde tavoitetaan, tulee tutkimusote ja menetelmät valita oikein. Tutkimusote valitaan tutkimusongelmalähtöisesti. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että jos ongelmasta ei tiedetä juurikaan, niin kvalitatiivinen tutkimus on ainoa mahdollinen vaihtoehto. Opinnäytetyön alussa tulee tehdä päätös, millä tutkimusotteella työtä lähdetään tekemään ja tämä pitää myös perustella. Perustelut tuovat työlle uskottavuutta. (Kananen 2014, 20–21.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkimuksen tietoa tarkastellaan numeerisesti. Menetelmää kutsutaan myös kvantitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. Menetelmässä annetaan yleinen kuva mitattavien ominaisuuksien välisistä eroista ja suhteista. Määrällisessä tutkimuksessa tietoa on numeroiden muodossa. Laadullinen aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon. Numerotieto tulkitaan ensin ja tämän jälkeen selitetään sanallisesti. Tyypillisesti vastaajia on paljon määrällisen tutkimuksen aineistolle. Määrällisessä tutkimuksessa etsitään syy-seuraussuhteita eli kausaalisuhteita. Tutkimusaineistoa kerätään kyselyiden, haastatteluiden ja systemaattisen havainnoinnin avulla. Aineisto kerätään mitattavassa muodossa tai se muutetaan mitattavaan muotoon. Tutkimus alkaa teorioista ja niistä muodostuu mitattavat asiat. (Vilkkä 2007, 13–18.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle, kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tärkeää kvalitatiivisessa tutkimuksessa on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tuntevat tutkittavan asian tai ilmiön mahdollisimman hyvin. Valinnat henkilöistä, jotka antavat tietoa, tulee olla harkittua ja perusteltua sekä tarkoitukseen sopivaa. Tutkimusraportissa tulee olla kerrottu, miten henkilöiden valinta täyttää sopivuuden kriteerit. Nämä

kriteerit ovat tutkimuksen tekijän harkinnassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Laadullinen tutkimus sopii parhaiten käytettäväksi vain pienelle ihmisjoukolle tai otokselle. Sen avulla voidaan tuottaa tarkkaa tietoa aiheesta. (Laadullisen tutkimuksen tekeminen n.d.) Laadullisen tutkimuksen isoimmaksi kysymykseksi nousee: ”mistä tässä on kyse?”. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään asioita (Kananen 2014, 16).

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjasti se, että tutkimus on luonteeltaan sellainen, että tietoa saa yrityksen X strategiasta ja sen strategiatyöstä ainoastaan yrityksessä työskenteleviltä henkilöiltä ja strategiaprosessissa mukana olleilta. Yrityksen X strategiatyötä ei ole aiemmin tutkittu, joten laadullisen tutkimusotteen menetelmät sopivat parhaiten kyseiseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimusotteen avulla saadaan parhaiten syvälinen ymmärrys tutkittavaan asiaan.

Tutkimuksen kohteena toimii yritys X. Tutkimuksessa ei tuoda esille yritystä, ja yrityksen nimi on kokonaan häivytetty opinnäytetyöstä. Yritys toimii mainosalalla ja työllistää noin 25 ihmistä. Osa henkilöistä toimii freelancereina ja loput työntekijät ovat vakituisia työntekijöitä. Tutkittavien työntekijöiden joukko koostuu yrityksen työntekijöistä, jotka työskentelevät yrityksessä eri tehtävissä.

Aineistonkeruumenetelmä

Erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla kerätään tietoa, jonka avulla saadaan aineistot. Aineistojen avulla puolestaan saadaan tuotettua ratkaisu tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään haastatteluiden, havainnoinnin, kyselyiden ja dokumenttien avulla. (Kananen 2014, 64.) Haastatteluja, kyselyä, havainnointia ja dokumenteista koottua tietoa voidaan käyttää eri tavoin yhdisteltynä riippuen tutkimusresursseista. Vapaammassa tutkimusasetelmassa voidaan käyttää luontevasti havainnointia, keskusteluja ja omaelämäkertoja. Formaalisimmassa ja strukturoidummissa tutkimusasetelmassa vaaditaan kokeellisia menetelmiä sekä strukturoituja kyselyitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Haastattelu on käytetyimpiä

tiedonkeruun muotoja, koska se on hyvin joustava menetelmä ja se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jonka kysymyksiä ohjailevat ennalta määrätyt teemat ja aihepiirit. Kysymysten järjestys voi kuitenkin vaihdella teemahaastattelussa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11–12.)

Teemahaastattelua varten tehdään ennen haastattelua teemahaastattelurunko ja haastattelusuunnitelma. Teemahaastattelurunkoon kirjataan keskusteltavat aiheet eli teemat. Teemahaastattelun aiheiden tulisi kattaa tutkittava ilmiö. Eri teemojen avulla on tarkoitus saada kaikki tarpeellinen tieto ilmiöstä, ja saada kokonaiskuva ilmiöstä keskustelun avulla. Teema on laajempi kokonaisuus. Tyypillistä on, että haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla. Haastattelija kysyy tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, ja pitää huolen, että tutkittava pysyy aiheessa. Tutkijalla tulee olla tietoa ennakkoon ilmiöstä, jotta keskustelun teemat voidaan laatia. Teemojen avulla saadaan varmistus, että kaikki ilmiöön liittyvä informaatio saadaan käytyä läpi haastattelun aikana. Teemahaastattelu etenee yleiseltä tasolta intiimimpään tutkittavan luottamuksen kasvaessa haastattelijaan. Tästä käytetään myös nimitystä hermeneuttinen kehä. Haastattelija esittää tutkittavalle avoimia kysymyksiä, jatkokysymyksiä ja hypoteettisia kysymyksiä. Huonoja kysymyksiä ovat dikotomiset kysymykset eli yhdellä sanalla vastattavat kysymykset sekä itsestään selvät kysymykset, joihin tiedetään vastaus jo etukäteen. (Kananen 2014, 73–80.) Ennalta ei voida määritellä tarkasti haastateltavien määrää eli teoreettista otantaa, vaan tämä riippuu tutkimusongelman rajauksesta. Kriteerinä voi olla saturaatio eli havaintoyksiöitä on tietty määrä, jonka jälkeen tulkinta ei muutu. (Kananen 2014, 95.)

Tutkimuksessa toteutetaan aineistonkeruu teemahaastatteluina. Yrityksestä X haastatellaan työntekijöitä kaikista eri yksiköistä. Tutkimustuloksia analysoidaan jatkuvasti tutkimuksen ajan, jotta varmistetaan saturaatio eli kylläntyminen ja aineiston riittävyys.

Analyysimenetelmä

Analyysimenetelmien avulla tutkimusaineistosta etsitään haluttu tietoa tutkimusongelmaan. Tiedonkeruumenetelmät ja tutkimusote vaikuttavat analyysimenetelmiin. (Kananen 2014, 42.) Tutkimusaineisto, joka on saatu teemahaastattelun, haastattelun tai havainnoinnin avulla yhteismitallistetaan eli litteroidaan. Litteroinnissa aineistot saatetaan tekstin muotoon, jotta sitä on helpompi analysoida. (Kananen 2014, 99.) Aineistoa luokiteltaessa tulisi olla lähtökohta luokitellaanko sitä aineistolähtöisesti vai teoreettisesti. Jos aineisto luokitellaan teoreettisesti, käytetään luokittelussa apuna käsitteitä, jotka on saatu teoriasta. Aineistolähtöisessä luokittelussa luokittelu tapahtuu aineiston mukaan eli mitä sieltä löydetään. (Kananen 2014, 108.)

Analyysi tarkoittaa aineiston lukemista, järjestelyä, pohtimista, sisällön jäsentämistä tai rakenteiden erittelyä. Analyysin tarkoituksena on saada selkoa tekstimassasta. Tarkoitus on tarkastella tutkimusongelman kannalta keskeisien asioiden esiintymisiä teksteissä. Tutkijan ajattelun avulla aineistosta voi nousta esille tietoa eri näkökulmien avulla. Havainnoista voidaan nostaa esille eri teemoja, ja tämän jälkeen teemoja voidaan vielä tyypitellä tyypikertomuksiksi ja -vastauksiksi. Niiden perusteella aineistosta saadaan esille aineiston tyypillisimmät elementit ja kertomukset. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset tulee pitää kirkkaasti mielessä, jotta tiedetään mitä haastatteluiden vastauksista etsitään. Kaikki tieto ei ole tutkimuksen kannalta relevanttia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen teemahaastattelut litteroidaan tekstin muotoon. Litterointi tapahtuu kuuntelemalla huolellisesti haastatteluiden äänitteet. Litteroitu aineisto luetaan läpi useaan kertaan ja aineistosta nousseet teemat nostetaan esille. Aineisto tiivistetään ja luokitellaan sen mukaan, millaisia teemoja haastatteluissa nousee esille. Aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin menetelmien avulla aineistolähtöisesti. Aineistoa analysoidessa otetaan huomioon tutkimuksen tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma. Ensin aineisto koodataan eli annetaan sisältöä kuvaava ilmaisu ja tämän jälkeen koodattu aineisto luokitellaan. Näiden menetelmien avulla saadaan aineistosta esille tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin vastaukset.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Lähtökohtana on, että tutkimuksen tulosten tulee olla luotettavia. Luotettavuus saavutetaan hyvällä laadun valvonnalla ja suunnittelulla. Opinnäytetyössä tulee olla erillinen luku tutkimuksen luotettavuuden osalta. Työn luotettavuus paranee, kun validiteetti ja reliabiliteetti ovat otettu huomioon tutkimusmenetelmien, mittareiden ja otoksen valinnassa. (Kananen 2014, 145.)

Keskeinen osa tieteellisen tutkimuksen arviointia on sen luotettavuus. Keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetin arvioinnissa otetaan huomioon, missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen, mittausten tai havaintojen pysyvyys eri aikoina sekä tulosten johdonmukaisuus eri välineillä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että saadaan sama tulos, vaikka tutkimus toistettaisiin uudestaan. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevä. Tähän vaikuttaa se, onko tutkimus tehty perusteellisesti, ja onko saadut tulokset ja päätelmät oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisestä validiteetista puhuttaessa tarkoitetaan käytettyjen käsitteiden ja valintojen johdonmukaisuutta. Tutkimus ei saisi perustua keskenään ristiriitaisiin lähtöolettamuksiin. Ulkoisessa validiteetissa olennaista on, että työssä tehdyt tulkinnat vastaavat aineistoa. (Toikko & Rantanen 2009, 122.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa voidaan käyttää seuraavia kriteerejä: arvioitavuus tai dokumentaatio, luotettavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, saturaatio eli kylläntyminen tai vahvistettavuus. (Kananen 2017, 72.) Luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä on varmistettu hyvällä dokumentaatiolla työn kaikissa vaiheissa.

Tämän tutkimuksen luotettavuus on varmistettu heti työn alkaessa. Ennakkosuunnittelun avulla on päästy parempaan tulokseen tutkimuksen luotettavuuden osalta. Ennen temahaastatteluja tutkija on syventynyt tutkittavan aiheen teoriaan. Hyvä aiheen tuntemus on auttanut saamaan haastatteluissa oikeanlaista tietoa pohjautuen

tutkimusongelmaan ja siitä tulleisiin tutkimuskysymyksiin. Jokainen haastattelu on toteutettu ennalta määritetyllä teemahaastattelurungolla, jotta haastattelutilanteet ovat yhdenmukaisia. Kaikki valinnat, joita on tehty tutkimukseen liittyen, on perusteltu.

3 Strategiatyö yrityksessä

3.1 Strategia

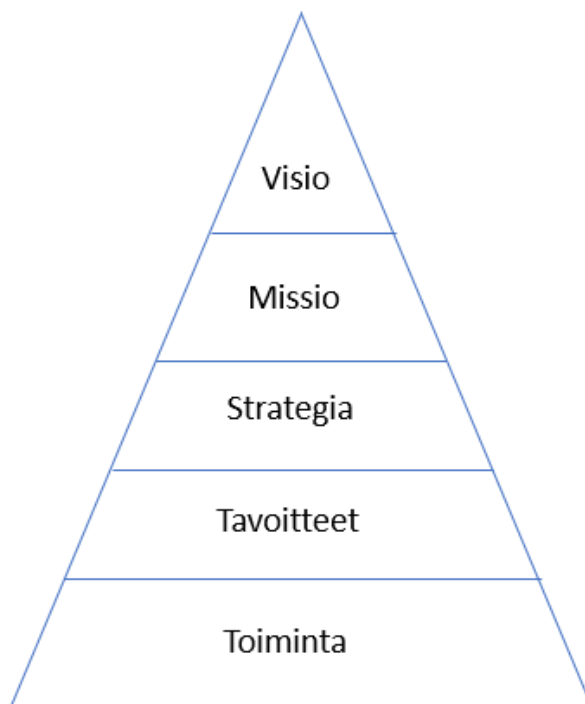
Tutkimustieto ja kokemus ovat osoittaneet aikojen saatossa, että menestyvän yrityksen taustalla on strategia. Strateginen johtaminen ja ajattelu ovat kehittyneet viimeisen 50 vuoden aikana. (Santalainen 2014, 14.) Strategian avulla yritys voi luoda ylivoimaisen kilpailuedun verrattuna muihin toimijoihin. Tavoite on löytää keinot kilpailijoiden voittamiseen strategian avulla. Strategia on suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta ja johdonmukaisesta toiminnasta. Strategia määrää yrityksen valitseman aseman markkinoilla. Strategiaa kuvataan liiketaloudellisena juonena ja näkemyksenä yrityksen tilasta tulevaisuudessa. Strategiaa kuvataan myös yrityksen tietoisena valintana toiminnan suunnalle, sekä tavoitteille muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kehusmaa 2010, 15.)

Yrityksen strategiassa määritellään liiketoiminnalle päämäärät ja keinot, miten tavoitteisiin päästäisiin. Missio, arvot, visio ja liikeidea muodostavat strategian perustan. Strategiassa kuvataan keinot, miten yritys pääsee kohti visiota. Strategia on yrityksen suunnitelma, miten se asemoituu markkinoilla. Strategia on tulevaisuuden muokkaamista. Strategia luo kehyksen organisaation luonteeseen ja päätöksentekoon. Strategia on suunnitelma yrityksen sisäisten resurssien käyttöön, jotta yritys menestyisi markkinoilla. (Viitala & Jylhä 2019, 65–69.)

Strategia on menestyksen resepti sekä pitkän tähtäämisen suunta yrityksessä tai organisaatiossa. Strategian avulla hyödynnetään olemassa olevia resursseja koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Lähde ainutlaatuisuudelle, ylivoimaisuudelle ja

kilpailuedulle. Se on myös tapa, miten yritys tai organisaatio täyttää odotukset sidosryhmien ja markkinoiden osalta. (Juuti & Luoma 2009, 25–26.)

Strategiapiramidissa kuviossa 1. on kuvattu mistä palikoista strategia rakentuu. Pyramidin ylimpänä on visio, joka ilmenee mission vastauksena ”miksi teen mitä teen?”. Siinä ilmenee yrityksen työn tarkoitus, liiketoiminta ja olemus. Pyramidin keskellä on strategia, jossa mietitään, miten voidaan parhaiten saavuttaa se mitä yritys tekee. Strategia on yleinen asettelu ja etenemissuunnitelma. Strategian alla on tavoitteet ja toiminta, jotka jalkautuvat alaspäin strategiasta. Pyramidin perusta eli toiminta muuttuu osana yrityksen jatkuvaa kehitystä. Kaikkea ohjaa pyramidin huipulla oleva visio. (Rothauer, 2018, 19.)



Kuvio 1. Strategiapiramidi (Rothauer, 2018)

Missio

Yrityksen tulee määritellä mission eli olemassaolonsa tarkoitus. Strategisen tahdon määrittely on myös tärkeä prosessi, jonka kautta syntyy yhteinen tahto. On myös mahdollista tilata ulkopuoliselta asiantuntijalta ulkoinen analyysi, mutta tässä tapauksessa on ehdottoman tärkeää, ettei analyyseja delegoida liian kauas, ja sen seurauksena ei synny yhteistä strategista näkemystä. (Kauppinen & Piispanen 2013, 17.) Tahtotilaa mietittäessä on hyvä nostaa eri kysymyksiä esille. Tulisi miettiä onko yrityksen tahtotila kunnossa ja tietävätkö siitä henkilöstö ja muut sidosryhmät. Onko yrityksen vahvuudet tunnistettu ja onko niitä hyödynnetty. Tiedetäänkö toimialan suunnasta ja kilpailijoista sekä mitä asiakkaat haluavat tulevaisuudessa. (Bärlund & Perko 2013, 143.)

Visio

Yrityksen visio toimii kaiken johtamisen ja suunnittelun lähtökohtana. Visio luo kuvan tulevaisuudesta ja tahtotilasta. Kun visio on selvillä, luodaan strategia, jolla tavoitetaan aiotaan päästä. (Kuisma 2015, 60–61.) Visio on strategian ”maali” ja se ilmaisee yrityksen tavoitetilan visiovuonna. Visio toimii suunnannäyttäjänä kaikille yrityksessä toimiville henkilöille. (Viitala & Jylhä 2013, 52.) Vision merkitys myös kestävässä johtajuudessa on tärkeä, sillä se näyttää yritykselle kehittymisen suunnan. Visio kääntää operatiiviseksi tekemiseksi kysymysten avulla, mitä haluamme olla ja miten pääsemme siihen. Tavoitteeseen eli visioon pääsemiseksi työ on pilkottava pieniin realistisiin osatavoitteisiin ja aikataulutettava hyvin. (Bärlund & Perko 2013, 143.) Visioiden avulla luodaan uutta ja kehitytään, mutta ilman strategiaa visiota on vaikea saavuttaa. Näin ollen visiot tarvitsevat strategioita, jotta niistä tulee totta. Vision ja strategian tulisi vahvistaa toisiaan. (Rothauer 2018, 16.)

Arvot

Arvot näkyvät yrityksen tavassa toimia, vaikka niitä ei olisikaan erikseen määritelty. Yrityksen arvot pitävät sisällään yksilöiden arvot sekä yrityksen strategian, tavoitteet

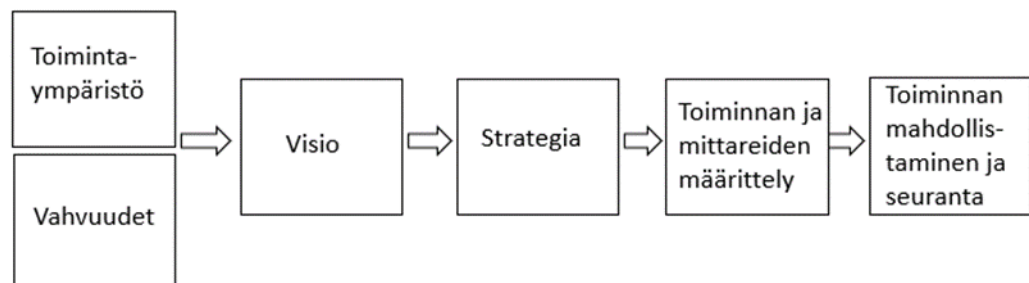
ja toimintaperiaatteet. (Kuisma 2015, 60-61.) Arvot ovat yrityksen toiminnan perusperiaatteet, joiden raameissa toimitaan. Arvot ilmaisevat yrityksen kulttuuria eli sen tapaa elää. (Kamensky 2010, 55.)

Strategian rakenne

Strategia toimii yrityksen suunnannäyttäjänä. Strategia ei kuvaa vain sitä, miten yritys toimii, vaan miten se erottuu muista, toimii kannattavasti ja vetoaa asiakkaisiin. Yrityksen perustamisvaiheessa suunnitellaan liiketoimintastrategia. Pienten yritysten strategia poikkeaa suurien yritysten strategioista. Niissä strategiaa ei ole välttämättä kirjoitettu ylös, vaan se elää toimintatavoissa ja mielessä. (Viitala & Jylhä 2013, 51.)

Yrityksissä strategiat ja niiden rakenne ja muodot voivat vaihdella suurestikin. Rakenne strategialle on tyypillisesti: analyysit, skenaariot, missio, visio, toiminta-ajatus, strategiset vaihtoehdot, painotukset, toimintaohjelma strategian toteuttamiseksi sekä erillisstrategiat. Tärkeintä strategiassa on sen laadukkuus. Strategiaan kulutetut resurssit eivät kerro välttämättä sen hyvydestä vaan se, kuinka menestyksellistä toimintaa sen avulla saadaan aikaiseksi. Strategian voi luoda yrityksessä yksi ihminen päivässä tai isompi työryhmä usean kuukauden ajan. (Hiltunen 2011, 47–48.)

Yritys menestyy markkinoilla seuraavien askelien avulla, jotka on myös kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Viisi askelta yrityksen onnistumiseen (Bärklund & Perko 2013, 139)

Toimintaympäristö- ja kilpailija-analyysissä yritys tunnistaa omat vahvuudet ja pystyy hyödyntämään niitä yleisinä mahdollisuuksina. Yritys määrittelee vision eli tahtotilan, jota kohti yritys on menossa. Yritys luo strategian. Yritys määrittelee toiminnan ja mittarit sekä mahdollistaa toiminnan ja seuraa sitä aktiivisesti. (Bärlund & Perko 2013, 138–139.)

Vielä nykyäänkin varsinkin pk-yrityksissä on ihmisiä, jotka eivät pidä strategiaa tärkeänä asiana ja kokevat, että strategia on suurempien yritysten juttu. Kuisma (2015) toteaa kuitenkin, että strategia sopii kaiken kokoisten yritysten käyttöön. Strategia on pitkän aikavälin suunnitelma, jolla tavoitellaan markkinoilla kilpailuetua muihin kilpailijoihin ja tehdään pohja tulevalle menestykselle. (Kuisma 2015, 65.) Pienimmissä yrityksissä yrityksen johdolla saattaa olla ainoastaan käsitys mihin suuntaan yritys on menossa ja miten sitä kehitetään. Tämä vaatii johdolta tiukkaa hallinnointia, jotta yrityksen suunta saadaan pidettynä oikeana. Paras tilanne olisi kuitenkin se, että koko henkilöstö kulkisi yhteisen strategian sanelemalla polulla kohti yrityksen visiota. (Jylhä & Viitala, 161.)

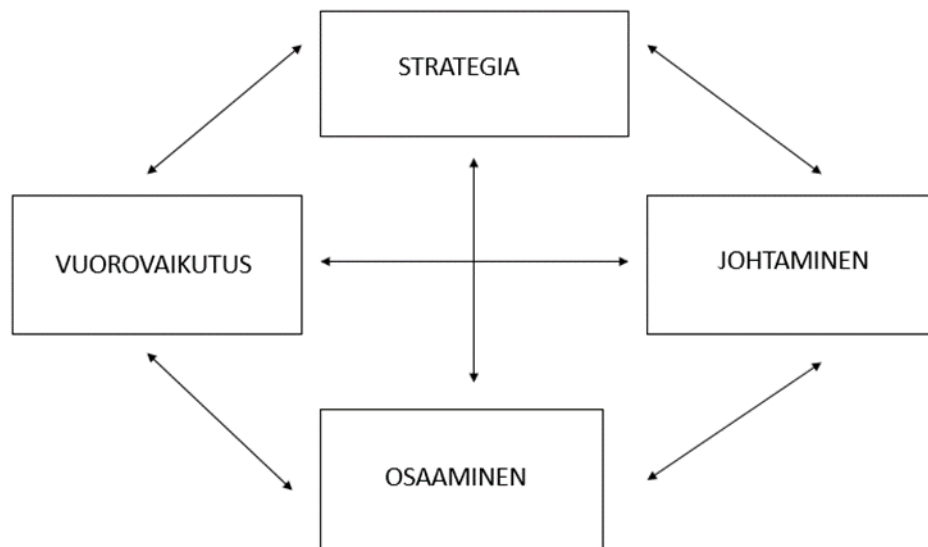
Strateginen johtaminen

Strategisessa johtamisessa tehdään valintoja ja päätöksiä ja näiden avulla päästään toteuttamaan määritetty visio. Strategiat ohjaavat valintoja, jotka tulisi nähdä liiketoiminnallisina vaiheina. Riippuen valitusta strategiasta on johtamisessa pystyttävä määrittelemään, miten uusi strategia vaikuttaa yksiköiden ja toimintojen organisatiivastuisiin. Lopuksi strategia tulisi kiteyttää lisäarvoa tuovaksi liiketoimintamalliksi. (Kauppinen & Piispanen 2013, 10–11.) Strategisesta johtamisesta puhuttaessa on hyvä pitää mielessä, että se on ihmisten sekä kulttuurin johtamista (Aaltonen 2011, 81).

Strategian toteutusta johdetaan samoilla keinoin kuin muutosta (Hiltunen 2011, 50). Yrityksessä tehdään muutoksia kilpailukyvyn parantamiseksi panostamalla yrityksen jatkuvaan kehittämiseen ja strategiseen uudelleen asemointiin (Kauhanen 2018, 53).

Muutoksen johtamisessa pitää tarkastella useita asioita ja kysymyksiä, kuten miksi tuottavuutta pitää kehittää, mihin muutosta tarvitaan, mitä muutos tarkoittaa henkilöstön näkökulmasta, ja miten muutokseen kannattaa suhtautua. Muutoksen syyt johtuvat yleensä ympäristöstä. Jos organisaation tai yrityksen johto ja henkilökunta ovat tietoisia ympärillä tapahtuvista asioista, niin muutospaineet tiedostetaan ja ne otetaan myös vakavasti. (Kauhanen 2018, 49–50.)

Strateginen johtaminen ja strategiatyöskentely on kehittynyt 1960-luvulta tähän päivään. Päävaiheita kehitykselle ovat olleet pitkän tähtäyksen suunnittelu eli PTS, strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Kamensky on luonut viitekehyksen strategisessa vuorovaikutusjohtamisessa, joka on nimetty menestyksen timantiksi. (Kamensky 2010, 25–28.) Menestyksen timantti on kuvattuna kuviossa 3.



Kuvio 3. Menestyksen timantti (Kamensky 2010, 28)

Viitekehys pitää sisällään neljä tärkeintä tekijää liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen: vuorovaikutuksen, strategian, osaamisen ja johtamisen. Kaikilla tekijöillä

on tärkeä rooli liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen perustana. (Kamensky 2010, 28.) Vuorovaikutus on noussut viimeisenä tärkeänä tekijänä osaksi menestyksen timanttia ja tätä teemaa käsitellään myös tässä työssä.

Kehusmaan (2010) mukaan Pauli Juuti on kuvaillut strategisen johtamisen tasoja nolasta viiteen. Kolmella alimmalla tasolla henkilökuntaa ei osallisteta strategiatyöhön lainkaan. Tasolla kolme eli toteuttamista painottavassa strategiatyössä johto ymmärtää työntekijöiden osallistumisen merkityksen. Tasolla neljä keskusteleavassa strategiatyössä strategista keskustelua käydään monissa organisaation osissa. Tasolla viisi elävässä ja älykkäässä strategiatyössä strategista keskustelua käydään organisaation kaikissa osissa. Taso neljä on lähivuosien tavoiteltu strategiataso yrityksissä, jotka ovat strategiatyössä edelläkävijöitä. Taso viisi on vielä hyvin epärealista moniin vuosiin, vaikka sen tulisikin olla yrityksissä tahtotila tavoitellessaan kiitettävää strategiatasoa. (Kehusmaa 2010, 20.)

Yrityksissä vaaditaan jatkuvaa uudistumista, sillä se on yrityksen tai organisaation ominaisuus. Kilpailukyky on nopeaa reagointia ja vikkellä mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Kilpimaa 2014, 97.) Muutoksen johtamiseen sisältyy selkeä organisointi, objektiivinen laskenta ja budjetointi, hyvä aikataulutus, selkeä työnjako ja toimenkuvaus sekä kattava riskianalyysi. Ihminen kokee muutostilanteen vaiheittain eikä sopeutuminen tapahdu hetkessä. Loppupeleissä kaikki johtaminen on muutokseen liittyvää ja sen hallinta on johtajan työtä päivittäin. (Hiltunen 2012, 85.)

Muutoksen tavoitteiden määrittely on tärkeää, ja niille tulisi kertoa myös perustelut. Muutoksessa tulisi ottaa huomioon organisaation toimivuuden kehittäminen, kuten esimerkiksi tiedonkulku, kannustaminen, työskentelyolosuhteet, työn sisällöt ja fyysiset olosuhteet. Hyvässä muutoksen johtamisessa otetaan huomioon organisaation yleistavoitteet ja organisaation sisäisen dynamiikan vaatimukset. Avainhenkilöillä tulee olla riittävästi tietoa riskitekijöistä johtamisessa, esimerkiksi alaistaitojen merkityksestä muutoksen läpiviennille. Hyvä johtaminen on edellytys muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvin suunniteltu muutos sisältää täsmähoitomenetelmät, jolloin työpaikan muutosvalmiuksien odotetaan paranevan. (Luomala 2008, 80.)

3.2 Strategiatyön vaiheet

Perinteinen strategiatyö vs. tulevaisuuden strategiatyö

Historia on ollut oppien keräämistä ja litterointia strategiatyön kehittyessä. 1950-luvulla oli vielä vakaa toimintaympäristö. Tuolloin keskityttiin pitkän aikavälin suunnitteluun ja budjetointiin. PTS-suunnittelun avulla tehtiin jopa yli kymmenen vuoden tulevaisuuden ennusteita ja päämäärien määrittelyjä. Työn tuloksena saatiin ohjelmia tarkkoine budjetteineen. 1960-luvulla luova ajattelu lisääntyi. Tuolloin syntyi myös yksi tunnetuimmista analysointivälineistä: SWOT. Yrityksen identiteetti ja asema luotiin käsitteeksi markkinoiden, resurssien ja tuotteiden yhteensopivuudella. 1970-luvulla yrityksen toimintaympäristöön alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Syntyi lukuisia analysointivälineitä, joiden avulla ymmärrettäisiin paremmin eri liiketoimintoja niiden omassa ympäristössä. Lypsylehmät, koirat, tähdet ja kysymysmerkit ovat edelleen läsnä tämän päivän strategisissa suunnitelmissa. 1980-luvulla kehittyi strategisen johtamisen käsite. Useat eri haasteet kuten asiakkaiden vaatimustason nousu ja kova kilpailu saivat yritykset satsaamaan entistä enemmän strategiatyöhön. Tuolloin syntyi paljon käytetty suomalainen tulosjohtamisajattelu. 1990-luvulla keskityttiin vielä tehokkaammin strategian jalkautukseen, yrityksen sisäisten toimintatapojen ja prosessien tehokkuuteen sekä hallintomalleihin organisaatioissa. Resurssijohtamisen käsitteistö syntyi hiljalleen. Strateginen ajattelu ja strategointi nousivat 2000-luvulla yritysten vakiintuneempaan käytäntöön. (Santalainen 2014, 14–17.)

Perinteisessä strategiasuunnittelumallissa johto laati strategian ja sen linjaukset keskenään ja esitteli tämän jälkeen valmiin strategian muulle henkilöstölle. Vanhan ajan organisaatiossa viestinnän tavoitteena oli tiedon välittämistä ja vastausten löytämistä esitettyihin kysymyksiin. Perinteisessä strategiasuunnittelumallissa ja viestinnässä haetaan vastaukset strategisiin kysymyksiin, tuotetaan informaatio tietyllä tavalla ja pyritään saamaan yritys toimimaan näiden asioiden mukaan. Haasteena perinteisessä mallissa on se, miten työntekijä omaksuu nopeasti uuden strategian ja sitoutuu siihen hahmottaen oman työnsä ja strategian välisen punaisen langan. Jatkuva strategiatyö vaatii sen, että jokaisella ryhmällä tai henkilöllä on oma rooli ja paikka. Tarkoitus ei ole, että jokaiseen vaiheeseen osallistuisi kaikki työntekijät,

mutta ainakin jossain vaiheessa strategiatyötä jokaisella olisi oma merkityksellinen rooli olemassa. (Kehusmaa 2010, 32.)

Nykypäivänä strategiaa on voitava muuttaa nopeallakin aikataululla, sillä se turvaa tulosten saannin myös jatkossa vauhdilla muuttuvassa maailmassa. Kilpailutilanne ja toimintaympäristö saattavat muuttua nopeasti. Strategiat ovat nykyään ketteriä, testaavia ja osallistavia. Skenaariotyön avulla yritys voi varautua nopeisiin muutoksiin. (Bärlund & Perko 2013, 145.) Keskeinen kysymys strategiatyössä on, miten ihmiset saadaan toimimaan yrityksen strategian mukaan ja edistämään strategian toteutumista (Viitala & Jylhä 2013, 58).

Strategiatyö

Strategiatyötä ja strategista johtamista käytetään strategiasuunnittelun synonyymeinä. Strategia on osa yrityksen työtä. Voidaan todeta, että strategiatyö sisältää myös strategian toteuttamisen, ja tähän osallistuu koko yritys tai organisaatio omalla työllään. Keskeinen tavoite strategiselle johtamiselle on koko yrityksen mukaan saaminen strategiatyöhön. Strategiatyö pitää sisällään strategiasuunnittelun, strategian toteutuksen sekä strategisen johtamisen. Ensin strategia suunnitellaan ja tämän jälkeen otetaan käytäntöön koko yrityksessä. Kaikki yrityksessä osallistuvat strategian toteuttamiseen omalla työllään. Yrityksen johto vastaa strategisesta johtamisesta eli strategiatyön vaiheiden johtamisesta. Strateginen johtaminen lukeutuu myös strategiatyöhön, sillä johtaminen on vain yksi osa strategiatyötä. Kaikilla työntekijöillä on oma tehtävänsä ja roolinsa yrityksen strategiatyössä. Strategiatyö on parhaimmillaan jatkuva prosessi, jota kehitetään ja uudistetaan tekemisen myötä sekä opitaan yhdessä. (Kehusmaa 2010, 14–17.)

Strategiatyön vaiheita ovat sopivan strategiatyömallin eli prosessin suunnittelu, strategian laatiminen, strategian toteuttaminen käytännössä, strategian seuranta ja arviointi sekä strategian päivitys. Vaiheet sijoittuvat limittäin (Kehusmaa 2010, 15). Strategiaprosessin tuotoksena syntyy strategia-asiakirja. Tämä pitää sisällään esimerkiksi analyysien tärkeimmät johtopäätökset, strategisten tavoitteiden isot linjaukset ja yrityksen mission ja vision. (Heikkala 2002, 35.)

Muutokset voidaan jakaa kahteen ryhmään: vähittäiseen kehittämismuutokseen ja strategiseen muutokseen. Muutostyypit ovat kuvattuna kuviossa 4. muutostyypit. (Kauhanen 2018, 51)



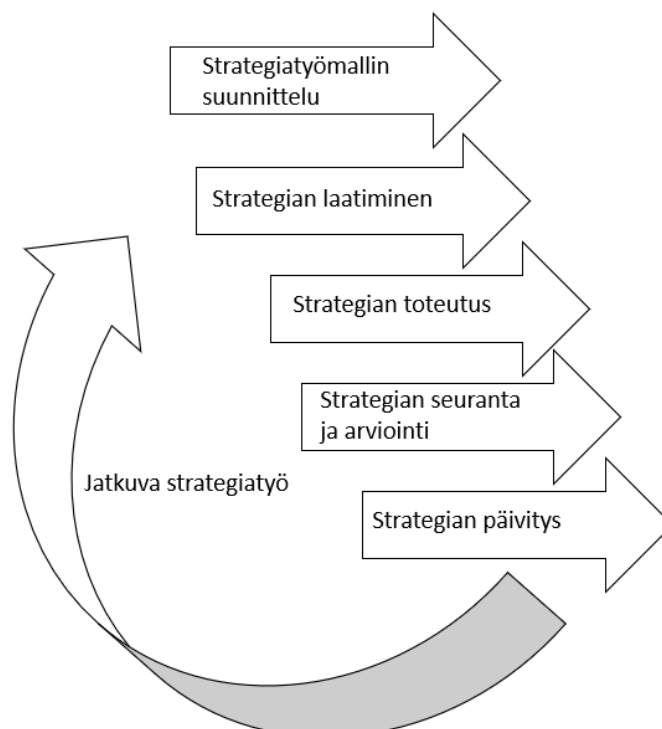
Kuvio 4. Muutostyypit (Kauhanen 2018, 51)

Helpoin muutos on vähittäinen kehittämismuutos, sillä se ei vaadi ennakoivasti toteutettuna suuria toimenpiteitä ja sen voi luokitella enemminkin jatkuvan kehittämisen ja oppivan organisaation alle. Kun puhutaan vähittäisestä kehittämismuutoksesta reagoivasti, niin tämäntyyppinen muutostarve syntyy ulkoisten tekijöiden muuttuneen käyttäytymisen vuoksi. Ennakoiva strateginen muutos kuvaa sitä, kuinka ulkoiset tekijät tulevat muuttamaan olosuhteita. Reagoiva strateginen muutos on haastavin, koska suuntaviivat muutetaan kokonaan. Muutosjohtamisessa avainasia on hyvin hoidettu viestintä, joka pitää sisällään avoimuutta eikä asioita lakaista maton alle. (Kauhanen 2018, 50–51.)

Strategiaprosessi vaatii hyvää suunnittelua vuosittain tai ainakin vähintään kevyttä päivitystä, jotta strategian korkea laatu ja strategiaprosessin tuottavuus ovat hyvällä

tasolla. Prosessin suunnittelussa tulee ottaa huomioon prosessiin osallistujat, prosessin vaiheistus ja ajoitus sekä työskentelyn toimintatavat ja menetelmät. Strategiapro-
sessiin osallistuu liiketoiminnan avainhenkilöitä, kuten yrityksen tai yksikön työnteki-
jöitä, johtoryhmä, suurissa yrityksissä laajennettu johtoryhmä, liiketoiminnan päävas-
tuullinen vetäjä sekä prosessin ohjaaja. Ohjaaja tuo strategiatyöskentelyyn lisäarvoa
sekä pitää resurssit ja ajankäytön hallinnassa, mutta hänellä ei ole liiketoiminnallista
vastuuta yrityksestä. (Kamensky 2010, 343–344.)

Strategiatyö on yrityksessä parhaimmillaan jatkuva prosessi. Strategiatyön vaiheet on
kuvattu Kehusmaan (2010) kuvauksen mukaisesti kuviossa 5.



Kuvio 5. Strategiatyö jatkuvana prosessina (Kehusmaa 2010, 16)

Strategiatyön vaiheet sijoittuvat limittäin. Laatimisvaiheessa voidaan päivittää vanhaa strategiaa ja viedä jo uutta käytäntöön. Seuranta- ja arviointivaihe voidaan katsoa osaksi toteuttamista ja seurantaa. Strategian päivitystä tehdään jo arviointivaiheessa. (Kehusmaa 2010, 16.)

Monessa yrityksessä strategiatyön lähtökohtana on tulevaisuuden toteutumien ennustaminen skenaariotekniikan avulla, jotta saadaan jotain vihjeitä tulevaisuuden kehittymisestä (Viitala 2014, 41). Skenaariotyöskentelyä toteutetaan usein myös avoimessa strategiatyössä eli yhteiskehittelyssä (Viitala & Jylhä 2019, 74). Onnistuneen strategiatyön edellytys on huolellisen strategiaproessin suunnittelu. Strategian sisältöä ja prosessia tulee aina kehittää tilanteen mukaan. Tulee miettiä prosessiin osallistujat, aikataulu, resurssit sekä prosessitekniikat. Työskentelyn tulee olla luovaa ja samalla kurinalaista. Lähtökohtana strategiaproessin suunnittelussa voidaan pitää sitä, että ihminen voi ymmärtää syvällisesti vain kokemiaan asioita. Prosesseja tulee muunnella ja kehittää koko ajan tarpeen ja tilanteen mukaan, jotta strategiaproessit eivät jämähdy paikalleen. (Kamensky 2010, 63–64.) Strategia prosessina- näkökulmassa yrityksen sisäiset prosessit ja toiminnot muokkaavat strategian sisältöä sekä strategiaproessia. Tässä korostuu strategian rakentuminen yrityksen omissa olosuhteissa työntekijöiden toimesta. (Kilpimaa 2014, 77.)

Strategiatyön olennainen asia on strateginen ajattelu. Strategisessa ajattelussa havainnoidaan toimintaympäristöä ja nähdään tulevaisuus oman yrityksen kannalta. Siinä hahmotetaan asioiden väliset yhteydet, vaihtoehdot ja osataan määritellä, mihin asioihin kannattaa panostaa ja tehdä muutoksia tarvittaessa. Strategisesta joustavuudesta puhuttaessa työntekijöille annetaan vastuuta strategisesta ajattelusta. Tällöin uudistuminen on itseohjautuvampaa ja jatkuvaa, ja siinä tunnistetaan haasteet nopeammin, työntekijä käyttää luovuutta ja toteuttaa ratkaisuja. Ketteryys ja kokeilu kuuluvat olennaisesti nykypäivän strategiatyöhön. Ne auttavat tekemään strategiatyötä laadukkaasti, vaikka ympäristö muuttuu koko ajan nopealla vauhdilla. (Viitala & Jylhä 2019, 74.)

3.3 Strategiaviestintä

Muutostilanteissa sisäinen viestintä on noussut entistä keskeisemmäksi asiaksi yrityksissä. Tehokas viestintä on monikanavaista, avointa ja moninkertaista verrattuna normaaliin viestintään. Monikanavainen viestintä tapahtuu palavereissa, sisäisissä kanavissa, sosiaalisessa mediassa, tiedotustilaisuuksissa sekä esimiehen kautta. Viestintä tukee strategian juurtumista ajatteluun ja työntekoon. (Kauhanen 2018, 55–56.) Henkilökunnan kuuntelemisen tärkeys korostuu muutostilanteissa. Jotta muutoksen läpivienti onnistuu, niin siihen tarvitaan koko henkilökunnan sitoutumista. Hyvä vuorovaikutus ylhäältä alas ja alhaalta ylös ovat keskeisessä roolissa. (Huhtala, 2015, 228.) Vuorovaikutus tulisi toimia hyvin johdon ja henkilöstön välillä, jotta strateginen ajattelu ja nopeat muutokset yrityksen toimintatavoissa ovat mahdollisia (Martikainen 2015).

Muutostilanteissa ihmiset ovat nälkäisiä tiedon suhteen. Yrityksessä saattaa olla hyvin kiire varsinkin muutostilanteissa ja tästä syystä kommunikoidaan huolellisen suunnittelun sijasta kiireellisyyden kanssa. Olisi tärkeätä panostaa ydinkysymyksiin mitä, miten ja miksi, jotta viestin vastaanottajalle ei tule sekaannusta mitä viestillä ylipäättään tarkoitetaan. Jos työntekijöille ei ole tarjottu viestissä vastausta kysymykseen ”miksi?”, niin motivaatio jää alhaiseksi viestin sisällön toteuttamiselle. Monesti viestin antaja ei harkitse viestin tarkoitusta viestin vastaanottajan näkökulmasta, koska viestin kertojan mielestä se on kaikille itsestään selvää, koska se näyttää hänelle itselleen niin itsestään selvältä. (Duarte 2020.) Viestinnän tarkoitusta, eli se mitä viestinnällä halutaan saavuttaa, tulisi miettiä tarkasti. Tämä auttaa viestimään strategian painopisteet ja sen miksi on tärkeää, että ihmiset ymmärtävät sen (Jones 2008, 31).

Strategiset suuntaviivat alkavat ohjata yrityksen työntekijöiden toimintaa, kun niistä viestitään ja keskustellaan usein (Viitala & Jylhä 2019, 71). Keskeistä strategian toteuttamisessa on selkeä ja yksinkertainen viestintä, jotta ihmiset ymmärtävät strategian ja innostuvat siitä. Strategisen johtamisessa tärkein asia on viestintä henkilöstölle, osakkeenomistajille ja asiakkaille. (Ritakallio & Vuori 2018, 102.) Onnistunut si-

säinen viestintä yrityksessä tuottaa avoimuutta ja osallistavaa vuoropuhelua ryhmien, yksilöiden ja ihmisten kesken. Jokainen jäsen tuntee yrityksen vision, tavoitteet, strategian, tuotteet ja palvelut. (Viitala & Jylhä 2019, 166.)

Strategiaviestinnässä korostuu helposti, että viestin lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät viestin eri tavalla. Yrityksen tulisi määritellä käyttämänsä käsitteet strategian viestinnässä, jotta kaikki ymmärtäisivät mistä puhutaan. Strategia tulisi viestiä eri tavalla eri kohderyhmille, vaikka sisältö pysyykin koko ajan samana. Kohdetyhmät strategiaviestinnässä voidaan jakaa neljään ryhmään strategiatyöskentelyyn osallistuvat, strategiaviestintä ylöspäin, strategiaviestintä alaspäin ja strategiaviestintä ulkopuolisille sidosryhmille. (Kamensky 2010, 329.) Sisäisessä viestinnässä tulisi keskittyä viestin sisältöön, kanaviin ja ymmärrettävyyteen. Viestissä tuli ilmetä selkeästi miksi sanotaan jotain, kenelle sanotaan, miten viesti sanotaan ja tämän jälkeen mitata tulokset, esimerkiksi selvittämällä onko työntekijät ymmärtäneet viestin. Viestin oikea-aikaisuus ja tarkoituksenmukaisuus on myös tärkeää. (Smith 2008, 129.)

Strategian visualisointi auttaa strategian tehokkaassa kommunikoinnissa. Strategiakuvassa kuvataan eri asioita ja niiden välisiä yhteyksiä. Visualisointi tulisi olla riittävän yksinkertaista, jotta kuvan hahmottaa nopealla vilkaisulla. (Ritakallio & Vuori 2018, 104–105.)

4 Osallistava strategiatyö

4.1 Osallistamisen periaatteet

Useimmissa yrityksissä uskotaan osallistavaan strategiatyöhön. Kun henkilökunta otetaan mukaan työhön, uskotaan sen parantavan sitoutumista strategiaan. Osallistuminen toimii parhaiten analyysivaiheissa. Johto voi saada tärkeää näkemystä selvittämällä henkilökunnan odotuksia, käsityksiä tulevaisuudesta ja arvostuksen kohteita. Tämä voi lisätä sitoutumisen tunnetta henkilöstöltä. (Hiltunen 2011, 48.)

Moottorikseen strategia tarvitsee aina hyvää leadershipiä, ihmisten johtamista, näkemysellisyyttä, motivoituneita ihmisiä, jotka puhaltavat yhteen hiileen sekä energistä toimintakulttuuria. (Aaltonen 2011, 81.) Henkilökunnan mukaanotto strategian suunnitteluun ja toteutukseen auttaa strategisten tavoitteiden toteutumisessa. Inhimilliset toiminnot strategian muotoutumisessa korostuvat strategia prosessin näkökulmasta. (Kilpimaa 2014, 77.)

Osallisuuden merkitys on noussut nykypäivänä suureksi osaksi kehittämistoimintaa. Voidaan puhua jopa muoti-ilmioistä. Käsitteenä osallistaminen on tiettyssä mielessä ristiriitainen. Käytännössä henkilö osallistuu johonkin, mutta joku osallistaa henkilöä osallistumaan. Henkilöitä opastetaan, ohjataan tai jopa pakotetaan osallistumaan johonkin. Käsitteestä puhuttaessa voidaan siihen myös sisällyttää yllyttäminen harkitsemattomaan toimintaan. Vaikka ulkopuolinen tekeekin aloitteen toimintaan, niin oletetaan kuitenkin, että asiat etenevät osallistujan ehdoilla ilman pakottamista mihinkään tiettyyn suuntaan. Käsitteinä osallistaminen ja osallistuminen liittyvät toisiinsa. Osallistaminen tarjoaa mahdollisuuksia ja osallistumisessa mahdollisuuksia hyödynnetään. (Toikko & Rantanen 2009, 89–90.)

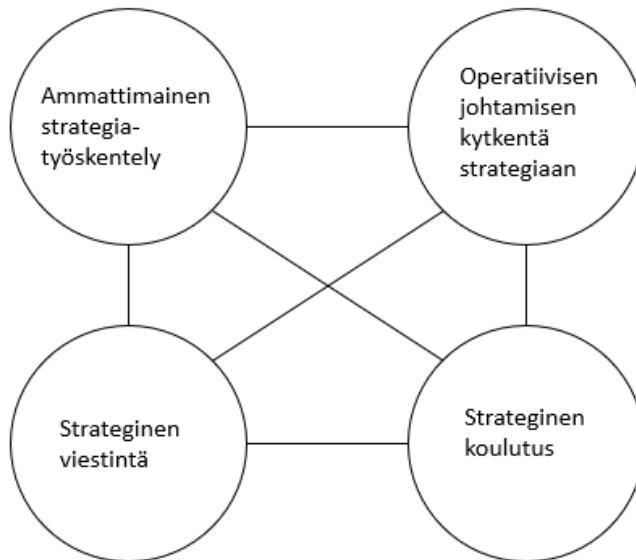
Osallistaminen on vallan siirtämistä ylhäältä alapäin ja siitä puhutaan myös käsitteellä valtaistaminen. Kun henkilöstö otetaan mukaan yrityksen kehittämistoimintaan, niin se lisää sitoutumista yritykseen, kehittää osaamista ja vahvistaa työn mielekkyyttä työntekijöiden keskuudessa. Osallistaminen lisää yhteistä vastuuta onnistumisesta, kuten tulosten saavuttamisesta ja toiminnan sujuvuudesta. Osallistaminen lisää työntekijän sisäistä motivaatiota, sillä yksilö voi vaikuttaa omaan työhönsä. (Viitala & Jylhä 2019, 133–135.)

Hammarsten (2017) nostaa esille työntekijöiden osallistamisen eri tavat. Ensimmäisellä tasolla työntekijät kertovat ongelmista johdolle ja johto ratkaisee kyseiset ongelmat. Tässä tapauksessa työntekijöitä kuunnellaan, mutta he eivät tee itse päätöksiä. Toisella tasolla työntekijöitä osallistetaan esimerkiksi yrityksen workshoppeihin, joissa työntekijät saavat lausua omat näkemyksensä ja miettiä mitä kyseiset asiat merkitsevät heille. Johdolla on kuitenkin mietittynä jo ennalta oma näkemys. Työntekijöiden mielipiteistä poimitaan sopivat, jotka edustavat samaa näkemystä johdon

kanssa. Tällä tasolla työntekijöitä ollaan kuuntelevinaan, jotta voidaan todeta yrityksen osallistaneen työntekijät päätöksentekoon. Kolmannella tasolla työntekijöitä kuunnellaan, heidän ideoitaan liiketoiminnan kehittämistä otetaan vastaan ja toimitaan näiden ideoiden ja ehdotusten mukaisesti. Kolmannen tason osallistavan toiminnan aatteena on saada hyviä ideoita ja ajatuksia liiketoiminnan kehittämistä niiltä, jotka ovat asioiden kanssa joka päivä tekemisissä. (Hammarsten 2017.)

Yrityksestä riippuen osallistamisen aste vaihtelee. Johto voi tehdä kaikki päätökset yrityksessä ja kertoa työntekijöille, miten toimitaan. Toisessa yrityksessä työntekijät osallistetaan toimintaan työntekijöiden kuuntelemisella ja ehdotukset huomioidaan johtoryhmän päätöksenteossa. Johto tekee lopullisen päätöksen kenen mielipiteet ja ehdotuksen vaikuttavat päätöksiin. Kolmannessa yrityksessä työntekijöille annetaan vapaat kädet tehdä päätöksiä, kunhan ne ovat yrityksen strategian ja arvojen mukaisia. Työntekijöiden osallistamisesta kehitystoimintaan on paljon hyötyjä. Tämä varmistaa työntekijöiden tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvän huomioimisen. Osallistamisessa on myös kysymys siitä, että ne tahot keitä asia koskee ovat myös oikeutettuja osallistumaan. (Viitala & Jylhä 2019, 135.)

Strategiatyöskentelyyn osallistuminen on paras tapa saavuttaa strateginen osaaminen. On kuitenkin haasteellista, että kaikki työntekijät osallistuisivat yhtä intensiivisesti strategiatyöskentelyyn. Tästä syystä strategisen viestinnän osaamisella ja koulutuksella on tärkeä rooli strategian osaamiseen. (Kamensky 2010, 328.) Kuviossa 6. on kuvattuna organisaation strateginen osaaminen vuorovaikutusprosessina.



Kuvio 6. Organisaation strateginen osaaminen vuorovaikutusprosessina (Kamensky 2010, 328)

Muutoksen läpivienti yrityksessä alkaa siten, että johto määrittelee yrityksen roolien ja tehtävien vastuutoiminnot, riskit ja resurssoinnin. Tämä vaatii valmiutta koko muutovaiheen läpikäymiseen, joka sisältää oppimisprosessin käynnistämisen ja läpiviemisen. Osallistaminen vaatii vastuuhenkilöiden valitsemisen. Heidän tulee ottaa vastuulleen kokonaisuus, jota he pystyvät hoitamaan motivoituneina ja innostuneina myös muut ihmiset mukaan toimintaan. (Bärlund & Perko 2013, 145.) Mielekkäessä muutoksessa henkilöstö ymmärtää tarpeen muutokselle. On myös tärkeää, että henkilöstö sitoutuu ja sopeutuu muutokseen. Hyvin hoidettu viestintä, henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä koulutuksen ja mentoroinnin tarjoaminen auttavat muutoksessa. (Organisaatiomuutos n.d.) Yrityksessä osallistava tyyli strategisessa johtamisessa perustuu organisaation luottamuksen ja vaikutusmahdollisuuksien kulttuuriin. Tällainen kulttuuri voi olla tekijä, joka vapauttaa työntekijöiden luovuuden, innovatiivisuuden, sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden resurssit. Näin päästään luomaan rohkeita ja menestyviä strategioita ihmisiä kunnioittaen. (Kaleta & Witek-Crabb 2015, 72.)

4.2 Osallistamisen käytännöt

Yhteiskehittämistä voidaan tehdä yhteisössä fyysisesti tai virtuaalisesti. Yhteiskehittämisestä on nykypäivänä tulossa yrityksissä perusedellytys pärjäämiselle. Onnistumisen edellytyksenä yhteiskehittämiselle on tasavertainen osallistuminen ja erilaisuuden hyväksyminen. Työskentelyn avulla tulisi löytää osallistujien yhteinen tavoite. Kokeilujen ja pienten epäonnistumisten kautta päästään yhteiskehittämisessä tavoitteisiin. Toiminta vaatii hyvää suunnitelmallisuutta, tiloja ja erilaisia työskentelymenetelmiä. On myös tärkeää, että osallistujat kokevat itsensä arvostetuksi ja tasavertaiseksi. (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016.)

Jotta osallistavalla toiminnalla olisi positiivisia vaikutuksia henkilöstöön, tiettyjen ehtojen tulisi täyttyä käytännössä. Henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, joka koskee omaa työtä. Henkilöstön osaamisella on myös vaikutusta osallistavaan toimintaan esimerkiksi ryhmätyötaidot, ongelmanratkaisukyky, oikea asenne ja vastuunottokyky vaikuttavat työskentelyyn. Osallistumisen kannustimet tulisi myös ottaa huomioon. Ne voivat olla taloudellisia tai aineettomia. (Kauhanen 2018, 27.)

Osallistamiseen tukevat käytännöt on jaettu kolmelle eri tasolle. Työhön liittyvissä osallistamisen käytännöissä työskennellään tiimeissä, joissa henkilöstöllä on aktiivinen rooli työhön liittyvissä asioissa ja kehittämistöissä yrityksissä. Henkilöstön osallistumisvalmiuksien vahvistamisella tuetaan esimerkiksi vuorovaikutustaitoja, lisätään tietämystä yrityksen toiminnasta ja rohkaistaan työntekijöitä avoimuuteen. Organisaatorisen tuen käytännöissä yritys osallistaa työntekijän taloudellisesti esimerkiksi mahdollistamalla yrityksen osakkeiden ostamisen, voiton jakamisen tai tukemalla sisäisessä urakehityksessä. (Viitala & Jylhä, 2019, 135.)

Strategiatyössä voidaan käyttää erilaisia toimintatapoja ja menetelmiä osallistamisessa. Suositeltavaa on käyttää sekä analyyttisiä ja luovia toimintatapoja. Osallistujien määrä strategiatyöhön voi olla suuri, eikä kaikkia voida osallistaa samanaikaisesti työhön. Ryhmien kokoja voidaan vaihdella yksilö-, pari-, pienryhmä- ja strategiaryhmätyöskentelyiden välillä. Strategiatyö voi lähteä liikkeelle esimerkiksi starttipäivällä,

jossa hyödynnetään lähtötilanneanalyysia, ryhmän osaamista ja kokemusta. Osallistaminen voi tapahtuma tuumatakkoiden avulla. Strategiaproessin keskivaiheessa on tilannekatsauksen aika. Lisäksi kiteytetään osallistujien ajatukset strategiavaihtoehtojen-, tavoitteiden ja toimenpiteiden suhteen. Loppuarvioinnissa osallistujilla on mahdollisuus vaikuttaa vielä strategian sisältöön tai muihin yksityiskohtiin. (Kamensky 2010, 347.)

Haasteet strategiatyöhön osallistamisessa

Yrityksen johto voi helposti kuvitella, että kaikilla työntekijöillä on kiinnostusta yrityksen strategiaa kohtaan. Totuus on kuitenkin se, että työntekijä on kiinnostunut omasta työympäristöstään ja siihen liittyvistä asioista eikä niinkään strategian yksityiskohdista. Tärkeää yksilölle on, miten uusi strategia vaikuttaa suoranaisesti häneen ja hänen työhönsä. On kuitenkin tärkeää, että yrityksen johto pystyy viestimään strategian ison kuvan. Kun yksilö sisäistää strategian isossa kuvassa, niin se luo hänelle oman roolin merkityksellisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hiltunen 2011, 49–50.) Yleensä työntekijöillä on suhteellisen pieni vaikutus strategisiin päätöksentekoprosesseihin. Tätä ei välttämättä koeta huonona asiana työntekijöiden kesken, sillä monilla työntekijöillä ei ole suuria haluja olla mukana tekemässä isoja päätöksiä. Työntekijät yleensä haluavat olla mukana päätöksenteossa vain silloin, kun päätöksillä on todennäköisesti merkittävä ja suhteellisen välitön vaikutus heidän omiin tilanteisiinsa. Tästä huolimatta strategiaa tehdessä on kiinnitettävä huomiota työntekijöiden vakaumuksiin, arvoihin, asenteisiin, mielipiteisiin ja siihen mikä heitä motivoi. (Mansfield 2013, 142.)

Strategiatyö pitää usein sisällään haasteita, riskejä ja esteitä. Haasteet vaihtelevat yrityksestä ja tilanteesta riippuen. Kehusmaan (2010) mukaan strategiatyön ongelmat liittyvät siihen, että strategiatyötä ei integroida tarpeeksi hyvin yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, vaan sitä pidetään irrallisena prosessina. Hän listaa haasteina juuri strategiatyön irrallisuuden, vain pienen joukon osallistumisen strategiatyöhön, todellisten strategisten valintojen puuttumisen ja huonosti viestittävän strategian. Haasteina on myös se, että nykyinen johtamismalli ei tue strategiaa ja johdon arvio organisaatiosta on väärä. Usein myös konkreettista toteutusta ei suunnitella, strategiaa ei

päivitetä, strategiaa ei seurata jatkuvasti ja toteutus ei onnistu käytännössä. Kaikki ongelmat ja haasteet kietoutuvat strategiatyömallin suunnittelun ympärille. (Kehusmaa 2010, 25.)

Suurin haaste strategian toteutuksessa on saada koko henkilökunta innostumaan, ymmärtämään ja toimimaan strategian sanelemalla tavalla. Pienemmässä yrityksessä strategian toimeenpano on useasti nopeampaa verrattuna suureen organisaatioon. Muutos koetaan helposti suuremmaksi mitä suurempi yritys on kyseessä. (Hiltunen 2011, 50.)

Johdon ja työntekijöiden kesken tulee olla hyvä luottamus, jotta osallistaminen strategiatyöhön on mahdollista. Johdon tulisi aidosti luottaa työntekijöiden kykyyn ottaa yrityksen asioihin kantaa ja siihen, että työntekijät haluavat yrityksen parasta. Työntekijöiden puolestaan tulisi tietää tarpeeksi yrityksen toiminnasta ja taloudesta, jotta osallistuminen olisi relevanttia. Päätökset tulee olla läpinäkyviä ja avoin tiedottaminen hyvällä tasolla. (Viitala & Jylhä 2019, 135.)

4.3 Strategian jalkauttaminen

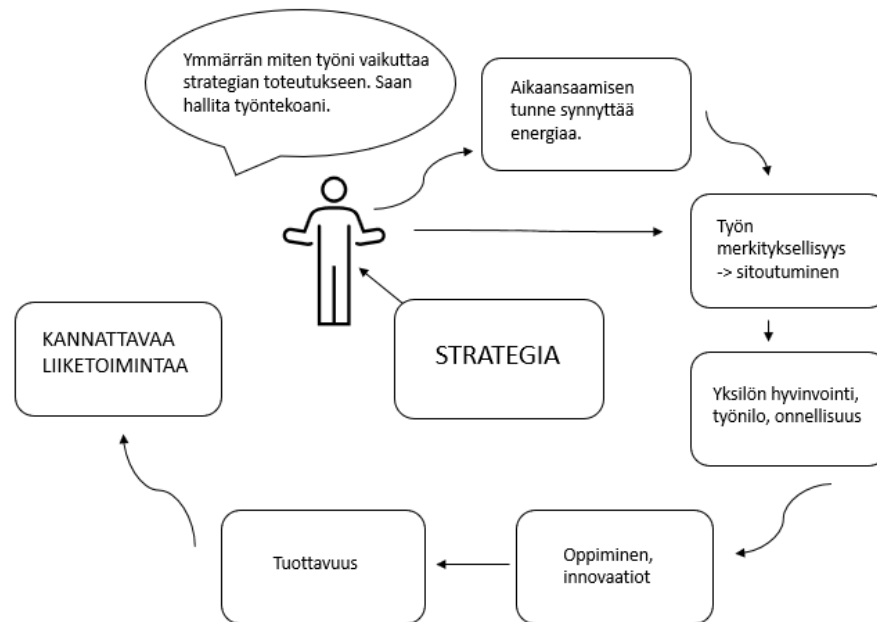
Strategian jalkauttamisella tarkoitetaan strategian toiminnallistamista. Strategia muuttuu käytännön päätöksiksi ja toimiksi. Esimiehet ovat suuressa roolissa strategian edistämässä. Tässä vaiheessa määritellään operatiivinen strategia käytännössä. (Viitala & Jylhä 2019, 159.) Strategia on strategia vasta siinä vaiheessa, kun se laitetaan elämään ja toteutumaan. Paperilla strategia on vain konsepti. Toteuttaminen vaatii toiminnan, resurssien, talouden, ajoituksen ja organisaatorakenteen suunnittelua. Suunnitelmat on sisällytettävä päivittäiseen liiketoimintaan. Käytännössä punnitaan mikä toimii ja mikä ei, ja näiden pohjalta tehdään ratkaisuja, jotka vaikuttavat mukautetusti suunnitteluun ja mahdollisesti myös strategiaan. (Rothauer 2018, 42.) Strategian toteutusta tukevia toimia ovat budjetointi, strateginen viestintä, toiminnan suunnittelu, suorituksen johtaminen, palkitseminen ja päivittäisjohtaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 69.)

Avoimessa strategiatyössä osallistetaan mukaan henkilöstö ja heidän lisäksi myös asiakkaat sekä yhteistyökumppanit. Näin saadaan paras tieto. Samalla työ sitouttaa osallistujat strategiaan, jolloin sen jalkauttaminenkin tapahtuu jouhevammin, kun ihmiset ovat olleet mukana luomassa strategiaa. (Viitala & Jylhä 2019, 97.) Jos työntekijät suhtautuvat myönteisesti strategiaan, on huomattavasti todennäköisempää, että halutaan noudattaa strategian tuomia vaatimuksia, ja motivaatiotaso on todennäköisesti korkea. Ihannetapauksessa yrityksen strategisten tavoitteiden ja yksilön tavoitteiden välillä tulisi olla sama päämäärä. (Mansfield 2013, 142.)

Strategian toteutuminen tapahtuu ainoastaan jokapäiväisellä työnteolla. Organisaatiossa koko henkilöstön strategiaosaamisella vaikutetaan ratkaisevasti yrityksen uudistumiskykyyn. Strategiatyöskentelyyn osallistamisella voidaan saavuttaa paras strategiaosaaminen. Strategiaviestintään tulisi varata riittävästi aikaa, mutta se ei pelkästään riitä strategian jalkauttamiseen. Olennaisia osa-alueita ovat operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan sekä ammattimainen strategiatyöskentely. (Kamensky 2010, 329-330.) Ennen varsinaisen strategian käynnistämistä tulisi olla selkeä suunnitelma kahdelle viiva kolmelle kuukaudelle strategian viestinnästä. Suunnitelma sisältää mitä, missä, milloin ja kuka viestii. Tänä aikana viestit välitetään selvästi henkilöstölle ja muille osallistujille. Tässä vaiheessa voidaan pyytää henkilöstöä tekemään päätöksiä sitoutumisen osoittamisesta ja strategian tukemisesta. Tulisi myös varmistaa viestinnän toimivuus ja saadut palautteet. Sitoutumista muutokseen ja siihen liittyviä toimia tulisi seurata jatkuvasti ja varmistaa, että suunnitelmat toteutuvat. (Jones 2008, 166.)

Johtamisen ketjussa haastavin kohta on muutosten toimeenpanovaihe. Tämä vaihe vaatii kovaa käytännön työtä. Ihmiset tulisi saada innostumaan. Tämä vaihe ei ole inspiroiva tai teoreettisesti haastava, kuten puolestaan suunnitteluvaihe. Vahva johtaja, joka on motivoitunut, sitoutunut ja visionäärinen pärjää muutostilanteissa parhaiten. Hyvät ihmissuhdetaidot ovat tärkeä piirre. Asiakokonaisuuksien hahmottaminen, kyky inspiroida, luoda aloitteellisuutta sekä muuttaa vanhoja käytäntöjä ovat hyvän johtajan edellytyksiä. Muutoksessa toimiminen ja muutosjohtaminen ovat haastavia ja vaikeasti hallittavia prosesseja. Voidaan todeta, että muutosjohtamisessa on keskeistä ajattelutapa ja filosofia. (Huuhka 2010, 154–156.)

Strategiaan liittyvä tunneprosessi on kuvattuna kuviossa 7.



Kuvio 7. Tunneprosessi strategian toteuttamisessa (Viitala & Jylhä 2019, 71)

Strategian kunnollinen kiteytys operatiivista toteutusta varten estää kuilun strategian ja jokapäiväisen tekemisen välille. Strategiakuilu on yleinen ongelma yrityksissä, ja se johtunee muutoshaluttomuudesta. Strategiakuilussa strategia jää suunnitelmaksi, jota ei koskaan toteuteta ja yrityksessä jatketaan historian toistamista. Strategian toteutumiseen vaikuttavat myös tunteet. Strategista sitoutumista vahvistaa se, että ihmiset tuntevat tavoitteet mielekkäiksi ja innostaviksi. (Viitala & Jylhä 2019, 71.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tulokset saatiin teemahaastatteluiden avulla, jotka toteutettiin puhelimitse huhtikuussa 2020. Tutkimuskysymykset löytyvät teemahaastattelurungossa liitteessä 1.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus tapahtui puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelun tukena käytettiin teemahaastattelurunkoa. Teemahaastattelurunko toimitettiin kaikille haastateltaville etukäteen. Kaikki teemahaastattelun kysymykset käytiin läpi haastattelun aikana, mutta järjestys vaihteli haastattelun kulkua myötäillen. Ennalta määriteltyjen teemojen ja kysymysten lisäksi kysyttiin tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman kattavat. Teemahaastattelut äänitettiin tietokoneen online-tallentimen avulla ja tallennettiin tutkijan omalle tietokoneelle sekä muistitikulle.

Teemahaastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin sanatarkasti eli äänitteet kirjoitettiin tekstimuotoon. Haastattelun litteroitu aineisto oli 30 sivua pitkä. Teemahaastattelun saadut vastaukset käytiin läpi ja analysoitiin kysymys kysymykseltä sisälönanalyysin menetelmin aineistolähtöisesti. Aineisto tiivistettiin ja luokiteltiin haastatteluissa nousseisiin teemoihin. Luokittelussa otettiin myös esille haastatteluissa nousseita alateemoja. Aineistoa analysoidessa otettiin huomioon tutkimuksen tutkimusongelma ja siitä nousseet tutkimuskysymykset.

Haastateltavat (5kpl) valikoituivat mukaan, koska he olivat kaikki työskennelleet yrityksessä X, jossa strategiatyötä oli tehty. Heillä oli omakohtaista kokemusta yrityksen X strategiatyöstä työntekijän näkökulmasta. Kaikki haastateltavat olivat työntekijöitä, eivätkä toimineet yrityksen johdossa. Työntekijät toimivat kyseisessä yrityksessä erityyppisissä tehtävissä ja tiimeissä, kuten projektijohdossa sekä tuotannon- ja suunnittelun tehtävissä. Osa työntekijöistä oli työskennellyt yrityksessä X useiden vuosien ajan, ja osa taas oli tullut yritykseen alle vuoden sisällä. Työntekijät oli valittu eri tehtävistä ja he olivat työskennelleet yrityksessä eri pituisia aikoja, jotta aihetta saataisiin tutkittua mahdollisimman laajasti eritaustaisten työntekijöiden avulla.

Teemahaastattelut sovittiin haastateltavien kanssa puhelimitse. Haastattelu tehtiin puhelimen välityksellä, sillä koronapandemian vuoksi tapaamista kasvojen ei ollut mahdollista järjestää. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin, mihin tutkimus

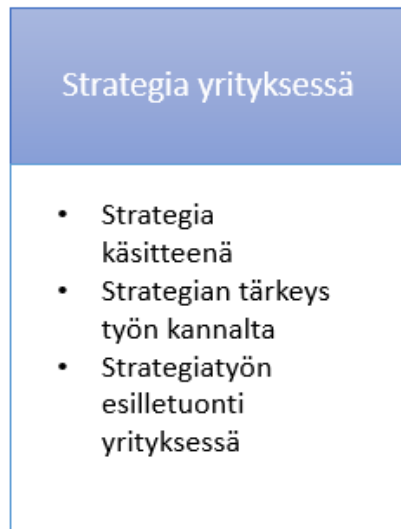
liittyy ja mitä tutkitaan. Haastatteluihin osallistuminen oli haastateltaville vapaaehtoista ja heille kerrottiin, että heidän henkilöllisyyttään ei tuoda esille. Haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Taulukossa 1. on kuvattu kaikki teemat ja alateemat, mitkä nousivat haastatteluissa esille.

Taulukko 1. Haastatteluissa esille nousseet teemat ja alateemat.

Strategia yrityksessä	Strategiatyöhön osallistaminen	Viestintä strategiatyöstä
Strategia käsitteenä	Osallistaminen strategia-työhön	Viestintä käytännössä
Strategian tärkeys työn kannalta	Osallistamisen keinot	Viestinnän ymmärrettävyys
Strategiatyön esilletuonti yrityksessä	Osallistamisen tärkeys työntekijälle	Viestinnän haasteet
	Osallistamisen haasteet työntekijän näkökulmasta	

5.2 Strategia yrityksessä työntekijän näkökulmasta

Haastattelun ensimmäisenä teemana oli keskustella strategiasta yrityksessä. Mitä strategia ja strategiatyö tarkoittaa työntekijän näkökulmasta ja miten sitä on tuotu esille yrityksessä. Haastatteluissa käytiin myös läpi, miten strategia näkyy yrityksen toiminnassa ja työntekijöiden työssä. Teemaan kuului myös, miten käsite strategia sisäistetään ja määritellään haastateltavien näkökulmasta. Ensimmäisen teeman avulla pyrittiin luomaan sujuva aloitus haastattelulle ja pohjaa seuraaville teemoille. Kuviossa 8. on esitelty kaikki alateemat, jotka nousivat esille ensimmäisestä teemasta.



Kuvio 8. Teemakuviota strategia yrityksessä

Strategia yrityksessä teeman alateemoiksi nousi strategia käsitteenä, strategian tärkeys työn kannalta sekä strategiatyön esilletuonti yrityksessä.

Strategia käsitteenä

Yleisesti ottaen strategia käsitettiin suunnitelmana ja raameina, jonka avulla päästään johonkin tiettyyn päämäärään. Strategian avulla erottaudutaan kilpailijoista, ja siinä määritellään yrityksen arvot. Kaikille vastaajille strategian määritelmä oli tuttu, ja he osasivat vastata mitä se tarkoittaa yleisesti. Haastateltavien mukaan strategia näkyy yrityksessä yleisellä tasolla siinä, millaisia asiakkaita yrityksellä on, mihin osamiseen yrityksessä keskitytään ja millaisia työntekijöitä yritykseen rekrytoidaan. Osa koki, että yrityksessä ei toteutettu käytännössä selkeästi strategisia linjauksia. Strategiaa yrityksessä kommentointiin seuraavasti:

Strategia mainostoimistossa saattaa olla esimerkiksi käytännössä minkälaisia asiakkaita hankitaan, pyritään hankkimaan uusasiakashankinnassa tai keskitytään siinä mainonnassa johonkin tiettyyn osa-alueeseen ja ollaan sen osa-alueeseen

een ammattilaisia. Mutta sitten, kun minä rupesin miettimään, miten se meidän yrityksessä näkyi, niin en sanoisi, että se näkyi esimerkiksi kummassakaan asiassa, mitä minä äsken sanoin.

Tuo on kyllä vaikea, miten se on näkynyt yrityksen toiminnassa. Vaikea edes kuvailla onko se suuremmin näkynyt. Totta kai ehkä ollaan jossain myyntipalaverissa viitattu siihen, että tällainen meidän strategia on ja että tavallaan tämän tyyppisiä asiakkaita ja tämän tyyppistä asiakaskuntaa, työ- tai myynti- caseja tavoitellaan. Ehkä sellaisessa konkreettisesti näkynyt. Se on ehkä semmoista johdon ohjausta ollut, että en minä tiedä onko se niin konkreettisesti näkynyt työntekijöille.

Strategian tärkeys työn kannalta

Strategia koettiin kaikkien haastateltavien kesken tärkeäksi oman työn kannalta. Strategiaa pidettiin tärkeänä yrityksen arvojen määrittelyssä ja siinä, miten se ohjaa yleisesti yrityksen toimintaa. Tärkeäksi koettiin myös se, että toiminta on oikeasti määriteltyjen arvojen ja strategian mukaista. Vastajien oli kuitenkin haastavaa eritellä, miten strategia näkyy konkreettisesti heidän omassa työssään tai työtehtävissään. Strategian tärkeyttä oman työn kannalta kommentoitiin seuraavasti:

Kun mietitään yrityksen strategiaa, joka koskee koko organisaatiota niin kyllähän se ohjaa monia ja jos ei kaikkia osa-alueita sen yrityksen toiminnassa eli koen, että se on ollut oman työni kannalta tärkeä.

Kyllä koen sen tärkeänä ja nimenomaan haluaisin työntekijänä, että olisin kunnolla perillä siitä ja nimenomaan pystyisin itsekkin allekirjoittamaan ne arvot myös, mitä yritys edustaa ja ennen kaikkea, että se pitäisi paikkaansa, että ei vain sanota jotain ja käytännössä ei toimita sen mukaisesti.

Joo se on tärkeä, mutta minun mielestäni sitä ei ollut missään kohtaa semmoista isoa linjaa mikä olisi olennaisesti paljoo vaikuttanut siihen.

Strategiatyön esilletuonti yrityksessä

Uutta strategiatyötä oli tuotu esille yrityksen viikkopalavereissa yleisellä tasolla. Kaikki haastateltavat olivat olleet tietoisia, että strategiatyö oli parhaillaan käynnissä. Strategiatyön sisällöstä oli kerrottu aikataulu, työn vastuuhenkilöt sekä ketkä siihen osallistuvat. Osalle työntekijöistä oli jäänyt kuitenkin heikompi kuva siitä, ketkä osallistuvat käytännössä strategiatyöhön, millä tavoin ja työn tarkempi sisältö. Tiedossa oli, että yrityksen johto ja yrityksen omat strategit tekivät strategiatyötä. Yksi vastaajista viidestä nosti esille, että strategiatyötä oli myös tekemässä Advisory Board, joka koostui asiantuntijoista yrityksen ulkopuolelta. Haastatteluissa osa koki, että strategiatyötä oli tuotu laajasti esille, ja sen käynnistämiseksi oli viestitty laajasti etenkin ulkoisesti. Yksi haastateltavista toi esille, että ei ollut strategiatyön alkaessa töissä yrityksessä, joten ei ollut tietoinen strategiatyöprosessin koko kaaresta. Strategiatyön esilletuontia yrityksessä kommentoitiin seuraavasti:

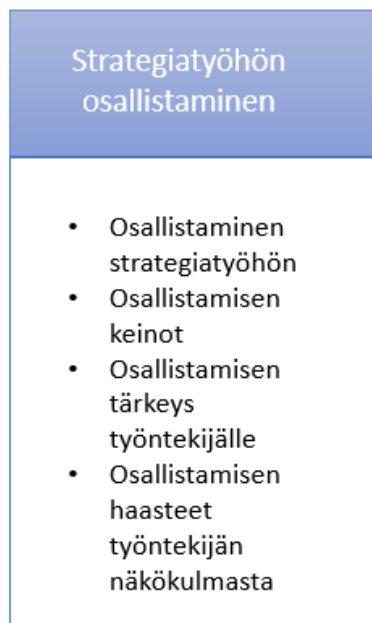
Siinä käynnistettiin sellainen strategiatyö ja käsitys oli, että sitä ei ole ehkä aiemmin työstetty. Ihan uusi johto ja siihen strategiatyöhön palkatut henkilöt ja iso investointi sekä sitten kaikki Advisory Boardit ja niiden määrittämiset ja hyödyntämiset tässä strategiatyössä, niin kyllä se on näkynyt hyvin laajasti yrityksen toiminnassa.

Minä en oikein tiedä miten se on näkynyt. Joo puhuttiin, että joo on tällöinen strategiatyö käynnissä, mutta siis minun mielestäni se ei kyllä. Niin toki, kun minäkin tulinkin myöhemmin, niin sitten tuota en tiedä, mitä on ollut ennen sitä ja miten se on näkynyt, mutta tiesin, että tällöinen on käynnissä ja rekrytoitiin ihmisiä, joilla oli strategista osaamista, että haluttiin niin kuin olla strategisempi toimija. Se oli se minun käsitys siitä, mikä se on ja mihin ollaan menossa.

5.3 Strategiatyöhön osallistaminen

Haastattelun seuraavana teemana oli strategiatyöhön osallistuminen työntekijän näkökulmasta. Tämä teema oli koko työn kannalta keskeisin, mutta oli myös tärkeää ottaa esille aiheet strategia yrityksessä sekä viestintä strategiatyöstä, sillä ne liittyvät

vahvasti työntekijän osallistamiseen strategiatyössä. Tässä teemassa otettiin selville, miten työntekijöitä on osallistettu käytännössä strategiatyöhön, ja miten he ovat kokeneet osallistumisen omasta näkökulmasta. Teemassa nousi esille kehitysideoita, mitä osallistamisessa olisi voitu tehdä eri tavalla, jotta se olisi koettu paremmaksi työntekijän näkökulmasta. Kuviossa 9. on kuvattu mitkä kaikki alateemat nousivat esille.



Kuvio 9. Teemakuviot strategiatyöhön osallistaminen

Teemasta strategiatyöhön osallistaminen nousi esille alateemat: osallistamisen keinot, osallistamisen tärkeys työntekijälle ja osallistamisen haasteet työntekijän näkökulmasta.

Osallistaminen strategiatyöhön

Työntekijöitä osallistettiin strategiatyöhön muutamissa eri työpajoissa. Osa haastateltavista oli päässyt osallistumaan kaikkiin työpajoihin, joita työntekijöille järjestet-

tiin. Muutama haastateltavista ei ollut osallistunut laisinkaan varsinaiseen suunnitteluun, ja osa oli osallistunut osittain työpajoihin. Osallistuminen työpajoihin ei ollut mahdollista kaikilla työntekijöillä, koska kiire ja asiakastyöt menivät osallistumisen edelle. Osa työntekijöistä, joita haastateltiin eivät olleet yrityksessä X töissä strategia-työn alkaessa. Tästä syystä strategiatyöhön osallistuminen ei ollut heille mahdollista työn alusta asti.

Joo eli oli tosiaan tämmöinen suunnittelupäivä, itse en päässyt siihen osallistumaan. Minulla ei ole siitä sisällöstä hirveästi kerrottavaa, mutta se oli joku ilmeisen ihan hyvä, tai mikä mielikuva jäi siitä, mitä ihmiset puhuivat sen jälkeen.

Itse muistan ehkä kaksi workshopia, yksi tai kaksi. Eli ei kauhean montaa, eikä ne ollut mitenkään koko päivän sellaisia intensiivisiä.

Niitä oli muistaakseni kaksi ja itse olin osa-aikaisesti mukana yhdessä johtuen työmäärästä, ja oli asiakkuuksiin liittyviä asioita, joita piti hoitaa. Yhdessä tulin mukaan loppupuolella ja yhteen en pystynyt ollenkaan osallistumaan.

Osallistamisen keinot

Strategiatyöpajoja veti yritykseen palkatut strategistit. Työpajoissa työntekijöitä osallistettiin keskusteluiden ja kyselyiden avulla. Keskustelu tapahtui koko henkilöstön ja työpajan vetäjän kesken sekä pienryhmissä. Yleisesti ottaen osallistuminen strategiatyöhön koettiin positiivisena asiana. Haastateltavan mukaan ennen työpajaa saattoi olla havaittavissa osalla työntekijöiden kesken pientä epäilyä osallistumisen tärkeydestä, ja siitä kenelle strategiatyön tekeminen todellisuudessa kuuluu. Osa työntekijöistä oli kokenut, että asiakastyö olisi ollut siinä hetkessä tärkeämpää kuin osallistuminen työpajaan. Työntekijöitä osallistettiin strategiatyöhön myös äänestyksellä, jossa äänestettiin yrityksen uusi nimi. Osallistamisen keinoja kommentoitiin seuraavasti:

Minä muistan yhden strategiapajan, jossa niin kuin vähän haluttiin tietää meidän omaa mielikuvaa meidän yrityksestä. Ja siellä strategiapajassa oli koko henkilökunta mukana. Siellä laitettiin ryhmittäin ihmisiä ja keskusteltiin keskenään, koska kaikilla osallistujilla on niin monta mielipidettä niin kuin oli osallistujaa, niin siellä ryhmässä yhdistettiin se ja esitettiin.

Minä muistan sen jälkimmäisen, jossa oli jo määritetty niitä arvoja tai rakennetta sille ja lähinnä mietittiin niiden merkitystä mitä ajatuksia se herättää meissä.

Itseasiassa kun tuolla tavalla kysyt, niin kyllä mulla oli ennen sitä pajaa, kyllä siinä huomasi sellaista tiettyä, että eikö nämä strategiaihmiset voi tehdä tätä, nehän ovat palkattu tänne tekemään tätä. Esimerkiksi miksi nyt otetaan kallisarvoista asiakkuusaikaa pois meiltä, että miten tämä nyt meihin liittyy? Kyllä sellaista oli havaittavissa kyllä, mutta sitten itse pajan aikana ihmiset ihan selkeästi innostuivat. Oli niin hyvin vedetty ja loppuun asti mietitty. Kyllä ihan selvästi ihmiset innostuivat, että en enää tuntenut sitä samaa fiilistä siinä yhdessä vaiheessa, mitä koin ennen sitä hetken. Itseasiassa sen jälkeenkin oli hyvää puhetta siitä. En kuullut, että oli sellaista puhetta, että tämänkin tunnin olisin voinut viettää syynäämällä valokuvia.

Työpajan aikana työntekijät olivat innostuneet osallistumisesta pajaan. Tilaisuuden jälkeen työntekijöille oli jäänyt hyvä kuva osallistumisesta. Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille strategiatyön vetäjien hyvän ja innostuneen asenteen työtä kohtaan. Strategit olivat saaneet myös muut innostumaan strategiatyöstä. Esille nousi myös strategiatyön vetäjien hyvä ammattitaito ja tietämys strategiaan asioihin. Strategit olivat palkattu yritykseen vakituisesti, mutta olivat uusia työntekijöitä. Tämä koettiin myös hyvänä asiana.

Niiden strategiatyöhön palkattujen ammattimaisuus. Heillä tuntui olevan semmoinen käsitys asioista ja ehkä hyvä, että he tulivat ulkopuolelta, mutta olivat palkattuja tähän yritykseen, että se ei ole konsultti, tai sillä tavalla ulkopuolinen, mutta tuli selkeästi ulkopuolelta tähän tilanteeseen, ja oli tavallaan hyvää

näkemyä sarvoa tulevasta, ja mihin yritystä pitäisi lähteä viemään. Että siihen oli hyvät henkilöt valittu ja hyvä rekrytointi.

Osallistamisen tärkeys työntekijöille

Kaikki haastateltavat kokivat strategiatyöhön osallistumisen tärkeänä työntekijälle. Tärkeäksi koettiin se, että saa olla mukana kehittämässä yrityksen toimintaa, ja olla vaikuttamassa siihen. Työntekijän osallistaminen strategiatyöhön toi yhden haastateltavan näkökulmasta yrityksen toimintaa läpinäkyvämmäksi. Koettiin, että yrityksen johtoa kiinnostaa myös työntekijöiden mielipiteet. Työntekijöiden mukaan ottaminen strategiatyöhön madaltaa hierarkisia suhteita työntekijöiden ja johdon välillä, summasi yksi haastateltavista. Osallistamisen tärkeyttä kommentoitiin seuraavasti:

On se kyllä joo. Kyllä just nimenomaan, kokee sellaista yhteenkuuluvuutta. Ja kyllä se on just sellaista työn merkityksellisyyttä hyvin paljon, myöskin tämä. Antaa merkitystä sille, että miksi työtä tehdään, ja minkä hyvästä. Mikä se niin kun on. Mitä arvoja ajetaan. Se justiinsa, kyllä se on siinä tärkeä.

Joo kyllä minä koen, että ihmiset tekevät yrityksen ja myöskin työntekijöiden merkitystä korostettiin tässä meidän työssä, niin on tärkeää ja se on paikka ja aika saada sanansa kuulluksi.

Varmasti joo ja madaltaa hierarkiaa. Kun pienessä yrityksessä hierarkisuus ei voi olla kauhean tai hierarkisuus ei ole ehkä kauhean hyvä asia, jos on niin kuin tosi hierarkista, jos on muutama kymmenen työntekijää.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että osallistaminen sitoutti työntekijöitä yrityksen toimintaan. Esille nousi myös yhteenkuuluvuuden tunne, joka tuli osallistumisen myötä. Yksi vastaajista sai strategiatyöhön osallistumisesta sisäistä motivaatiota omaan työhönsä, mutta muut eivät kokeneet samoin. Yksi haastateltava totesi, että työtehtävä ja rooli yrityksessä saattaa vaikuttaa siihen, lisääkö strategiatyöhön osallistuminen työntekijän sisäistä motivaatiota. Osallistamisen vaikutusta sisäiseen motivaatioon ja yritykseen sitoutumiseen kommentoitiin seuraavasti:

Voisin kuvitella, että tietyissä tehtävissä lisää motivaatiota, mutta kun minun työtehtäväni ei ole mielestäni sellainen, johon strategia niin hirveästi vaikuttaa. Niin eli ei ole sinällään lisännyt sitä. Ei.

En ehkä kyllä osaa sanoa. Ehkä jonkin verran sitä sitoutumista, sillä kyllähän sellainen syvällisempi ymmärrys kuitenkin ja jonkinlainen vaikutusmahdollisuus sitä lisää. Mutta en minä usko, että se siihen, omaan työhön välttämättä motivoi.

Joo se nimenomaan sitä yhteenkuuluvuutta ja työn merkityksellisyyttä, että se konkretisoituu mitä ja miksi.

Teemassa nousi esille myös kokemukset strategiatyöhön osallistamisesta ja miten osallistaminen koetaan. Koetaanko osallistaminen positiivisena vai negatiivisena asiana. Osallistaminen koettiin lähtökohtaisesti positiivisena asiana. Osallistuminen oli pakollista tai ainakin toivottua, mutta ei pakotettua. Esille alateemassa nousi kuitenkin se, että jotkut saattavat mieltää osallistamisen pakollisena pahana, koska päätökset tehdään kuitenkin muiden henkilöiden johdosta muualla. Myös työnkuva yrityksessä voi vaikuttaa koetaanko osallistaminen mielekkääksi. Kokemukseen vaikuttaa myös työntekijän kiinnostus itse strategiatyötä kohtaan. Osallistamista kommentoitiin seuraavasti:

Minun mielestä osallistaminen on yleisellä tasolla positiivinen asia, mutta kyllä minä luulen, että semmoinen ilmenemismuoto, että todellisuudessa tulee, että ehkä saattaa tulla, että se on enemmän sellaista pakkopullaa, että tälle ei enää mitään tehdä näin, vaan sillain se on.

Se on varmaan vaihdellut positiokohtaisesti, että ne ketkä kokee, että se vaikuttaa heidän työhönsä, tai heillä on itse siihen strategiaan vaikutusmahdollisuuksia, niin minä luulen, että siinä on positiivisempi lähtökuva. Mutta jos koet, että teet vain suorittavaa työtä, eikä sinulla ole intohimoja tällaiseen yri-

tyssuunnitteluun tai tulevaisuuden suunnitteluun, niin silloin se voi tuntua vähän niin kuin pakkopullalta. Kyllä luulen, että lähtökohtaisesti suuri osa ihmisistä osallistui ihan positiivisilla mielillä.

Kyllä minä tämmöisessä koen, että se on tärkeä asia, niin koen sen positiivisena. Kaikki osallistuu siihen. Nimenomaan se että, kun se olisi tehty sillä tavalla, että kaikkia kuunnellaan ja sitä tehtäisiin yhdessä eikä niin, että sitä vaan joku johto pyörittelee keskenään ja kertoo sitten muille, miten tämä asia on, niin kyllä minä näen, että se on hyvä asia ja positiivinen nimenomaan.

Osallistamisen haasteet työntekijän näkökulmasta

Jotta strategiatyöhön osallistuminen olisi työntekijän näkökulmasta mahdollisimman onnistunutta, niin osallistamista kaivattiin selkeästi enemmän. Osallistamista kaivattiin lisää varsinkin strategiatyön alkuvaiheisiin ja suunnitteluun, mutta sitä olisi saanut olla enemmän myös työn kaikissa vaiheissa. Osallistamista kaivattiin lisäksi yrityksen arvojen määrittelyssä. Arvot koettiin tärkeänä asiana, ja niiden määrittelyssä osa työntekijöistä olisi toivonut olevansa mukana. Toivottiin myös, että työntekijöitä olisi osallistettu strategiatyöhön enemmän yrityksen sisältä, kun työssä oli ollut myös mukana ulkopuolisia asiantuntijoita, niin työryhmissä kuin haastateltavina. Osa haastateltavista korosti lisäksi, että strategiatyö ei saisi jäädä muun asiakastyön jalkoihin ja laaditussa aikataulussa tulisi pysyä tiukemmin. Haastateltavat kommentoivat seuraavasti:

Olisi voinut olla tarpeellista se osallistaminen koko henkilökunnalta just tälläin erilaisin workshopein ja vielä ehkä enemmänkin siinä alkuvaiheessakin. Nyt se ehkä koettiin, että siihen sisällytettiin Advisory Boardia ja muuta johtoa, johtajia yrityksen ulkopuolelta, jotta saadaan sitä näkemystä yleisesti siihen, mutta sitten varsinkin, kun meidän strategiatyössä on painotettu ihmisiä, ihmisten merkityksellisyyttä, niin olisi kokenut että siihen olisi voinut sisällyttää ihan työntekijöitä, henkilökuntaa.

Olihan meillä sellainen osallistava se iltapäivä siinä, mutta ehkä sellaista osallistavaa tarvittaisiin paljon enemmän, että tavallaan ihan siihen arvojen määrittelyyn, että sekin pitäisi olla semmoinen mikä kumpuaa työntekijöiltä ja se, että jokainen voisi kokea, että on ollut mukana miettimässä ja määrittelemässä niitä. Kaipaisi, että osallistettaisiin monessa vaiheessa enemmän. Silloin siihen on jokaisen helpompi sitoutuakin ja kokea omakseen ja on osa tätä yritystä ja osana sitä strategiaa ja toimimassa sen mukaan, ja viemässä asioita eteenpäin. Se että sen vaan jostain kuulee, niin siihen on tosi vaikea luoda sellaista sitoumusta itse.

Työpajoja ja pienryhmätyöskentelyä haluttiin lisää ja työskentelylle toivottiin enemmän aikaa ja intensiivisyyttä. Omille pohdinnoille työpajan teemoista olisi haluttu myös enemmän aikaa. Työpajoihin toivottiin lisää vuorovaikutusta ja avoimuutta. Vuorovaikutusta toivottiin ylhäältä alas ja alhaalta ylös avoimen keskustelun ja mielipiteiden vaihdon muodossa. Osa haastateltavista halusi, että heitä olisi enemmän kuunneltu.

Yksi haastateltavista totesi, että olisi voinut olla itse enemmän aktiivisempi osallistuksessaan työhön, jotta häntä olisi ollut helpompi osallistaa. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että työntekijöiltä olisi voitu vaatia enemmän osallistumista työpajaan. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan toivoneet lisää osallistumista strategiatyöskentelyyn. Muutama totesi, että sai osallistua strategiatyöhön sopivasti. Yksi toivoi myös, että kaikkia työntekijöitä ei osallistettaisi strategiatyöhön, vaan ainoastaan ne työntekijät, jotka työskentelevät enemmän liiketoiminnan ja asiakkuuksien parissa. Työntekijöiden aktiivisuutta ja sitä keitä työhön kannattaisi osallistaa kommentoitiin seuraavasti:

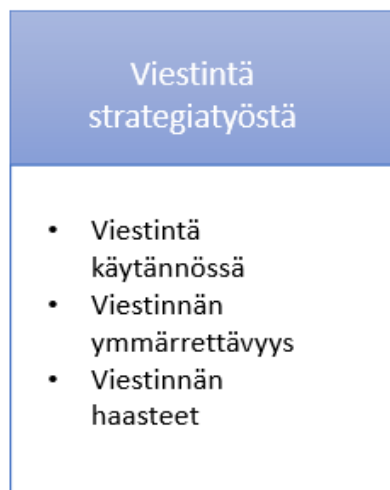
Minun näkemykseni tai osallistuminen strategiatyöhön ei ole ehkä ollut mielestäni niin tärkeää, joten ehkä siinä olisi voinut miettiä, että olisi osallistuttanut vain osan työntekijöistä. Vaikkapa asiakkuusjohdossa olevia ihmisiä, tai ne, jotka tekee enemmänkin semmoista ei ehkä niin luovaa, vaan sellaista mikä,

liittyy enemmän liiketoimintaan. Niin ehkä olisin vastannut, että olisi osallistuttanut vain osan henkilökuntaa, eikä koko henkilökuntaa. Muun muassa itseni kohdalla koin, että minulla ei ollut hirveästi annettavaa.

Joo varmasti sillain, että siinä kohtaa katsoa peiliin, tai oman aktiivisuuden kannalta. Totta kai olisin voinut mennä sanomaan, että saadaanko me tästä joku powerpointti, että saadaanko me osa tästä jutusta. Se on varmasti ollut semmoista omaan peiliin katsomisen kohtaa. Sitten voi sanoa, että halusinko oikeasti tulla osallistetuksi siinä vai en.

5.4 Viestintä strategiatyöstä

Viestintä kuuluu oleellisena osana työntekijöiden osallistamiseen strategiatyössä. Viestintää käsiteltiin viimeisenä teemana haastatteluissa. Kuviossa 10. on kuvattu kaikki keskeiset alateemat, jotka nousivat esille tässä teemassa.



Kuvio 10. Teemakuviot viestintä strategiatyöstä

Viestintä käytännössä

Strategiatyöstä viestittiin pääsääntöisesti koko henkilöstön palavereissa, työpajoissa ja yrityksen sisäisissä viestintäkanavissa. Viestintä oli suullista ja kirjallista. Viestintä strategiatyöstä koettiin selkeänä, vaikka asia itsessään sisälsikin hieman hankalia käsitteitä ja asioita. Viestintä oli avointa ja se koettiin luotettavaksi. Osa haastatelusta koki viestinnän innostavaksi ja työntekijöille tuli tunne, että jotain uutta ja hyvää on tapahtumassa yrityksessä. Viestintä strategiatyöstä koettiin yleisesti ottaen positiiviseksi ja työntekijät olivat tietoisia siitä, mitä yleisellä tasolla on menossa. Viestintää strategiatyöstä ja kommentointiin seuraavasti:

Kyllä minä sen ihan uskon, että se oli ihan avointa ja totuuden mukaista mitä siitä kerrottiin. Mutta just se, miten se koskettaa työntekijää, niin se voi jäädä vähän kaukaiseksi se viesti.

Meillä on ollut Slackissa ja sitten tällaisissa tiimipalavereissa tai viikkopalavereissa. Joo kyllä, tuli sellainen fiilis, että asioita tapahtuu ja tuli sellainen selkeä suunnitelma.

Viestinnän ymmärrettävyys

Viestinnän ymmärrettävyydestä kommentoitiin seuraavasti:

Joo kyllä sanoisin, että helposti ymmärrettävää, mutta jos puhutaan visiosta, missiosta tai strategiasta, niin helposti se voi olla aika jargonmaista se viesti, että tavallaan se voi olla aika abstraktia, vaikka se olisikin selkeätä, että ehkä just siinä se, että ne käytännön toimenpiteet ja se, että miten se vaikuttaa ihmisten elämään, työhön, niin sitten se olisi just se tärkeämpi viesti vielä.

Kyllä se varmaan oli ihan ymmärrettävää, mutta ei minulla jäänyt kuitenkaan lopulta mieleen ne asiat. Siis sillein, että varmaan ymmärsin ne mutta että olisin oikeasti ne sisäistänyt ja muistaisin ne ja tulisi sellainen olo että tietäisin ne asiat.

Viestinnän ymmärrettävyydestä keskusteltaessa nousi esille, että ymmärrettävyyttä voisi helpottaa strategisten termien ja käsitteiden avaamisella. Työntekijöitä voisi kouluttaa parempaan strategiseen osaamiseen, jotta asiasta olisi helpompi viestiä ymmärrettävästi.

Ihmiset saivat kyllä kysyä ja kysyttiin, että mitä strategia tarkoittaa ja muuta niin. Kyllä ne avointen kysymysten kautta tuli. Mutta toki niistä olisi hyvä tarjota jokin info, jos sellainen on tarpeen.

En muista, että olisi termistöä käyty läpi. Sehän olisi tietysti tosi hyvä, että tavallaan se työ alkaisi ihan siitä.

Viestinnän haasteet

Vastauksien perusteella nousi esille, että strategiatyöstä viestimiseen olisi kaivattu enemmän vuorovaikutteisuutta ja tiedottaminen olisi voinut olla tiheämpää. Kaikki haastateltavat toivoivat, että viestinnässä olisi kerrottu selkeämmin mitä strategiset asiat tarkoittavat oman työn kannalta ja viestinnässä olisi tuotu enemmän esille käytäntöä. Uudet työntekijät, jotka olivat tulleet kesken strategiatyön, olisi voitu huomioida paremmin viestinnässä ja tiedottamisessa. Viestinnän haasteita kommentoitiin seuraavasti:

Ainakin, että olisi annettu kaikki info asiasta, tai kerrottu mitä se oli käytännössä. Nyt se oli vain just silleen, että se vaan meni, joku ihminen hoiti sitä josakin, että siitä ei oikein annettu mitään muuta infoa tai väliaikatietao tai mitään. Ei se haittaa, vaikka se on kesken, mutta itse olisi ollut kiinnostava tietää, vaikka se oli kesken, että mitä on tehty ja missä mennään. Sen prosessin ei tarvitse mennä jäykästi, että vaan tietyt asiat vaan jotenkin se, että voisi jotenkin matalalla kynnyksellä kertomaan siitä myös työntekijöille uusille mitä siitä pystyy kertomaan. Mikä on selvitetty ja että kaikki olisi kartalla siitä.

Olisi voinut olla tiheämpääkin. Ymmärrän, että kaikkea ei voida raportoida, mutta vähän kuinka asiat etenevät, ja mitä se tarkoittaa, mitä he tekevät nyt, ja

mitkä tavoitteet puolen vuoden päähän ja parin kuukauden päähän ja vuoden päähän. Että mitä me pyrimme saavuttamaan.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja saada syvällisempi ymmärrys työntekijöiden kokemuksiin strategiatyöhön osallistumisesta yrityksessä X ja siitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, kuinka onnistunutta osallistuminen on ollut työntekijän näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden osallistaminen yrityksen strategiatyöhön on osittain onnistunutta, mutta jotta se olisi ollut vielä onnistuneempaa, niin tiettyihin osa-alueisiin ja asioihin olisi pitänyt panostaa enemmän. Taulukko 1 havainnollistaa kehittämiskohteita ja toimenpide-ehdotuksia, jotka perustuvat tutkimuksessa esiin nousseisiin asioihin.

Jotta yrityksen strategiatyöhön osallistuminen olisi työntekijän näkökulmasta mahdollisimman onnistunutta, niin siihen liittyy monia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka työntekijät kokevat osallistumisen. Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksista saatuja johtopäätöksiä. Tuloksia peilataan tutkimuksen tutkimusongelmaan.

Strategia yrityksessä työntekijän näkökulmasta

Tutkimuksen kohteena olevat työntekijät pitivät strategiaa tärkeänä oman työnsä kannalta. Strategia koettiin suunnitelmaksi, jonka avulla voidaan tavoittaa jokin päämäärä. Strategia antaa raamit yrityksen toiminnalle sekä sen avulla luodaan lyhyen- ja pitkántähtäimen tavoitteita. Strategiaa kuvailtiin yleisesti, kuinka se määrittelee yrityksen asiakkaat, millaiseen osaamiseen yrityksessä panostetaan ja millainen yritys haluaa olla. Yrityksessä on hyvä lähtökohta siinä, että strategiaa pidetään tärkeänä asiana työntekijöiden keskuudessa ja se koetaan tärkeänä asiana oman työn kannalta. On myös tärkeää, että strategiset käsitteet ovat työntekijöillä hallussa. Luvussa

4.4 kuvataan, että nämä asiat vaikuttavat siihen, miten strategiatyöhön osallistuminen lähtökohtaisesti onnistuu paremmin. Se, että työntekijällä on strategiaan positiivinen asenne ja osaamista, nostattavat strategiatyön mielekkyyttä.

Strategia koettiin tärkeäksi oman työn kannalta, mutta tutkittavien oli haastavaa eritellä, miten se näkyi omassa työssä. Esiin nousi useammassakin kohdassa tutkimusta, että strategia ei näy selkeästi yrityksen arjessa ja työntekijöiden työssä. Esille tuotiin myös, että strategiaan halutaan enemmän konkretiaa ja siitä halutaan helpommin lähestyttävämpi, arkisempi asia. Luvussa 4.3 todetaan, että strategiatyön ongelmat liittyvät siihen, että strategiatyötä ei integroida tarpeeksi hyvin yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, vaan sitä pidetään irrallisena prosessina. Strategiaa olisi pitänyt tuoda yrityksessä enemmän esille konkretian tasolla. Tämä tapahtuu operatiivisen johtamisen sekä usein tapahtuvan strategisten suuntaviivojen viestimisen ja keskustelun avulla. Luvussa 3.3 esitetään, että keskeistä strategian toteuttamisessa on selkeä ja yksinkertainen viestintä, jotta ihmiset ymmärtävät strategian ja innostuvat siitä. Työntekijöiden ja johtotehtävissä olevien henkilöiden strateginen osaaminen korostuu myös tässä. Vaikka työntekijöitä oltiin osallistettu yrityksessä strategiatyöhön, niin silti strategiaa ei koettu jokapäiväisessä työssä ja se jäi kaukaiseksi. Luvussa 3.2 todetaan, kaikilla työntekijöillä tulisi olla oma tehtävänsä ja roolinsa yrityksen strategiatyössä ja näin ollen se tuntuisi jokaiselle henkilökohtaisemmalta asialta. Työntekijän olisi helpompi tiedostaa mitä strategia tarkoittaa juuri hänelle. Näin ollen yrityksessä X olisi pitänyt asettaa jokaiselle työntekijälle selkeämpi rooli strategiatyössä, jotta se olisi tuntunut oman työn kannalta tärkeältä ja henkilökohtaisemmalta.

Strategiatyöhön osallistaminen

Työntekijöitä oltiin osallistettu yrityksen strategiatyöhön tutkittavien mukaan muutamissa eri työpajoissa. Osa tutkittavista oli osallistunut kaikkiin järjestettyihin työpajoihin, ja osa ei ollut päässyt kaikkiin mukaan. Tutkimuksessa selvisi, että kiire asiakkaiden kanssa oli johtanut poisjäämiseen strategiatyöpajoista. Kaikki tutkittavat eivät olleet yrityksessä töissä strategiatyön alkaessa, joten he eivät tämän vuoksi voineet osallistua kaikkiin järjestettyihin työpajoihin. Osallistaminen koettiin yleisesti työntekijöiden

kijöiden kesken positiiviseksi asiaksi ja hyväksi tavaksi päästä jollain tasolla vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Osallistaminen toi työntekijöille yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijöiden mukaan ottaminen yrityksen strategiatyöhön lisäsi sitoutumista yritykseen, kehitti jonkin verran osaamista, mutta työn mielekkyyttä osallistamisen ei koettu erityisesti lisäävän. Luvussa 4.1 todetaan, että työntekijöiden osallistaminen yrityksen strategiatyöhön lisää edellä mainittuja seikkoja.

Kolme tutkittavista olisi halunnut, että työpajoja ja pienryhmätyöskentelyä olisi ollut enemmän ja he kokivat jääneensä osittain ulkopuoliseksi strategiatyössä. Kukaan ei kuitenkaan kokenut, että ulkopuolisuus kosketti vain heitä yksinään. Kahden tutkittavan mielestä osallistavaa toimintaa oli riittävästi. Yhden tutkittavan mielestä vain osa työntekijöistä tulisi osallistaa strategiatyöhön. Kaikkia työntekijöitä olisi haastateltavien mukaan voitu osallistaa strategiatyöhön jo työn alusta lähtien ja työn kaikissa vaiheissa. Kaksi tutkittavaa nosti esille yrityksen arvojen määrittelyn strategiatyössä, ja työntekijöiden kuuleminen tässä vaiheessa olisi ollut tärkeää.

Tutkimuksen tulosten perusteella osallistamista olisi kaivattu lisää työntekijöiden keskuudessa. Sitä olisi pitänyt olla enemmän strategiatyön kaikissa vaiheissa. Työpajat olisivat voineet olla kestoaltaan pidempiä, esimerkiksi koko päivän mittaisia. Luvussa 4.1 todetaan, että osallistuminen toimii parhaiten analyysivaiheissa. Johto voi saada tärkeää näkemystä selvittämällä työntekijöiden odotuksia, käsityksiä tulevaisuudesta ja arvostuksen kohteita. Tämä voi lisätä sitoutumisen tunnetta henkilöltä. Työntekijöillä oli tunne, että heitä oli osallistettu enemmän pintapuolisesti eikä niinkään kysytty henkilökohtaisia mielipiteitä edellä mainittuihin asioihin. Kaikki työntekijät eivät kaivanneet lisää osallistamista ja kokivat sen riittäväksi. Osa työntekijöistä strategiatyö kiinnosti selvästi enemmän kuin toisia. Menettelytapana tässä tilanteessa olisi toiminut se, että ne työntekijät, joita strategiatyö selvästi kiinnosti enemmän, olisivat saaneet vapaaehtoisesti osallistua työhön enemmän. Osa työpajoista tai osallistavasta toiminnasta olisi voinut olla tarkoitettu vain strategiatyöstä kiinnostuneille työntekijöille. On kuitenkin tärkeää, että kaikki työntekijät osallistuvat strategiatyöhön edes jollain tasolla, jotta kukaan ei koe jäävänsä ulkopuoliseksi strategiatyössä.

Luvussa 4.4 todetaan, että strategiatyöhön osallistuminen helpottaa strategian toimeenpanoa, koska työntekijän on helpompi hahmottaa, miten se vaikuttaa omaan työhön. Työntekijöille tarjottiin mahdollisuus strategiatyöhön osallistumiseen, mutta he olisivat kaivanneet lisää mahdollisuuksien hyödyntämistä eli lisää osallistumista. Tutkimustulosten mukaan voidaan todeta, että työntekijöiden oma suhtautuminen strategiatyöhön osallistumiseen vaikuttaa myös paljon siihen, koetaanko osallistuminen tarpeelliseksi ja onnistuneeksi.

Osallistamisen keinot olivat tutkittavien mielestä toimivat. Työpajat ja siellä käydyt osallistavat keskustelut ja pienryhmätyöskentely olivat hyviä tapoja strategiatyöhön osallistamisessa. Tuloksissa nousi esille, että osa työntekijöistä koki, että strategiatyön tekeminen kuuluu enemmän johdolle eikä niinkään työntekijöille. Osa tutkittavista koki, että heillä ei ole tarpeeksi osaamista aiheeseen liittyen, joten oma osallistuminen ei ole sen vuoksi niin tärkeää. Yksi tutkittava nosti puolestaan esille, että strategiatyön vetäjän tehtävänä on käyttää sellaisia keinoja työntekijöiden osallistamisessa, että kaikki pystyvät osallistumaan mahdollisimman hyvin. Luvussa 4.2 kerrotaan, että strategiatyössä voidaan käyttää erilaisia toimintatapoja ja menetelmiä osallistamisessa. Tutkimuksen tulosten mukaan menetelmät olivat työntekijöiden mielestä sopivia. Käytössä oli ollut sekä analyyttisiä ja luovia toimintatapoja. Työntekijöiden mukaan eniten korostui luovien toimintatapojen puute. Työpajoihin kaivattiin vielä lisää avointa keskustelua, vuorovaikutusta ja intensiivisyyttä. Työpajat olisivat voineet kestää muutaman tunnin sijaan esimerkiksi koko päivän.

Lähes kaikilta tutkittavilta tuli positiivista palautetta innostavista strategiatyön vetäjistä, jotka lisäsivät kiinnostusta strategiatyötä kohtaan. Tutkimuksen tuloksista kävi selvästi esille, että yrityksessä oli onnistuttu hyvin strategiatyön vastuuhenkilöiden valitsemisessa. Henkilöt olivat ottaneet vastuulleen kokonaisuuden, jota he pystyivät hoitamaan motivoituneiden ja innostaen myös muut ihmiset mukaan toimintaan. Tätä on tuotu esille myös luvussa 4.1.

Tuloksissa oli selkeää, että työntekijän osallistaminen yrityksen strategiatyöhön oli työntekijöille tärkeää. Työntekijöiden osallistamisesta kehitystoimintaan on paljon

hyötyä. Tämä varmistaa työntekijöiden tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvän huomioimisen. Osallistamisessa on myös kysymys siitä, että ne tahot, joita asia koskee, ovat myös oikeutettuja osallistumaan kuten aikaisemmin tässä luvussa todettiin, niin osallistamisen tarpeen määrä vaihteli kuitenkin työntekijöiden kesken. Osallistaminen lisäsi sitoutumista yritykseen, mutta se ei suuremmalle osalle tutkittavista tuonut lisää motivaatiota työtä kohtaan. Motivaation lisääntyminen omaa työtä kohtaan vahvistuisi paremmin, jos strategiatyöhön osallistumisen myötä koettaisiin, että omaan työhön voidaan sen avulla vaikuttaa, niin kuin luvussa 4.1 todetaan. Tutkimuksessa nousi esille, että motivaation lisääntyminen strategiatyöhön osallistumisen myötä lisääntyisi sellaisilla työntekijöillä, jotka työskentelevät enemmän yrityksen liiketoimintaan liittyvissä tehtävissä tai johtotehtävissä. Työntekijöiden mielipiteitä otettiin huomioon strategiatyössä. Johto teki lopulliset päätökset siitä kenen mielipiteet ja ehdotukset vaikuttivat lopullisiin päätöksiin. Tämä vaikutti alentavasti osallistamisen laatuun työntekijän näkökulmasta, koska työntekijällä ei ollut sellaista tunnetta, että heidän mielipiteillään olisi suurta vaikutusta lopullisiin päätöksiin.

Työntekijöitä osallistetaan yrityksissä eri asteisesti. Osassa yrityksistä työntekijöitä kuunnellaan ja ehdotukset otetaan huomioon, mutta johto tekee päätökset, kenen mielipiteet otetaan todellisuudessa huomioon päätöksen teossa. Jossain yrityksissä työntekijöille annetaan vapaus tehdä päätöksiä yrityksen strategian ja arvojen mukaisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 135.)

Viestintä strategiatyöstä

Tuloksissa tuli selkeästi ilmi, että viestintää ja tiedottamista strategiatyöstä pidettiin tärkeänä asiana. Tutkittavat totesivat, että viestintä tapahtui suurimmaksi osaksi suullisesti yhteisissä viikkopalavereissa sekä yrityksen sisäisissä kanavissa. Suullinen viestintä strategiatyöstä koettiin innostavammaksi kuin kirjallinen. Yksi tutkittavista koki, että yrityksen viestintä strategiatyöstä oli laajempaa ulkoisesti kuin sisäisesti. Luvussa 3.3 Kamenskyn (2010) mukaan, kohdetyhmät strategiaviestinnässä voidaan jakaa neljään ryhmään: strategiatyöskentelyyn osallistuvat, strategiaviestintä ylöspäin, strategiaviestintä alaspäin ja strategiaviestintä ulkopuolisille sidosryhmille.

Suurin osa tutkittavista kertoi viestinnän olleen selkeää, vaikka strategiaan liittyvä termistö saattoi ollakin osittain hankalaa. Tässä korostui, että työntekijöiden strategisen osaamisen vahvistaminen olisi auttanut strategiatyön ja strategian viestinnän ymmärrettävyydessä. Luvussa 4.1 todetaan, että koulutuksella on tärkeä rooli strategian osaamiseen.

Yrityksen tulisi määritellä käyttämänsä käsitteet strategian viestinnässä, jotta kaikki ymmärtäisivät, mistä puhutaan. Viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota siihen kenelle viestitään ja millä tavoin viesti olisi mahdollisimman ymmärrettävää ja relevanttia vastaanottajalle. (Kamensky 2010, 329.)

Tärkeää työntekijälle on, miten strategia vaikuttaa suoranaisesti häneen ja hänen työhönsä. Yrityksen johdon tulisi kuitenkin pystyä viestimään myös strategian iso kuva. Kun työntekijä sisäistää strategian isossa kuvassa, niin se luo hänelle oman roolin merkityksellisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Strategiatyön tiedottamista ja viestintää olisi kaivattu lisää. Viestintää olisi saanut olla enemmän ja se olisi saanut olla tutkittavien mukaan konkreettisempaa. Strategiasta viestiminen koettiin osittain liian ylimalkaiseksi. Kuten luvussa 3.3 on mainittu, tehokas viestintä strategiatyöstä ja strategiasta tulisi olla monikanavaista, avointa ja moninkertaista verrattuna normaaliin viestintään. Selkeä ja yksinkertainen viestintä auttaa työntekijöitä ymmärtämään viestin paremmin ja innostumaan strategiasta. Viestinnän avulla yrityksessä tuettaisiin strategian juurtumista ajatteluun ja jokaisen työntekijän työhön.

Viestintä koettiin osittain yksipuoliseksi työntekijän näkökulmasta. Hyvä vuorovaikutus ylhäältä alas ja alhaalta ylös ovat keskeisessä roolissa muutostilanteissa. Strategiatyöskentelyssä yrityksessä oli haaste, että kaikki työntekijät pystyivät osallistumaan samanaikaisesti työpajoihin ja strategiatyöskentelyyn. Yrityksessä saattoi olla myös tilanne, että resurssien puutteen vuoksi työntekijöitä ei olisi käytännössä pystytty osallistamaan strategiatyöhön määrällisesti enempää. Tästä syystä strategiseen viestintään olisi pitänyt panostaa entistä enemmän. Luvussa 4.4 on mainittu, että

strategiaviestintään tulisi varata riittävästi aikaa. Tämän lisäksi operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan sekä ammattimainen strategiatyöskentely parantavat strategian toimeenpanoa.

Kaikki työntekijät eivät olleet yrityksessä töissä strategiatyön alkaessa. Haastatte-
luissa nousi esille, että strategiatyötä olisi voitu laajemmin avata myös uudemmille
työntekijöille. Toiveina oli, että olisi kerrottu, mitä on jo tehty ja saatu aikaiseksi työn
aikana, keitä ihmisiä on osallistettu strategiatyöhön ja keitä esimerkiksi haastateltu.
Työntekijöitä, jotka olivat tulleet yritykseen töihin myöhemmässä vaiheessa, ei otettu
huomioon. Viestintä strategiatyöstä olisi voinut olla toistuvampaa ja kertaavampaa,
jotta kaikki työntekijät pysyvät kartalla missä mennään. Liika viestintä ei ole pahasta,
mutta niukka viestintä koetaan helposti negatiiviseksi asiaksi, koska siitä jää ulkopuo-
linen olo työntekijöille. Päätökset koettiin läpinäkyviksi, mutta avoin ja matalan kyn-
nyksen tiedottaminen tulisi olla paremmalla tasolla. Luvussa 3.3 todettiin strategia-
viestinnän tehokkuuden, avoimuuden ja moninkertaisuuden tärkeydestä. Luvussa 4.3
todetaan, että pienemmissä yrityksissä strategian toimeenpano on helpompaa kuin
suurissa yrityksissä. Kuitenkin tutkimuksesta kävi selville, että strategia ei näkynyt yri-
tyksen arjessa suuresti ja strategiatyö oli irrallinen projekti. Tehokas ja selkeä vies-
tintä ja strategiatyön kytkentä yrityksen arkeen ja kaikkien aktiivisempi osallistami-
nen olisivat auttaneet strategian elävöittämisessä.

Taulukko 2. Yrityksen X työntekijöiden strategiatyöhön osallistamisen parantamisen kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset.

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotus
Strategia ei tule konkreettisesti esille yrityksen arjessa ja tuntuu työntekijöille kaukaiselta asialta.	Strategiaa tuodaan esille jatkuvasti ja siitä keskustellaan yleisesti yrityksen eri palaverissa ja tilaisuuksissa. Tuodaan työn kannalta konkreettisia asioita esille, jotka liittyvät strategiaan. Konkreettista tekemistä peilataan strategiaan ja strategiseen ajatteluun.
Työpajojen ja strategiatyöskentelyyn osallistamisen lisääminen työntekijöille strategiatyön eri vaiheisiin.	Työntekijöiden osallistamista olisi strategiatyön useassa eri vaiheessa. Osallistaminen alkaisi starttipäivällä, keskivaiheilla järjestettäisiin tilannekatsaus ja lopuksi vielä yhteinen loppuarviointi. Joka vaiheessa työntekijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa strategiaan.
Työpajoihin lisää avointa keskustelua, vuorovaihtusta ja pituutta.	Ryhmän osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen työpajoissa avoimen keskustelun ja tuumataalkoiden avulla. Ryhmien kokojen vaihtelu yksilö-, pari-, pienryhmä- ja strategiaryhmätyöskentelyiden välillä. Kiteytetään osallistujien ajatukset strategiavaihtoehtojen-, tavoitteiden ja toimenpiteiden suhteen. Strategiatyöskentely tapahtuu koko päivän mittaisissa työpajoissa.
Osa työntekijöistä ei ollut suuresti kiinnostunut strategiatyöhön osallistumisesta ja osa taas olisi halunnut olla enemmän työskentelyssä mukana.	Kaikki työntekijät osallistetaan joka vaiheessa strategiatyöhön. Työntekijöistä, jotka ovat strategiasta enemmän kiinnostuneita muodostetaan oma tiimi. Tiimi edustaa yrityksen strategiatyössä työntekijän näkökulmaa. Tiimiä osallistetaan mukaan varsinaisen strategiatyöryhmän työskentelyyn.
Työntekijän motivaation lisääminen omaa työtä kohtaan strategiatyöhön osallistamisen avulla.	Strategiatyössä mahdollistetaan työntekijöiden osallistuminen yrityksen päätösten tekemiseen. Tuodaan selkeästi esille, miten päätökset vaikuttavat käytännön työhön.
Strategian ja strategiatyön tiedottamisen sekä viestinnän puutteellisuus ja ylimalkaisuus.	Useasti toistuvan viestinnän lisääminen kaikkiin yrityksen kanaviin ja tilaisuuksiin suullisesti ja kirjallisesti. Viestiminen myös keskeneräisistä asioista. Lyhyiden info-tilaisuuksien järjestäminen työntekijöille strategiatyöstä. Strategiasta keskusteltaessa avataan termejä ja käytetään helposti lähestyttävää ja ymmärrettävää kieltä. Viestitään asiat niin, että jokainen ymmärtää mitä ne tarkoittavat käytännön työssä.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden kokemuksia yrityksen X strategiatyöhön osallistumisesta. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat siihen, kuinka onnistunutta strategiatyöhön osallistuminen on työntekijän näkökulmasta. Lisäksi haluttiin selvittää, millainen näkemys työntekijöillä on yrityksen X strategiaan, ja miten strategia näkyy työntekijöiden omassa työssä. Strategiatyön osallistamiseen liittyy myös olennaisesti viestintä, joten selvitettiin myös, millaista viestintä on ollut strategiasta ja strategiatyöstä. Voidaan todeta, että tutkimus on onnistunut, sillä tutkimusongelmaan saatiin vastaus sen avulla. Tutkimusongelmana oli työntekijöiden osallistamisen kokemukset strategiatyöhön ja niihin vaikuttavat tekijät yrityksessä X. Tähän saatiin vastauksia työntekijöiltä, jotka osallistuivat tutkimukseen. Vastausten myötä selvisi, miten strategiatyöhön osallistuminen olisi onnistuneempaa työntekijän näkökulmasta, ja mitkä kaikki tekijät siihen vaikuttavat.

Haastattelujen jälkeen tutkija huomasi, että haastatteluissa olisi voinut kysyä vielä laajemmin esimerkiksi strategiatyön viestinnästä. Muutamassa haastattelussa tutkija olisi voinut pitää keskustelun aiheen tiukemmin tietyissä teemoissa, jotta keskustelu ei olisi lähtenyt liian kauas itse aiheesta. Tässä olisi auttanut johdattelu takaisin aiheeseen ja turhien lisäkysymysten välttely, jotka eivät olleet teemojen kannalta relevantteja. Näin olisi vältetty turhien aiheiden läpikäynti, joita tutkimus ei käsittele ja olisi saatu mahdollisesti laajemmin tietoa käsiteltäviin teemoihin.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää pk-yritysten avoimessa strategiatyössä ja työntekijöiden osallistamisen mallien kehittämisessä. Tuloksia voidaan hyödyntää myös kaikessa työntekijöitä osallistavassa toiminnassa ja niiden mallien kehittämisessä, vaikka kyse ei olisikaan strategiatyöstä. Haastateltavat pääsivät pohtimaan osallistumistansa yrityksen kehittämistoimintaan sekä strategiatyöhön, ja voivat hyödyntää haastatteluissa tulleita pohdintoja ja kehittämisideoita myös jatkossa työelämässä.

Tutkimuksen toteuttamista tuki teoreettinen viitekehys. Tutkija ymmärsi teoriapohjan avulla syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä. Teorian avulla tuotiin esille keskeisempiä

strategian, strategiatyön ja osallistamisen osa-alueita. Näiden osa-alueiden pohjalta lähdettiin suorittamaan tutkimusta sekä luotiin teemahaastattelurunko. Teemahaastattelu, joka oli rakennettu teoreettisen viitekehyksen avulla toi vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan ratkaisun.

Tutkimuksen luotettavuutta on mitattu reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Validiteetin avulla varmistetaan oikea tutkimusasetelma ja aineiston analyysi. Reliabiliteetin avulla todetaan, että mittausulos on oikea. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan hyvällä suunnittelulla heti tutkimuksen alussa. Tutkimusote valittiin tutkimusongelmalähtöisesti. Tähän tutkimukseen laadullinen tutkimus sopi parhaiten. Laadullisen tutkimusotteen avulla saatiin parhaiten syvälinen ja laaja ymmärrys tutkittavaan asiaan.

Teemahaastatteluiden avulla kerättiin tieto tutkittavan ongelman ratkaisemiseksi. Tietoa haluttiin kerätä eri teemojen avulla, jotta tutkimuksen avulla löytyisi mahdollisimman todenmukaisia vastauksia ilman oletuksia ja johdattelua. Tutkimuksen tekijä syventyi työn aiheen teoriaan, jotta sai mahdollisimman hyvän tietopohjan aiheeseen liittyen. Aiheeseen syventyminen auttoi teemahaastattelujen tekemisessä, kun haastattelija tiesi tutkittavien teemojen teoriasta. Teemahaastattelurunko auttoi pitämään haastattelut mahdollisimman yhdenmukaisina. Oli tärkeää, että kaikkien tutkittavien kohdalla käytiin läpi samat teemat. Koko tutkimuksen ajan laadukas dokumentointi on huomioitu, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava ja läpinäkyvä. Tutkimukseen liittyvä alkuperäinen aineisto on tallessa, jotta aineiston aitous ja tulosten luotettavuus voidaan todentaa.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt oli helppo saada mukaan haastatteluihin. Haastateltaville kerrottiin ennen haastatteluja, mihin tietoja tullaan käyttämään sekä se, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä haastateltavien henkilöllisyyttä tuoda esille. Aikataulu oli melko tiukka, mutta haastattelut hoituivat siitä huolimatta suunnitellusti. Tieto, jota haastatteluiden avulla saatiin yrityksen strategiastyöstä ja strategiasta, oli informatiivista. Haastateltavien otanta oli onnistunut, koska vastaukset olivat saman tyyppisiä ja näkemys asioihin oli kaiken kaikkiaan melko samanlaista. Tu-

lostien luotettavuutta vahvisti myös triangulaatio eli monilähteisyys ja saturaatio. Tutkimustuloksissa on esitetty haastateltavien suoria lainauksia. Näin voidaan vahvistaa johtopäätöksiä oikeellisuus. Tutkimustulokset ovat esitetty realistisesti, eikä niitä ole kaunisteltu. Tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyvää tieteellisen käytännön mukaista toimintaa. Viittausten ja lähteiden merkitsemisessä on pyritty huolellisuuteen sekä tulosten analysoinnissa

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus, jossa tutkittaisiin strategiatyöhön osallistumista työntekijöiden näkökulman lisäksi johdon näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin vertailla keskenään työntekijöiden ja johdon kokemuksia strategiatyöstä ja siihen osallistumista. Tutkimus voitaisiin toteuttaa määrällisenä tutkimuksena, jossa kaikki työntekijät ja koko johto olisivat tutkittavina.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla eri ammattiryhmien kokemus osallistumisesta yrityksen strategiatyöhön. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia saman yrityksen työntekijöitä eri ammattiryhmistä laadullisen tutkimuksen avulla. Tutkimuskysymyksenä voisi toimia esimerkiksi, kuinka eri ammattiryhmät kokivat strategiatyöhön osallistamisen ja kuinka tärkeäksi osallistuminen koettiin eri ammattiryhmien välillä.

Lähteet

- Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua. Uutinen. Turun Yliopisto. Viitattu 13.5.2020. <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>.
- Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum.
- Duarte, N. 2020. Good Leadership Is About Communicating “Why”. Artikkel. Harvard Business Review. Viitattu 13.5.2020. <https://hbr.org/2020/05/good-leadership-is-about-communicating-why?ab=hero-main-text>
- Hammarsten, H. 2017. Kaksi huonoa ja yksi hyvä tapa osallistaa työntekijöitä. Kolumni. Yle Uutiset. Viitattu 20.4.20. <https://yle.fi/uutiset/3-9414628>.
- Heikkala, J. 2002. Järjestön strategia. Tampere: University Press.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Sanoma Pro.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Kauppakamari.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntija-organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Jones, P. 2008. Communicating Strategy. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Otava.
- Kaleta, A. & Witek-Crabb, A. 2015. Participation in the strategic management process and the expansiveness of the strategy. Argumenta Oeconomica.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihevaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppinen, T. J. & Piispanen, H. 2013. Niskalenkki strategiasta. Pk-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö. Organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

- Kilpimaa, A. 2014. Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt. Tampere University Press.
- Kuisma, J. 2015. Mainetta ja tulosta. Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Helsinki : ST-Akatemia.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen käyttö, hankinta ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Laadullisen tutkimustiedon hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla. N.d. SurveyMonkey. Viitattu 23.4.2020.
https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/?ut_source=mp&ut_source2=quantitative-vs-qualitative-research&ut_source3=inline&ut_ctatext=Laadullinen%2520tutkimus.
- Luomala, A. 2008. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008 ® Tekijä ja taustayhteisö.
- Mansfield, R. 2013. Company strategy and organizational design. Hoboken Taylor and Francis.
- Martikainen, V. 2015. Strategisesta suunnittelusta strategiseen ajatteluun. Artikkel. Markkinointi & mainonta. Viitattu 17.5.2020.
<https://www.marmai.fi/blogit/strategisesta-suunnittelusta-strategiseen-ajatteluun/fe402593-26c9-350d-b7ee-25d6b6e8e7ee>.
- Organisaatiomuutos. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 23.4.2020.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>.
- Rothauer, D. 2018. Vision and Strategy. Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs. Walter de Gruyter GmbH.
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005. Haastattelututkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.4.2020.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Santalainen, T. 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.
- Smith, L. 2008. Effective Internal Communication. London: Kogan Page.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistonpaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija: Sanna Suomalainen

Ajankohta ja kesto: huhtikuu 2020, 30min-60min

Teema 1. Strategia yrityksessä

- Miten käsität sanan strategia ja miten se on näkynyt yrityksen toiminnassa?
- Onko yrityksen strategia tärkeä oman työn kannalta?
- Kuinka yrityksessä on tuotu esille strategiatyötä ja strategiaa?

Teema 2. Strategiatyöhön osallistaminen

- Onko henkilöstö osallistettu mukaan yrityksen strategiatyöhön?
- Onko strategiatyöhön osallistuminen ollut onnistunutta?
- Onko strategiatyöhön osallistuminen mielestäsi tärkeää työntekijän näkökulmasta?
- Miten kehittäisit yrityksen strategiatyötä?

Teema 3. Viestintä

- Miten strategiasta tai strategiatyöstä on viestitty yrityksessä?
- Millaisia haasteita yrityksen strategiaviestintä mielestäsi sisältää?