

Strategian johtaminen jatkuvassa muutoksessa

Jeremias Knuutinen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Knuutinen, Jeremias	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä
Työn nimi Strategian johtaminen jatkuvassa muutoksessa		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Marianne Ekonen		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nykyaikaisen organisaation liiketoimintaympäristössä muutos on jatkuvaa ja vaatii ketteryyttä sekä sopeutumiskykyä. Kuitenkin samanaikaisesti organisaation tulee ylläpitää ennalta määriteltyä strategiaa ja tavoitteita.</p> <p>Tavoitteena oli selvittää, miten organisaation strateginen fokus pidetään yllä jatkuvien muutosten ja jopa kriisien aikana. Lisäksi selvitettiin, miten henkilöstöä pystytään kestävästi sitouttamaan organisaation ja sen strategiaan sekä se, miten toimia ketterästi samalla kuitenkin tavoitellen ja ylläpitäen pitkän aikavälin strategisia tavoitteita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2020 yksilöhaastatteluinä Microsoft Teamsin välityksellä. Haastateltavina oli kaksi vuosien kokemuksen omaavaa johtamistyön asiantuntijaa, joilla toisella oli vuosikymmenen kokemus yhden organisaation johtamisesta ja toisella taas vuosien kokemus erilaisista organisaatioista ja niiden strategiatyöstä.</p> <p>Lopputuloksena saatiin ymmärrys siitä, millaisia vaatimuksia organisaatioon kohdistuu muutoksen ja strategian johtamisessa sekä näiden yhdistämisessä. Myös henkilöstön sitouttamisen tärkeyttä ja työkaluja opittiin ymmärtämään paremmin. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin, mutta tutkimusta on myös mahdollista kehittää eteenpäin tutkimalla tarkemmin esimerkiksi valmentavan johtamisen merkitystä henkilöstön sitouttamisessa ja näin ollen strategiatyössä. Laaja teoreettinen viitekehys ja tarkasti analysoitu tutkimusaineisto mahdollistavat tutkimuksen myös muista nykyaikaisen strategisen johtamisen osaluista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Strateginen johtaminen, digiaika, strateginen ajattelu, uudistava strateginen toiminta, strateginen johtaminen, digiajan johtaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Knuutinen, Jeremias	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 79	Permission for web publication: Yes
	Title of publication Strategic leadership during constant change	
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ekonen, Marianne		
Assigned by		
Abstract <p>The business environment of a modern organization is everchanging and demands both agility and adaptability. However, the organization must at the same time maintain a pre-defined strategy and its objectives.</p> <p>The goal was to define how to maintain an organization's strategic focus during constant changes and even crises. The study also examined how to continuously engage the staff to both the organization and its strategy, as well as how to act agilely while also pursuing and maintaining long-term strategic goals.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study, and a thematic interview was used as the method of data collection. The interviews were carried out in April 2020 as individual interviews, using Microsoft Teams. The interviewees were two experts in the field of management, one with a decade of experience in leading one organization and the other with years of experience in different organizations and their strategy work.</p> <p>The result was an understanding of the demands placed on the organizations in managing strategy and change and integrating them. A better understanding of the importance of staff engagement and its tools was also gained. The objectives of the study were achieved, but further examination in more detail is also possible, regarding, for example the role of coaching in staff engagement and thus in strategy work. An extensive theoretical framework and a thorough analysis of the research material also enable research into other aspects of modern strategic management.</p>		
Keywords/tags (subjects) Strategic management, digital age, strategic thinking, innovative strategic activities, strategic management, leadership in the digital age		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Työelämä jatkuvassa muutoksessa	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimustehtävä.....	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
2.2.1	Tutkimusotteen valinta	6
2.2.2	Tutkimusprosessi	7
2.2.3	Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät...7	
2.2.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	8
3	Tietoperusta.....	9
3.1	Strategian käsite	9
3.2	Strategian tasot ja polut	10
3.3	Strategisen johtamisen synty ja kehitys.....	11
3.3.1	1950- ja 1960-luvun taite	11
3.3.2	1970-luvun strategiakäsitteet	12
3.3.3	1980-luvun toimiala-analyysi	13
3.3.4	1990-luku – kyvykkyyksien ja osaamisen johtaminen.....	13
3.3.5	Uuden vuosituhatvuoden strategia	15
3.4	Modernin strategiatyön globaalit kontekstit	16
3.5	Strateginen ajattelu.....	18
3.5.1	Strategisen ajattelun kuusi ulottuvuutta.....	19
3.5.2	Reflektointi ja intuitio	20
3.5.3	Strategisen ajattelun ja toiminnan yhdistäminen	21
3.5.4	Oivaltava yksilö ja organisaatio	23
3.5.5	Oivallukset menestystekijänä.....	24
3.5.6	Luovuuden mahdollistaminen.....	25
3.6	Strateginen johtaminen.....	26
3.6.1	Strategisen johtajan taidot ja kyvyt.....	27
3.6.2	Strategisen johtajan tehtävät ja velvollisuudet.....	29
3.6.3	Strategisen johtamisen suunnittelu	30
3.6.4	Strategian toteuttaminen.....	31

	2
3.6.5 Strateginen toiminta vaikeina aikana.....	32
3.7 Digi aika haastaa strategiat	34
3.7.1 Muutostrendinä digiajan murros	35
3.7.2 Digiajan strategiatyö.....	36
3.8 Digiajan johtaja.....	38
3.9 Strategiatyö jatkuvassa muutoksessa	39
3.9.1 Ketterä ja menestyksellinen strategiaprojekti	41
3.9.2 Ketterä johtaja	44
3.10 Kulttuurin muutos	45
3.11 Uudistava strateginen toiminta.....	48
4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	50
4.1 Hyvä strategia ja sen toteuttaminen.....	51
4.2 Strateginen ajattelu.....	53
4.3 Intuitio	55
4.4 Henkilöstön sitouttaminen.....	56
4.5 Arvot ja kulttuuri	57
4.6 Viestintä.....	59
4.7 Strateginen toiminta taloudellisesti vaikeina aikoina	61
4.8 Strateginen fokus muutosten keskellä.....	63
5 Johtopäätökset.....	65
6 Pohdinta.....	69
6.1 Tutkimuksen onnistuminen.....	69
6.2 Luotettavuuden arviointi.....	71
6.3 Palaute teoriaan	72
6.4 Jatkotutkimuksen mahdollisuus.....	73
Lähteet	74
Liitteet.....	77
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	77

1 Työelämä jatkuvassa muutoksessa

Nykyaikainen työelämä on jatkuvaa muutosta. Sekä johdon että alaisten tulee sopeutua entistä tehokkaammin muutoksiin, mutta varsinkin johtamistyössä niihin reagoiminen ja niiden johtaminen on ehdottoman tärkeää. Koska organisaatioiden tulee myös toteuttaa usein arvaamattomien muutosten yhteydessä omaa strategiaansa, luo tämä moderneille johtajille uudenlaisia haasteita. Pitää pystyä sitouttamaan henkilöstöä, jotta jatkuva muutos ei etäännytä heitä strategisesta päämäärästä. Modernilta johtajalta vaaditaan monia taitoja erilaisilta osa-alueilta. Nykyaikaisesta johtamisesta puhuttaessa käytetäänkin usein termiä digiajan johtaja, kun digitalisaation ja globalisaation vaikutus näkyy myös johtajan työnkuvassa ja vaatimuksissa.

Vaikka muutoksen johtamista on tutkittu aiemmin, on tutkimuskirjallisuudessa keskitytty pääasiallisesti pitkän aikavälin muutoksiin ja niiden johtamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena onkin käsitellä nopeiden muutosten johtamista, niihin reagoimista ja sopeutumista samalla, kun toteutetaan pitkäjänteistä strategiaa. Jatkuvan muutoksen johtaminen on eri asia kuin aiemmin johtamiskirjallisuudessa käsitelty muutosjohtaminen, joka keskittyy lähtökohtaisesti yksittäisten muutosten johtamiseen, ja nämä ovat usein ennakoituja sekä organisaation itse toteuttamia eikä odottamattomia muutoksia, joihin on pakko reagoida. Tutkimuksessa tullaan yhdistelemään erilaisia teorioita varsinkin strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja digiaikaisen johtamisen osalta.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia strategista johtamista ja strategisen fokuksen pitämistä jatkuvassa muutoksessa ja löytää menetelmiä strategisen johtamisen tehostamiseksi, hyödyntäen jo olemassa olevaa aineistoa. Kun teoreettinen viitekehys on kerätty ja analysoitu, haastatellaan kahta pitkän kokemuksen omaavaa johtajaa, joiden haastatteluissa hyödynnetään teoreettista viitekehystä sekä aineistosta tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä. Tämän aineiston avulla pyritään löytämään tehokkaita tapoja johtaa strategiaa jatkuvassa muutoksessa.

Haastattellessa kahta eri taustan omaavaa johtajaa saadaan toivottavasti hyvin erilaista aineistoa. Koska muutokset voivat olla hyvinkin yksilöllisiä, voivat haastattelut

olla parhaimmillaan täysin erilaisia. Tietenkin tavoitteellista on, että haastatteluista nousisi esiin yhtäläisyyksiä, mutta erilaiset haastattelut yhdistettynä viitekehykseen tulevat avaamaan näkökulmia strategiseen johtamiseen ja työelämän muutokseen.

Tutkimuksen toinen päätavoite on kehittää tutkijan omaa osaamista varsinkin esimiehenä mutta myös muut tahot voivat tutkimustuloksia hyödyntää. Tutkimuksen kohteena on nykyaikainen ilmiö, jolloin myös muut aiheesta kiinnostuneet voivat kehittää osaamistaan strategisen johtamisen saralla. Tutkimus on yleishyödyllinen, kun strategisen johtamisen ongelmiin vastataan ja annetaan näkökulmia alan ammattilaisten toimesta.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimustehtävä

Tutkimusaiheen valitsemisen ja teoriapohjaan perehtymisen jälkeen on päätettävä, mitä aiheesta haluaa tietää. Aiheen rajausta tapahtuu parhaiten määrittämällä tutkimusongelma, mutta laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää yleisluontoisempaa termiä tutkimustehtävä. Vaikka tutkimustehtävä muuttuisikin tutkimuksen aikana, on sillä tärkeä tehtävä aiheen rajauksessa ja tutkimuksen kasassa pitämisessä. Tutkimustehtävä pyrkii estämään tutkijaa tutkimasta pintapuolisesti monia aiheita, vaan pitää keskittyminen tutkittavassa ilmiössä. Tutkimustehtävä on joustavampi kuin tutkimusongelma, joka soveltuu hyvin laadulliseen tutkimukseen, jossa ei ole aina tarpeen määrittellä tarkkoja tutkimusongelmia, vaan enemmänkin rajata aihetta ja ilmiötä. Hyvä tutkimustehtävä – samoin kuin tutkimusongelma, on yksiselitteinen ja selkeä. Sen tavoite on kiteyttää, mitä aiheesta tahdotaan tutkia ja tietää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 2.3.1.)

Sekä aihetta että tutkimusongelmaa tai -tehtävää valitessa on tärkeää ottaa huomioon monta asiaa. Tutkimustehtävän tueksi pitää pystyä löytämään aineistoa, aihealu-

esta pitää olla tai pitää pystyä hankkimaan tuntemusta, ongelman ratkaisun menetelmät pitää hallita ja ongelman pitää olla ratkaistavissa sekä tutkimiseen pitää olla mielenkiintoa ja motivaatiota. (Kananen 2015, 41.) Koska tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten strategista johtamista voidaan toteuttaa jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä ja -elämässä, tutkimustehtävä on ”Miten strategiaa johdetaan jatkuvassa muutoksessa?”.

Tutkimusongelmasta tulee johtaa tutkimuskysymykset. Avoimet kysymykset ovat tyyppisiä laadulliselle tutkimukselle, kun ne ovat usein hyvin yleisluontoisia, koska pyritään saamaan käsitystä ilmiöstä. Avoimet kysymykset synnyttävät vastauksia, jotka tuottavat tekstiä, lauseita ja tarinoita, joka on yleistä laadullisen tutkimuksen kysymyksille ja teemoille, kun pyritään ymmärtämään ilmiötä sen mittaamisen sijasta. Määrällisen tutkimuksen kysymykset sen sijaan ovat strukturoituja kysymyksiä, joissa tiedetään, mitä kysytään ja annetaan vastaajille valmiit vastausvaihtoehdot. Nämä kysymykset kuuluvat määrällisen tutkimuksen menetelmiin, kun ne vaativat taustalleen aina teoriaa ja ilmiön tuntemusta (Mts. 68.) Tutkimuskysymykset löytyvät liitteenä olevasta teemahaastattelurungosta, jonka pohjalta tutkimushaastattelut toteutettiin.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustehtävää lähdetään toteuttamaan tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimusmenetelmiä on monia, ja ne pitävät sisällään sekä aineistonkeruun että analyysimenetelmät. Menetelmä on joko sääntö, keino tai menettelytapa, jolla pyritään tuomaan ongelmaan ratkaisu. Ratkaisun löytämiseksi käytetään hyväksi todettuja, tiedemaailman hyväksymiä ja oikeaksi toteamia keinoja. Tutkimusmenetelmien tavoitteena on luoda luotettavaa tietoa, jonka avulla ratkaisu syntyy. Menetelmä tulee valita tarpeeseen, eli sen pitää olla paras mahdollinen tutkimusongelman tai -tehtävän ratkaisemiseksi. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset tulee ratkaista kerätystä aineistosta jalostetulla tiedolla, jonka avulla etsitään ratkaisu tutkimustehtävään (Kananen 2015, 63–65.)

2.2.1 Tutkimusotteen valinta

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään laadullista tutkimusotetta, koska pyritään ymmärtämään ilmiötä, jolloin laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tutkimusotteeksi. (Kananen 2015, 70.) Ilmiöstä ei itsessään ole samanlaista tutkimusta aiemmin tehty opinnäytetyön tasolla, joten laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusotteeksi hyvin. Useat lähteet, joista teoreettinen viitekehys rakentuu, ovat artikkeleita, joissa ilmiötä osittain selitetään, mutta tarkoitus on teoreettisen viitekehyyksen analyysin avulla saada teemahaastatteluista lisätietoa ja parempaa ymmärrystä. (

Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan ilmiöstä hyvän kuvauksen ja syvällisen näkemyksen, jonka jälkeen sitä on mahdollista ymmärtää ja luoda teoria mahdollisia määrällisiä tutkimuksia varten. Laadullinen tutkimus vaatii sitoutumista aikaa vievään aineistonkeruuseen ja analysointiin. Kirjoittamisprosessi vaatii pitkäjänteisyyttä, kun tutkimusprosessi on epälineaarinen ja aineiston analysointi hidasta sen suuren määrän ja laadun vuoksi. Lisäksi pitää olla valmis kestämään epävarmuutta, kun tutkimus on joustavaa ja syklimäistä. Aineistonkeruuvaihe on aina laadullisen tutkimuksen aikaa vievin vaihe, kun teoreettisen viitekehyyksen kasaaminen on ehdottoman tärkeää teorialähtöisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa analyysin kirjoittaminen on hidasta ja vaativaa, kun jokainen valinta ja väite on perusteltava. Myös tulosten luotettavuuden varmistaminen on haastavaa tutkimusotteen luonteen vuoksi. Aineiston tulkintaan ei ole suoria tulkintaohjeita, joten myös tulosten tulkitseminen on haastavampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Mts. 64–73.)

Tämä tutkimus toteutetaan teorialähtöisesti. Teorialähtöinen tutkimus pyrkii sovittamaan olemassa olevia teorioita käsitteiden kautta aineistoon, jonka avulla aineistosta etsitään teorian olettamia tekijöitä ja käsitteitä. Aineistoa tarkastellaan teorian kautta. (Mts. 174–175.) Kuitenkin aineiston analyysimenetelmänä käytetään teemanalyysia, joka on pääosin aineistolähtöinen menetelmä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

2.2.2 Tutkimusprosessi

Laadullisessa tutkimusprosessissa aineistoa kerätään niin kauan ja paljon, että asetettu tutkimusongelma ratkeaa, kun tutkija ei tunne ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä eikä aina tiedetä, mitä pitää etsiä ja mikä aineistosta tuottaa ratkaisun. Ei myöskään tiedetä tarkasti kysymyksiä, joihin vastaus halutaan, ja täysin uusia asioita voi ilmetä vielä haastatteluvaiheessa. Tutkija pyrkii keräämään monilähteisesti mahdollisimman laajan ja kattavan aineiston ja keräyssykli loppuukin vasta ratkaisun löydyttyä ja tutkijan ymmärrettyä ilmiön. Aineistoa voi olla monissa eri muodoissa, ja se pitää kaikki analysoida, eikä yhtä tiettyä analysointitapaa ole. Aineisto vaatii usein jatkokäsittelyä, jotta sitä pääsee analysoimaan. Koska aineistoa voi olla hyvinkin laajasti eri muodoissa, pitää aineisto saattaa yhteen muotoon eli yhteismitallistaa. Tämä muoto on useimmiten, tekstimuodossa, jolloin koko aineisto on mahdollista käsitellä yhdellä menetelmällä. Aineistoksi kerätyt teemahaastattelut tulee tallentaa digitaaliseen muotoon, joka myöhemmin litteroidaan eli puretaan tekstiksi. Litteroinnin tarkkuus vaihtelee sanatarkasta hyvin yleisluontoiseen, jossa kirjataan vaan sanomisen ydin. (Kananen 2015, 128–131.)

Tutkimuksessa päädyttiin yleisluontoiseen litterointiin, koska haastattelut olivat digitaalisessa muodossa kuunneltavissa, eikä esimerkiksi kielenkäytön koettu olevan niin tärkeässä osassa, että sanatarkka litterointi olisi ollut tarpeellista haastattelujen analyysin kannalta. Mikäli haastatteluista nousi esille asioita, jotka olivat tärkeitä kirjata sanatarkasti, niin tehtiin, mutta koko haastatteluja ei ole tarpeen litteroida.

2.2.3 Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin käyttämään teemahaastattelua, jolla pyritään saamaan laajempaa ymmärrystä tutkimusaiheesta. Teemahaastattelu mahdollistaa myös uusien asioiden ilmenemisen vielä haastatteluvaiheessa, laajentaen ymmärrystä aiheesta entisestään. Teemat valitaan niin, että pyritään kattamaan koko ilmiö, mutta keskustelun tulee olla avointa ja haastattelu ei saa olla mekaanista vuoropuhelua. Teemahaastattelun avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä eri

näkökulmista, kun haastateltavien omat näkökulmat nousevat vastauksissa pääosaan. Kysymysten tulee olla johdattelevia, avoimia kysymyksiä, jotka lähinnä avaavat keskustelun aiheesta. (Kananen 2015, 147–152.)

Haastatteluista kerätty aineisto analysoidaan teemoittelemalla. Teema-analyysi toteutetaan analysoimalla haastattelut huolellisesti läpi ja nostamalla esille ne teemat, jotka haastatteluista ilmenevät. Aineisto järjestellään teemoittain, ja tutkimuksessa esitellään havainnollistavina esimerkkeinä tärkeimmät huomiot, usein sitaattien muodossa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Triangulaatiota hyödynnetään tulosten luotettavuuden lisääjänä, kun eri menetelmillä kerätyt aineet tukevat samaa johtopäätöstä, jolloin tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. (Kananen 2015, 358–359.) Kuitenkaan triangulaation käyttäminen ei takaa tutkimuksen luotettavuutta, koska strategia ei automaattisesti eliminoi virheellisiä lähteitä. Tulosten luotettavuus riippuu paljon tutkijasta itsestään, jonka tulee tehdä oikeita valintoja, mutta myös valita ne havainnot ja tulokset, jotka tukevat johtopäätöstä (Maxwell 1996, 94.) Triangulaation käyttäminen vie usein enemmän resursseja verrattuna tavanomaiseen tutkimukseen. Varsinkaan opinnäytetyötasolla sen käyttö ei ole vaadittua, kun ottaa huomioon sen työläyden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksessa ei tulla käyttämään triangulaatiota. Sen hyödyt eivät ole työmäärään suhteutettuna sellaiset, että sitä kannattaisi luotettavuuden lisäämiseksi tehdä. Koska tuloksia havainnoidaan tarkasti ja ne tukevat johtopäätöstä, ei ole tarpeen toteuttaa triangulaatiota.

Sen sijaan tutkimuksen luotettavuus varmistetaan tutkijan huolellisilla valinnoilla, joilla jo alkuvaiheessa pyritään takaamaan tutkimuksen luotettavuus. Tutkijan tulee toimia niin, että hän tekee oikeat valinnat, kuitenkin suosimatta juuri niitä havainnoita, jotka tukevat johtopäätöksiä. Haastattelut liittyvät aina menneen käsittelyyn, jolloin vastaukset ovat aina haastateltavien omien näkemysten varjossa, asioita voidaan jopa kaunistella. Tämän takia aineiston sitominen kerättyyn teoriaan varmistaa,

että havainnoille on myös kirjallisuudessa esiintyviä perusteita. (Kananen 2015, 337–342.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, eli jos tutkimus toistetaan, lopputulos on sama (Silverman 1997, 203). Tämä ei ole mahdollista, kun teemahaastattelussa ihmisten välinen keskustelu ohjautuu lähes täysin vapaasti, ja uusia teemoja ja huomioita nousee esille. Haastattelujen tulokset eivät siis ole täysin toistettavissa. Validiteetti sen sijaan tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita (Mts. 207). Tämä pyritään toteuttamaan niin, että haastatteluista esiin nousseet havainnot tukevat viitekehystä nostettuja huomioita. Validiteettia pystytään kuitenkin havainnoimaan vasta tutkimuksen loppuosassa, kun tutkimus on toteutettu.

3 Tietoperusta

3.1 Strategian käsite

Strategia voi olla yksittäinen hanke, jolla tähdätään kilpailuetuun, mutta se voi olla myös johdonmukainen toimintamalli, joka voi olla havaittavissa ja tulkittavissa vasta jälkikäteen, kun suunnitelma muuttuu käytösmalliksi, jota toistetaan ennakoitavasti. Strategia voi tarkoittaa myös organisaation asemoitumista ympäristöönsä, kun yritys voi esimerkiksi kilpailun välttääkseen etsiä rauhallisemman markkinaraon tai luoda täysin uuden tavaran tai palvelun, joita asiakkaat eivät ole osanneet aikaisemmin edes toivoa. Se voi olla myös näköala, kokonaisuus tai ideologia, joka määrittää tavaran, jolla nähdään ja tulkitaan ympäristöä ja sen sijaan että kyseessä olisi käsite, nähdään strategia enemmänkin käytöksenä tai ajatustapana. (Santalainen 2009, 20.) Valpolan (2010) määritelmän mukaan strategia kertoo valinnat, joilla toimintaa ohjataan lähtötilanteesta haluttuun päämäärään. Se kirjoitetaan näkyväksi, helpottaen viestintää ja päätöksentekoa. Strategian käsite on ajan myötä muotoutunut hyvin monipuoliseksi (Heimonen, Kalin, Kvist, Lillkåll, Masalin, Niutanen & Valpola 2010, 15.)

Laamasen, Kamenskyn, Kivilahden, Kososen, Laineen ja Lindellin (2005, 33) mukaan Chandler (1962), loi yhden ensimmäisistä strategian määritelmistä yrityksen pitkän aikavälin perustavoitteiden määritelmäksi sekä sellaisten toimenpiteiden tekemiseksi, jotka ovat tavoitteiden saavuttamiseksi tarpeen. Sen sijaan Ansoff (1965; 1979) Laamasen ja muiden (2005, 34) kuvasi strategista käyttäytymistä ympäristön kanssa tapahtuvana vuorovaikutusprosessina, johon liittyvät sisäisten rakenteiden ja dynamiikkojen muutosprosessi. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 33–34.)

3.2 Strategian tasot ja polut

Strategia rakentuu monista tasoista, jotka muodostavat näkemyksen siitä, mihin pyritään. Organisaation strategia lähtee käyntiin konsernitason strategiasta, joka luo toiminnalle pohjan niissä organisaatioissa, joissa on useampi perustoiminto. Konserni-strategia määrittelee vision ja perusroolin ja näin ollen linjaa toiminnan laajuuden ja kertoo, miten luodaan lisäarvoa sidosryhmille. Perusroolin määrittäminen on ehdoton edellytys strategian laatimiselle, vaikka konsernin perusrooli ja lisäarvo tuova konsernistrategia voikin olla häilyvä. Kun on määritetty, missä ollaan mukana, tulee liiketoimintastrategian osoittaa konkreettisesti, miten yksikkö menestyy valituilla markkinoilla asiakaspinnassa. Kilpailuetua voidaan tavoitella kahdella tavalla. Perinteisempi lähestymistapa on ulkoisen kilpailuympäristön analysoiminen asiakastarpeiden, kilpailijoiden liikkeiden, toimialan muutoksen ja muiden ympäristösignaalien tarkastelun kautta. Tämä ajattelutapa helpottaa myös asemoitumista kilpailutilanteissa, kun mietitään, mihin kilpailuun kannattaa lähteä. Toinen tapa on ainutlaatuisen resurssien ja pätevyyksien määrittämisen kautta pyrkiä kuvittelemaan, mitä voidaan saada aikaan niitä uusilla tavoin hyödyntäen. Riippumatta lähtökohdista strategioiden tulisi kohdata, jolloin voidaan saada aikaan järeitä uudistuksia liiketoimintamalliin ja muokata markkinoita. Keskisuurissa ja suurissa konserneissa osa toiminoista liittyy läheisesti liiketoiminnan ytimeen, kun taas osa tukee sen perustoimintaa. Toimintokohtaiset strategiat tuovatkin lisäarvoa, kun ne pystytään linkittämään organisaation yleisiin strategisiin painopistealueisiin, kuten markkinointi- tai henkilöstöstrategiaan. Näiden laatimisessa voi olla ongelmia, kun asiantuntijat luovat hienostuneita järjestelmiä ja prosesseja. Koska nämä strategit eivät kuitenkaan toimi

päivittäisjohtamisen hektisessä ilmapiirissä, voivat luodut järjestelmät ja prosessit olla tarpeettomia tai kohtuuttomasti energiaa vaativia, jolloin toiminta jäykistyy ja turhautuneisuutta syntyy. Tämän takia toimintokohtaiset strategiat pitää luoda maltillisesti (Santalainen 2009, 58–59, 67.)

3.3 Strategisen johtamisen synty ja kehitys

Strategian oppisuunnat ovat perinteisesti sidoksissa keskeiseen strategiakäsitteeseen, jolloin usein uusi tapa hahmottaa merkityksellinen kokonaisuus tai ongelma on kytkeytynyt uuteen käsitteeseen. Ajattelutavat ja käsitteet jäävät usein elämään huolimatta uusien ideoiden syntymisestä. Vaikka eri koulukuntien valta-ajat ovat syntyneet ja vaikuttaneet osittain limittäin, voidaan eritellä kullekin vuosikymmenelle ominainen strategianäkemykset ja käsitteet, joiden ympärille se rakentui. (Laamanen ym. 2005, 15.) Jotta saataisiin ymmärrys nykyaikaisesta strategisesta johtamisesta, on ymmärrettävä myös strategisen johtamisen historia ja vaiheet, jotka ovat johtaneet nykyhetkeen. Koska strateginen johtaminen on vuosikymmeniä vanha käsite, on ymmärrettävä sen aikakausia ja suuntauksia, jotta voidaan käsitellä sitä nykyaikana.

3.3.1 1950- ja 1960-luvun taite

Laamasen ja muiden (2005, 17) mukaan strategisen johtamisen synty voidaan ajoittaa 1950- ja 1960-luvun taitteeseen, jolloin Selznick (1957), Penrose (1959) sekä Chandler (1962) julkaisivat aihealuetta käsittelevät teoksensa. Selznickin kirjan myötä liikkeenjohdon kielenkäyttöön nousivat käsitteet institutionaalinen johtajuus, strateginen missio sekä erityinen kompetenssi. Selznick esitti, että johtajasta tulee valtiomies siirryttyään hallinnollisesta johtamistavasta institutionaaliseen eli ylimmän johdon valtiomiesmäiseen rooliin. Keskijohdon tehtävä on vahvistaa strategista missiota, ja erityinen kompetenssi erottaa organisaatiot toisistaan. Penrose tarkasteli johdon roolia kasvun näkökulmasta. Ydinidea oli, että yrityksen johto on kriittinen resurssi kasvun toteutumiselle: joutilas johto määrää kasvuhankkeita, jolloin palkataan lisää johtoa, joka määrää kasvuhankkeita ja kasvua tapahtuu. (Laamanen ym. 17–18.)

Laamasen ja muiden (2005, 18) mukaan Chandlerin (1962) teosta pidetään ensimmäisenä, joka pääsääntöisesti käsittelee yritysstrategiaa. Ydinajatus oli, että strategia on yhteydessä siihen miten yritystä on optimaalisinta organisoida, ja teos nosti esille käsitteet strategia- ja monidivisioonarakenne, joita alettiin tutkimaan 1960-luvun lopun strategiatutkimuksessa. Laamasen ja muiden (2005, 19) mukaan Learnedin, Christensenin, Andrewsian ja Guthin (1965) teos taas esitti strategian olevan suhteellisen suoraviivaista ja jopa yksinkertaista yhteensovittamista yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien sekä ympäristön mahdollisuuksien ja uhkien välillä. Tästä ajattelutavasta perinnöksi jäi SWOT-analyysi, jonka avulla ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia tarkastellaan ja ne pyritään kytkemään yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien analyysiin. (Mts. 17–19.)

3.3.2 1970-luvun strategiakäsitteet

Laamasen ja muiden (2005, 19–20) mukaan 1960- ja 1970-luvuilla ylimmän johdon työtä tutkinut Mintzberg (1973) päätyi esittämään uutta tapaa jaotella strategia ja erotti toisistaan tarkoitetun, tiedostetun, toteutuneen, toteutumattoman ja muotoutuvan strategian. Hän hyväksyi, että strategia voi olla suunnitelma tai juoni, mutta hänen näkemyksensä mukaan se voi olla myös tapahtumaketju, markkina-asema tai johdon näkemys. Näin syntyi strategian viisi P:tä. (Laamanen ym. 2005, 19–20.)

Laamasen ja muiden (2005, 21) mukaan 1970-luvulla levisivät myös yhdysvaltalaisen konsulttitoimistojen suunnittelumallit, jotka auttoivat suuria yrityksiä hallitsemaan monia liiketoimintayksiköitään. Yksi tunnetuimmista 1970-luvulla syntyneistä malleista on Boston Consulting Groupin kehittämä BCG-matriisi, jossa yksiköjä tarkastellaan kahden ulottuvuuden, markkinoiden kasvun ja liiketoimintayksikön suhteellisen markkinaosuuden suhteessa toiseksi suurimpaan kilpailijaan, näkökulmasta. Ydinajatus oli, että yksiköt, jotka eivät kasva ja joilla on vahva markkina-asema, tuottavat vahvaa kassavirtaa, kun voitto ei kulu kasvun rahoittamiseen, jolloin voidaan rahoittaa muiden yksiköiden kasvua. (Mts. 21.)

Strategiatutkimusta tehtiin tuohon aikaan myös Skandinaviassa, jossa syntyi niin sanottu Skandinaavinen strategiakoulukunta. Laamasen ja muiden (2005, 21) mukaan

tämän koulukunnan päähahmo Normann (1977) tarkasteli yritysten johtoryhmän ominaisuuksiin ja dynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä ja miten niiden avulla yritys saadaan kasvamaan. Hän pohti johtoryhmän koostumuksen vaikutusta siihen, miten helposti yritys voi rakentaa uusia liiketoiminta-alueita. 1970-luvulla tunnetuksi tuli myös niin sanottu skenaarioanalyysi, kun Shellin tutkimuskeskuksessa kehitettiin menetelmiä tulevaisuuden öljykriisiä tai sitä vastaavia tilanteita varten. Skenaarioanalyysi levisikin yleiseen käyttöön osaksi yritysten strategista suunnittelua 1970- ja 1980-luvuilla (Mts. 21–22.)

3.3.3 1980-luvun toimiala-analyysi

Laamasen ja muiden (2005, 22–23) mukaan Michael E. Porter (1980) aloitti uuden aikakauden esitellessään toimiala-analyysin mallin, joka otettiin laajasti käyttöön tutkimuksessa ja käytännössä. Malli esitti, että toimialan kannattavuus ja houkuttelevuus määräytyvät suorien kilpailijoiden kilpailun, uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden luoman uhan, asiakkaiden neuvotteluvoiman sekä alihankkijoiden ja muiden toimittajien neuvotteluvoiman yhteisvaikutuksena. Nämä taas olivat riippuvaisia muista tekijöistä. Lähtökohtana oli oletus, että tekijät määräävät hinta- ja kustannustason sekä investointien määrän toimialalla, jonka mukaan kannattavuus määräytyy. Tarkoitus oli käsittää kilpailun kannalta kriittiset tekijät ja mihin suuntaan niiden kehitys on kulkemassa. Keskeisiksi käsitteiksi nousivat kustannusjohtajuus-, differointi- ja keskittymisstrategiat, joita soveltamalla yritykset menestyivät teorian mukaan paremmin. (Laamanen ym. 2005, 22–23.)

Porterin luomaa strategiaa tasapainottamaan syntyi Laamasen ja muiden (2005, 25) mukaan Petersin ja Watermanin (1982) esittämä 7S-strategiaviitekehys. Se perustui yritysten analyysiin ja niiden menestystekijöihin. Elementit olivat strategia, rakenne, järjestelmät, henkilöstö, tyyli, yhteiset arvot ja kyvyt. 7S-ajattelumalli soveltui varsinkin yrityksen sisäiseen analyysiin. (Mts. 26.)

3.3.4 1990-luku – kyvykkyyksien ja osaamisen johtaminen

1980- ja 1990-luvun taitteessa alettiin konkreettisemmin tiedostaa kyvykkyyksien kehittämisen vähittäisyys. Toimialarakenteiden havaittiin uudistuvan evoluution kautta

ja oppiminen, teknologian kehitys sekä syväallinen asiakassuhteiden luominen veivät paljon aikaa, jolloin yritysten kilpailuasema saattoi olla tulosta vuosien taustatyöstä. Uusi näkemys teki läpimurtonsa 1990-luvun alussa ja korosti resurssien ja osaamisen kehittämisen merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa. Tämän uuden näkemyksen mukaan vähittäin jalostuvat resurssit ovat ainoat, jotka voivat tuoda yritykselle pysyvää kilpailuetua. (Laamanen ym. 2005, 27.)

Laamasen ja muiden (2005, 27–28) tämän uuden ajatusmaailman keulakuvaksi nousi Prahaladin ja Hamelin vuonna 1990 esittelemä käsite ydinosaamisesta. Siirtymä toimiala-analyysistä ydinosaamisen aikakauteen oli suuri murros varsinkin ajatuksellisella tasolla, vaikka perusta osaamista ja kyvykkyyksiä korostavalle ajattelulle oli luotukin jo 1950-luvulla, ja sitä oli jalostettu 1980-luvusta eteenpäin. Kyvykkyyksiin ja osaamiseen perustuva strategiatutkimus jakautui 1990-luvun alussa kolmeen, kun yksi koulukunta loi käsitteen kompetenssi ja alkoi kutsua edustamaansa haaraa kompetensseihin perustavaksi johtamiseksi. Toinen sivuhaara korosti taas resurssiperusteista strategista johtamista, jonka mukaan yritysten tulisi keskittää strategiansa arvokkaiden, vaikeasti kopioitavien ja ainutlaatuisten resurssien keräämiseen kilpailuedun saavuttamiseksi. Kolmas haara taas edusti varsinkin dynaamista kyvykkyyttä, eli kykyä rakentaa uusia kyvykkyyksiä kasvun takaamiseksi. (Mts. 27–28.)

Kilpailukykyisten osaamisalueiden kehitystä korostavien koulukuntien lisäksi strategiatutkimuksessa nousi 1990-luvulla esille myös riittävän pitkän suunnitteluajanjännän merkitys, kun uuden osaamisalueen kehittämiseen voi mennä jopa 10 vuotta. Tässä tapauksessa johdolla tulee olla selkeä näkemys toimintaympäristöstä silloin, kun osaaminen on kehitetty, jotta tiedetään, kannattaako osaamisaluetta lähteä kehittämään vai ei. Tästä syystä yrityksille olisi hyödyllistä muodostaa näkemys roolistaan tulevaisuudessa, jolloin visiota luodessa voidaan lähteä liikenteeseen asioista, joiden voidaan nähdä tapahtuvan tulevaisuudessa. Tämän jälkeen visiota muokataan sopimaan yrityksen arvoihin ja mahdollisuuksiin, ja sen jälkeen määritettäisiin, mitä vision saavuttaminen vaatii (Mts. 28–29.)

Laamasen ja muiden (2005, 29) mukaan Normannin ja Ramirezin Harvard Business Reviewssa 1990-luvulla julkaissama artikkeli loi käsitteen arvokonstellaatio, joka kuvasi millaisia murroksia toimialalla voi tapahtua. Käsitteen lähtökohtana oli asiakkaan arvotähti, johon toimittaja liittyy muiden toimittajien sekä asiakkaan kanssa, muodostaen arvokonstellaation, jossa asiakkaalla on vuorovaikuttava osa palvelun tai tuotteen tuotannossa. Myöhemmin arvokonstellaation käsitettä yleistettiin siten, ettei se olisi sidonnainen asiakassuhteeseen ja esitti yleisemmäksi käsitteeksi arvonverkon käsitettä. Tämä alkuperäiskäsite kuitenkin toi esille asiakkaan vaikutuksen tuotteen tai palvelun prosessissa, jota ei ollut aiemmin esitetty asiakaslähtöisesti, vaan usein juuri yrityksen tai organisaation aikaansaamisen näkökulmasta. (Mts. 29–30.)

3.3.5 Uuden vuosituhannen strategia

Verkostojen ja verkostoitumisen rooli jatkoi korostumistaan 2000-luvulla. Verkostoja ja yhteistyösuhteita huomattiin olevan helpompi muodostaa sähköisen kommunikaation avulla, johtuen uusista ohjelmistoista ja menetelmistä. 2000-luvun toimiala-analyyseissä verkostoiden avulla voidaan analysoida yritysten keskeisyyttä, kilpailevien yritysten ryhmittymiä ja etäisyyksiä muihin toimijoihin sekä verkkotiheyttä kommunikaation tehokkuuden mittarina. Ulkopuolisen ympäristön lisäksi nykyaikainen verkko ulottui myös yrityksen sisälle yksiköihin ja ihmisiin. Strategiaprosesseja tutkimus onkin 2000-luvulla keskittynyt vahvasti siihen, miten strategiaprosessi on toteutettavissa yrityksen sisällä toimivien puoli-itsenäisten yksiköiden verkoston ohjausprosesseina sen sijaan, että se olisi perinteisen kommunikaatioprosessin kaltainen. (Laamanen ym. 2005, 30.)

2010-luvulla nousi esille termi digiajan strategia. Nykyaikana on entistä vaikeampaa ennustaa tulevaisuuden näkymää, kun liiketoimintaympäristöt muuttuvat vauhdilla, liiketoimintamallit ovat monimuotoisempia, uusia kilpailijoita nousee häkellyttävällä nopeudella ja monien yritysten elinkaaret ovat lyhentyneet. Perinteiset arvoketjut ovat murtuneet, ja arvoa saadaan ja otetaan sieltä, missä niitä ei ennen ole ollut. Muutosten ajureina toimivat nykyaikaiset trendit, joista varsinkin nopeasti kehittyvä teknologia ja digitaalisuus ravistelevat toimialoja. Digiaika vaatii terävää strategista

ajattelua, jotta nopeasti ilmeneviin haasteisiin voidaan vastata ja tarttua mahdollisuuksiin. Enää ei pärjää noudattamalla perinteisiä strategiaoppeja ja viitekehyksiä, vaan työkalut ovat vanhentuneet ja tuntuvat riittämättömiltä, kun pitää jatkuvasti ymmärtää ja tulkita muuttuvaa maailmaa, samalla kun valitsee yrityksen päämäärän ja keinot sen toteuttamiseksi entistä monimutkaisemmassa ympäristössä. Strategiset valinnat voivat johtaa jopa organisaation täydelliseen muodonmuutokseen, ja strategian keskeisin haaste nykypäivänä onkin kulttuurin muutoksen johtaminen. Digiajan strategian menestystekijöitä ovat herkkä ja notkea strategiaprosessi sekä kokemusten ymmärtäminen, jotka kuuluvat osaksi teknologista murrosta, sekä uudistumisen kulttuuri sekä oivallusten hyödyntäminen menestystekijänä, joiden tarve on syntynyt alati muuttuvasta työympäristöstä ja siihen sopeutumisesta. Vaikka digitalisaatio ei ole todellakaan osa jokaista päätöstä, on se megatrendi, jonka vaikutusta ei voi kieltää. Muuttuvan toimintaympäristön ymmärtäminen on hyvä lähtökohta minkä tahansa yrityksen tai organisaation strategiatyössä ja johtamisessa, ja tämä ympäristö tulee olemaan vain entistä enemmän digitaalinen. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 13–20.)

Valpolan (2010, 13–14) mukaan 2010-luvulla myös visiota toteuttavaa strategiaa alettiin ajatella uudelleen, kun se ennen tehtiin moneksi vuodeksi eteenpäin, mutta 2010-luvulla siirryttiin vanhasta järjestelmällisestä vesiputousmallista niin sanottuun pyrhäydysmalliin, jonka tarkoitus on edetä pienin kokeiluina eteenpäin. Vesiputousmallissa vaadittiin suuria muutoksia, jotta virrasta päästiin poikkeamaan ja korostettiin sitä, että kaikki tärkeä tietoa aikanaan tavoittaa tulevaisuutta määräävän ja suunnittelevan johdon, kun pyrhäydysmalli taas luottaa ripeään kokemusten hankintaan tositalanteessa apunaan huipputaidot, nopea oppiminen ja uusien täsmentävien valintojen tekeminen.

3.4 Modernin strategiatyön globaalit kontekstit

Nykyaikaisen strategiatyön menestyksen kannalta on ehdottoman tärkeää ymmärtää kulttuurierot. Ymmärrys mahdollistaa onnistumisen sekä kotimaassa että ulkomailla. Vaikka globalisaatio on yksi nykyajan megatrendeista, on kansallisia eroja tutkittu jo vuosikymmeniä. Santalaisen (2009, 60) mukaan Hofsteden (1980) monikansallisen

konsernin tekemä, yli 100 000 ihmisen aineistoon 50 maassa perustuva tutkimus on kulmakivi kansallisten erojen ymmärtämisessä strategiatyössä. Tutkimustuloksia hyödyntämällä profiloitiin kansalliset kulttuurit neljällä ulottuvuudella: valtaerojen suuruudella, yksilöllisyydellä, maskuliinisuudella sekä epävarmuuden välttämällä. Tämä tutkimus mahdollisti ymmärryksen erilaisista kulttuureista ja niiden vallitsevista tiloista, jolloin strategiaa oli mahdollisuus toteuttaa ottaen nämä muuttajat huomioon. (Santalainen 2009, 60.)

Santalaisen (2009, 60–61) mukaan Sagiv ja Schwartz (2000) syvensivät vertailua tutkimaan 57 kulttuurin arvoja ja löysivät seitsemän keskeistä arvoulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus oli tasa-arvoisuus eli sen tunnustaminen, että kaikki henkilöt ovat moraalisesti samanarvoisia. Toinen ulottuvuus oli harmonia eli rauhallinen sopeutuminen ympäristöön. Kolmas ulottuvuus oli hallitsevuus eli luonnon ja sosiaalisen ympäristön hyväksikäyttö. Neljäs ulottuvuus käsitti sopeutuvuuden eli yksilön saumattoman sopeutumisen kollektiiviin. Viides ulottuvuus oli hierarkkisuus eli vallan epätasainen jakautuminen. Kuudes ulottuvuus oli affektiivinen itsenäisyys eli positiivisten kokemusten tavoittelu. Viimeinen ulottuvuus taas käsitti älyllisen itsenäisyyden eli omien ideoiden vapaan tavoittelun. Koska kansallisten kulttuurien täsmällinen vertailu ei ole strategian kannalta mahdollista, on tyydyttävä analysoimaan kulttuurieroja ja niiden yhtäläisyyksiä. Kun erilaiset kulttuurit erilaistavat strategiatyötä, globalisaatio ja hyperkilpailu samanlaistavat sitä. Avautuva toimintaympäristö on mahdollistanut uusien tulokkaiden saapumisen markkinoille, mikä ajaa perinteiset toimijat ahtaammalle. Sääntelyn purkautumisen ohella globalisaatio, teknologian kehitys ja kulttuurien avautuminen ovat muuttaneet toimintaympäristöjen dynamiikkaa, jolloin tulevaisuuden ennustaminen on vaikeutunut. Globalisaatio on mahdollistanut työvoiman liikkuvuuden ja madaltuneet kommunikaatio- ja kuljetuskustannukset sekä helpottanut yksilöä internetin ja henkilökohtaisen tietokoneen avulla. Organisaation kansainvälistyminen on kuitenkin monimutkaista ja vaatii tarkkaa suunnittelua. (Mts. 60–62.)

Kansainvälisen toimintaympäristön heitteisyyttä Santalaisen (2009, 63) mukaan D'Aveni (1995) kuvasi termillä hyperkilpailu, jonka olemusta tutkittaessa paljastuu

kuusi muutosvoimaa, jotka ovat läsnä riippumatta toimialasta tai organisaation luonteesta. Ensiksikin asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet niin, että parempaa laatua halutaan alhaisemmalla hinnalla, mikä ajaa perinteiset toimijat ahtaammalle ja näin ollen kasvua haetaan kasvattamalla asiakasmäärää. Toinen tunnusmerkki hyperkilpailulle on niin sanotut syvätaskut, eli suurien yritysostojen tekijät, jotka uskovat yritysostojen olevan nopein tapa kasvutavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmas tunnuspiirre on raja-aitojen murtuminen, jolloin kansallisten rajojen poistuminen on mahdollistanut markkina-alueiden yhtenäistymisen. Tästä hyvänä merkinä on Euroopan Unioni, jossa raja-alueiden poistuminen on mahdollistanut levittäytymisen laajalti luoden yhtenäisen kaupan alueen. Neljäs tunnusmerkki, joka lähentää toimialoja, on luovat kumppanuudet, jossa synergiaetuja osataan etsiä laajemmasta yhteistyöstä kiinnostavien kumppanien kanssa. Näin ollen organisaation ulkopuolisia voimavaroja voidaan hyödyntää ostamatta niitä. Viides tunnusmerkki on välittäjäorganisaatioiden muuttunut rooli, kun uudenlaisille välittäjille syntyy uutta tilaa ja vanhoja välittäjiä ei välttämättä tarvita. Tästä esimerkkinä on perinteisten matkatoimistojen roolin ja toiminnan muutos konsultointiin ja monipuolisten palveluiden pakettien tarjoamiseen. Viimeinen tunnusmerkki on osaamisen ja teknologian vallankumous, joka muokkaa kilpailuympäristöä radikaalisti. Internetin käytön yleistyminen on itsestäänselvyydeksi, ja tietopääomaa pystytään hyödyntämään entistä tehokkaammin. Hyperkilpailua voi luonnehtia postmoderniksi ympäristöksi, jossa tyypillistä on nopeat muutokset ja epävarmuus (Mts. 63–65.)

3.5 Strateginen ajattelu

Strategia on enemmän kuin suunnitelma. Se on tulos strategisesta ajattelusta, jonka avulla pyritään kohtaamaan menestyksellä vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Vaikka strategiaa voikin kutsua suunnitelmaksi, voi se olla hyvin erilainen riippuen esimerkiksi siitä, kuka sitä toteuttaa, kuka sen on tehnyt ja kenelle se on tarkoitettu. Suuryrityksen strategia voi olla satasivuinen dokumentti, jossa on luotu jopa viideksi vuodeksi eteenpäin yksityiskohtainen budjetti, kun taas pienyrityksen omistajalla strategia voi olla pään sisällä. Vaikka suuryritys käyttääkin suunnitteluun enemmän resursseja, voi pienyrityksen omistajan strategia olla monin verroin vaikutusvaltaisempi kuin asiantuntijajoukon numeropainotteinen dokumentti. Suunnitelmia kuitenkin tarvitaan,

koska kaikki johtajat eivät pysty tiiviisti artikuloimaan strategiansa sisältöä. Strategia pitää periaatteessa pystyä summaamaan maksimissaan 35 sanalla, sisältäen tulostavoitteet, pelikentän määrittelyn ja asiakasedun. Strategia luo suunnan, jota pitkin edetään ja tiedetään, mitä painotetaan. Tiivistäminen pakottaa kirkastamaan suunnitelmaa strategiseksi ajatuksiksi. (Santalainen 2009, 18.)

3.5.1 Strategisen ajattelun kuusi ulottuvuutta

Strateginen ajattelu sisältää kuusi ulottuvuutta. Pääasiallinen näkemys on tulevaisuuden näkeminen, eli visiointi, joka edellyttää abstraktia ajattelua. Toinen ulottuvuus tarkoittaa kykyä nähdä taaksepäin, eli reflektoinnin keinoin oppia hyödyntämään kokemusta ja hiljaista tietoa. Reflektointi auttaa tunnistamaan menestys- ja menestymättömyystekijät, joista voidaan ammentaa tietoa ja tarvittaessa luopua tai hyödyntää niitä tulevaisuuden suunnittelussa. Kolmas ulottuvuus syventää strategista ajattelua, kun kokonaisuuksia tarkastellaan ylhäältä alaspäin. Tämä ominaisuus on tarpeen esimerkiksi toimialojen raja-aitojen häviämisen ja kansainvälisten muutosvoimien nopean vaikutuksen takia, vaikka riittävä johtamisen ominaisuus ei kyseessä ole. Neljäs ulottuvuus vaatii yksityiskohtien ymmärtämistä, kun liiketoiminnan logiikkaa ja ansaintalogiikkaa ymmärretään tulkitsemalla yksityiskohtia alhaalta ylöspäin. Neljännen ja kolmannen tavan onnistunut yhdistäminen synnyttää usein radikaaleja innovaatioita. Sivusuuntaan näkeminen muilta aloilta oppien on viides ulottuvuus. (Santalainen 2009, 21–22.)

Monet johtajat usein laiminlyövät muilta oppimisen kuvitellessaan oman toiminnan logiikan olevan ainutlaatuista. Muilta aloilta lainalaisuuksien ja toimintamallien etsiminen on tehokas työkalu oman toiminnan tehostamiseen. Kuudes ulottuvuus strategisessa ajattelussa on kuviteltavissa olevan tulevaisuuden yli näkeminen, eli tulevaisuuden luominen, joka ei toteutuisi ilman voimallista strategiatyötä tulevaisuuden ennustamisen sijasta. (Mts. 22.)

3.5.2 Reflektointi ja intuitio

Strateginen ajattelu ei etene ilman reflektiota. Reflektoinnin kyky onkin noussut tärkeäksi ominaisuudeksi nykyajan johtajalla, kun on tärkeää pystyä etsimään, tulkitsemaan ja yhdistelemään asioita uusilla tavoilla sekä analysoimaan tätä tietoa. Reflektointi yhdistää kaikkia kuutta ulottuvuutta ja sen ytimenä tulee olla teema, kuten ylittävä muutos. Koska käytännön strategeilla riittää haasteita entuudestaan, voivat kehittäjät ja akateemikot tarjota työkaluja yhteyksien hahmottamiseen ja ymmärryksen laajentamiseen. Itse-reflektointi vaatii aikaa ja suotuisan ympäristön ja luo mahdollisuuden syvälliselle toiminnan tarkastelulle, kun projektin jälkeen annetaan mahdollisuus pienelle pysähdykselle ja menneen tarkastelulle. Reflektointi yhdistää strategisen ajattelun toimintaan, mutta myös toiminnan ajatteluun, joka tekee siitä strategiatyön tärkeän osan. Näkemyksen kehittäminen on henkilökohtainen kasvuprosessi, joka syntyy murtamalla rationaalinen ajatuskehä ja avaamalla väylä intuitiolle. (Santalainen 2009, 22–23.)

Strategisen ajattelun tavoitteena on määritellä ja maksimoida vaihtoehtojen määrä eli varianssi, jota liiallinen yksinkertaistaminen ja rationaaliseen ajatteluun tukeutuminen vähentää. Pyrkimys varianssiin kuitenkin luo paradoksin, kun strategiset valinnat pitäisi tehdä mahdollisimman myöhään, mutta toimintaa tulee samanaikaisesti johtaa pitkäjänteisesti. Uusien vaihtoehtojen etsiminen ja strategisten valintojen mahdollinen toteutus ovatkin rinnakkaisia strategiaprosesseja, jonka takia rationaalisen ajattelun rinnalle tarvitaan intuitiota, joka syntyy kokemuksista, ajatuksista, valinnoista ja tunnetiloista, joita käsittelemme tiedostamatta henkisten prosessien kautta. Intuitio on tehokas työkalu, jos sitä hyödynnetään oikein. Se on reflektion rinnalla yksi tärkeimmistä nykyajan johtajan ominaisuuksista. (Mts. 24.)

Santalaisen (2009, 24) mukaan Miller ja Ireland (2005) kuvasivat intuition jakautuvan kahteen. Automatisoitunut asiantuntemus syntyy, kun kokemusta kerääntyy aiempien tilanteiden tuomasta kokemuksesta, kun taas kokonaisvaltainen aavistus kehittyy kokemusten luomasta synteisistä, olemassa olevan informaation uudeltaisesta yhdistelemisestä sekä voimakkaasta oikeassa olemisen tunteesta. Se auttaa myös

väärien mahdollisuuksien tunnistamisessa ja niistä kieltäytymisessä. Intuitio yhdistettynä reflektointiin on tehokas työkalu moderniin strategiseen ajatteluun ja johtamiseen, kun reflektion avulla houkutellaan esiin hiljaista tietoa, samalla herkistyen intuitiolla. Reflektio tuo uusia merkityksiä menneisyyden kokemuksille, jotka auttavat kirkastamaan niitä arvoja, joilla ohjataan valintoja. Reflektio laajentaa näkemyksiä nykyhetken haasteista ja sen yhdistäminen intuitioon rakentaa ajatusten virran, jonka avulla voidaan luoda organisaatioiden tulevaisuutta. (Mts. 24–25.)

Voidaan siis sanoa, että reflektoinnin ja intuition synteesi on tärkeä osa modernin johtajuuden osaamista ja tehokas työkalu strategian ja päätösten tekemiseen. Reflektointi mahdollistaa kokemuksen kartuttamisen menneiden tapahtumien ja tunteiden kautta, joka vuorostaan tehostaa intuitiota ja auttaa käsittämään, mikä vaihtoehto on paras mahdollinen. Yhdistäminen on hienovarainen prosessi, jonka hallitseminen vaatii jatkuvaa kehitystä. On tärkeää myös toteuttaa itsereflektiota, jotta ymmärrys omista ajatusmalleista ja arvoista on tiedossa, eikä tiedostamatta ohjaile intuitioprosessia väärään suuntaan.

3.5.3 Strategisen ajattelun ja toiminnan yhdistäminen

Intuitiivinen reflektio jalostaa kokemuksia, mielikuvia ja vertauskuvia käyttövaraksi, mutta strategisen toiminnan suuntaamiseksi prosessi vaatii myös, että ajatuksista on löydettävä olennaiset oivallukset kognitiivisen prosessin kautta, jolloin luovan intuition ideat keskistetään fokusoiduksi toiminnaksi. Prosessissa korostuu positiivinen, omaehtoinen tahdonmuodostus, joka yhdistää havainnoinnin, ajattelun, järkeilyn, ideoinnin sekä päätöksenteon. Mitä tehokkaammin pystytään prosessoimaan ja omaksumaan monimutkaista informaatiota, sitä valmiimpia ollaan tehokkaaseen strategiseen toimintaan, jolloin kognitio on kehittyneempää. Mitä kehittyneempi kognitio sitoutuu reflektioon ja intuitioon, sitä terävämpiä ovat strategiset ajatukset ja on helpompi keskittyä olennaiseen. Prosessi koostuu strategisten haasteiden tunnistamisesta ja analysoinnista, reflektoinnista, vaihtoehtojen kartoittamisesta sekä toiminnan suunnittelusta. (Santalainen 2009, 25.)

Organisaation haasteet ovat usein selvemmin nähtävissä ulkopuolisen silmin, koska he eivät toimi niiden keskellä. Ratkaisujen siemenet löytyvätkin ongelmien ytimestä, joten niiden aito ymmärtäminen ja analysoiminen on ensiarvoisen tärkeää tehokkaimman ratkaisun löytymiseksi. Koska strategioiden ajatukset eivät kulje systemaattisten vaihemallien mukaisesti, vaan ratkottavana on usein monia ongelmia, kognitiivisen prosessin vaiheet tapahtuvat usein samanaikaisesti. Kognitiivisten kyvykkyyksien taso määrittää ratkaisun laadun, johon esimerkiksi liike-elämän kiireet ja ylikorostunut numeroiden seuraamisen kulttuuri vaikuttavat surkastuttamalla intuitiivisen herkkyyden aistia toimintaympäristön signaaleja. Myös informaation käsittely- ja jäsenyskapasiteetti vaihtelee. Kognitiivisten prosessien tehostamiseksi tulee hallita tieteellistä työtä ja käsitteellistä pohdintaa, ja henkiset harjoitukset vahvistavat aivojen toimintaa ja tiedon varastointikapasiteettia. Tiedon tulvan hallitsemiseksi voidaan kehittää sanottuja kognitiivisia karttoja, jotka kehittyvät koulutuksen, työkokemuksen sekä vuorovaikutuksen kautta ja ohjaavat mistä ja millaista informaatiota etsitään. Arvot ja uskomukset, kuten kulttuurin piirteet muokkaavat todellisuuskuvien syntymistä ja kehittymistä vuorovaikutuksen välityksellä. Nämä kognitiiviset kartat ovat strategisen ajattelun keskeinen työkalu, joita tutkijat ja johdon konsultit ovat vuosikymmenien aikoina kehittäneet erilaisten nelikenttien, kaavioiden, teorioiden ja muiden välineiden avulla käytännön strategian tueksi. Hankaluuksia syntyy, kun strateginen johtaminen pirstaloituu sitä enemmän, mitä enemmän sitä tieteenalana kehitetään. Uusien ilmiöiden myötä alakäsitteiden yhteys strategisen ajattelun ytimeen on hämärtynyt entisestään. Vaarallisinta kuitenkin on yhteen ajatusmalliin tukeutuminen, jolloin ajattelu jäykistyy. (Santalainen 2009, 25–26.)

Kognition, reflektion ja intuition keinoin onkin pyrkimys laajentaa näkökulmia supistamisen sijaan. Vaikka tarkoitus on löytää ratkaisu ongelmaan, ei voida lähteä toimimaan oletuksella, että yksi ratkaisu riittää. Kun mahdollisimman monta vaihtoehtoa on kartoitettu, valitaan vaihtoehdoista intuition ja kognition avulla tilanteeseen tai ongelmaan soveltuva toimintamalli, jota lähdetään vahvasti toteuttamaan.

3.5.4 Oivaltava yksilö ja organisaatio

Oivaltamisen ytimessä on usein yksilö tai ryhmä, jolla on erityisosaamista jostakin alueesta tai altistuu uudentilaiselle ajattelulle. Tähän altistumiseen voi myös aktiivisesti ja tietoisesti pyrkiä, havainnoimalla ympäristöään. Vahvasti omaan organisaatioon keskittyvä ajattelumalli estää altistumista, oivaltamista ja ajattelua. On tärkeää haastaa ajatteluaan ja itsestäänselvyksiä, koska oivallukset edellyttävät irtaantumista normeista, joita yhteiskunta ja organisaatio voivat asettaa. Ilman reflektiota historian tapahtumat voivat olla haitaksi uusien oivallusten tekemiselle, vaikeuttaen intuitiota. Koska oivaltaminen edellyttää erilaisten vaihtoehtojen aktiivista pohtimista, tulee näitä vaihtoehtoja tutkia ja pohtia avoimin mielin. Mitä jos -tyyppiset kysymykset auttavat löytämään jopa mahdottoman tuntuksia ratkaisuja, joiden avulla oivaltaminen ja ajattelu kehittyvät. On myös tärkeää ymmärtää, että kuka tahansa voi luoda mahdollisuuksia organisaatiossa. Suurimpia virheitä, joita organisaatiojohtaja voikin tehdä, on kokemustensa ja asemansa merkityksen yliarviointi ja muiden kykyjen ja näkökulmien aliarviointi. Uudet innovaatiot eivät vaadi vuosikymmenten kokemusta johtamisesta, tuotannosta tai logistiikasta, vaan niitä voi luoda kuka tahansa. Kaikkein kapinallisimmat ehdotukset saattavat olla niitä, jotka ajavat organisaatiota eteenpäin, eikä niitä tule sulkea pois. Ehdotusten käsitteleminen vaatii johdolta kypsyyttä ja malttia, kun oivallukset eivät ole sidonnaisia hierarkiaan tai vakiintuneisiin rakenteisiin. (Hämäläinen ym. 2016, 115–116.)

Itsenäinen oivaltaminen ja ratkaisun keksiminen luo energiaa, kun taas käskeminen syö sitä. On hyvä ymmärtää, että käskyn lopputuloksesta vastaa loppupeleissä sen antaja, jolloin tehokkaampaa on auttaa oivaltamaan strategian mahdollisuudet, jotta haasteisiin löytyy helpommin vastauksia. Valmentava esimies vie strategiaa käyttöön sopivan kunnianhimoisten, mutta kuitenkin saavutettavissa olevien tavoitteiden avulla. Tavoitteita seurataan jatkuvasti ja kehitystä ohjataan tavoitekeskustelujen keinoin. Hyvin toimivassa tiimissä jäsenet pyrkivät itsenäiseen toimintaan ja itsensä johtamiseen, jolloin johtajalle jää enemmän aikaa valmentamiseen. (Heimonen ym. 2010, 131–133.)

Parhaimmat oivallukset syntyvätkin usein yhteistyön tuloksena. Yksi strategiatyön haasteista onkin se, ettei rohkeasti ajeta eteenpäin erilaisia näkökulmia tai tyrmätään ne liian nopeasti. Tämä ryhmäajattelun lieveilmiö, jossa yksilö sopeuttaa mielipiteensä vastaamaan muun ryhmän ajattelua voi johtaa huonoihin päätöksiin, kun ryhmän jäsenet sopeuttavat mielipiteitään uskoen, että ovat eri mieltä ryhmän kanssa, vaikka hylätty vaihtoehto olisi ollut enemmistön mielestä parempi. Ryhmän mielipiteisiin voi vaikuttaa myös ryhmässä oleva mielipidevaikuttaja, joka ilmaisee mielipiteitään hyvin vahvasti, jolloin ryhmä helpommin mukautuu, koska eivät tahdo väitellä asiasta. Mielipiteen vaihtaminen voi olla hyväkin asia, mutta se ei saa johtua ryhmäpaineesta. (Hämäläinen ym. 2016, 117–118.)

3.5.5 Oivallukset menestystekijänä

Jokainen nykyaikainen yritys on digitalisaation tuomien kehityssuuntien ja liiketoimintamallien toimesta haastettu pohtimaan, miten liiketoiminnan pohja muuttuu ja mistä kilpailijat tulevat. Monet organisaatiot tulevat jäämään jälkeen, koska innovaatiot ja organisaation muuttaminen ovat erittäin vaikeita tehtäviä. Yritysten aika huipulla lyhenee ja vaihtelee nykyaikana, kun innovaatiota ja tekijöitä ilmaantuu tiheämmin. (Hämäläinen ym. 2016, 89–90.)

Digiajan menestyneimmät yritykset ovat saaneet usein alkunsa uutta luovasta ajattelusta, jonka perustana on oivallus siitä, että asiat voi tehdä toisin tai havainto siitä, että tarvitaan jotain uutta. Joskus nämä oivallukset johtavat täysin uuden liiketoiminnan tai organisaation syntyyn. Hyvä oivallus ei itsessään takaa loistavaa tulevaisuutta, ellei sen eteen tehdä töitä, kun menestys vaatii jatkuvaa kehitystä useimmiten jatkuvaa kehitystyötä ja kommunikointia sidosryhmien kanssa. Oivaltaminen ole kertasuoritus, vaan pitkäjänteistä työtä. Moni oivallus tulee enemmin tai myöhemmin tiensä päähän, ja se pitää korvata uudella ja paremmalla oivalluksella. Nykyaikana mullistavia oivalluksia syntyy tiheämmin ja usein yksi oivallus johtaa seuraavaan. Oivalluksen jalostaminen toteuttamiseksi on avaintekijä menestykselle. Ideoita syntyy missä tahansa organisaatiossa, mutta toteuttaminen on kriittistä, sen sijaan että se jäisi vain oivalluksen tekijän tai pienen piirin tietoon. (Mts. 90.)

Viime vuosina monen toimialan valtarakenteet ovat muuttuneet, kun kilpailuun on noussut yrityksiä, joiden menestys on resurssien ja koon sijaan perustunut innovatiivisuuteen. Näitä markkinaa oivaltavia liiketoimintamalleja ja uusia, ennalta-arvaamattomia asiakkaita houkuttelevia innovaatioita kutsutaan disruptiivisiksi innovaatioiksi. Ne saavat tilaa markkinoilla joko tuoden markkinoilla olevan tarjonnan rinnalle tarpeeksi hyvän tuotteen tai palvelun vastaamaan unohdettujen asiakasryhmien tarpeita ja vaatimuksia, tai luoden uuden markkinan. Disruptio edellyttää katseen siirtämistä organisaatiosta koko toimialan rakenteeseen ja dynamiikkaan, ja ideoita haetaan myös toimialan ulkopuolelta. Näille digitaalisille toimialan valtaajille tyypillistä on usein se, että ne polkevat hintoja sellaiselle tasolle, etteivät perinteiset toimijat pysty toimimaan kannattavasti, hyödyntäen usein sijoittajien rahoja ja toimien pitkänkin aikaa tappiollisesti, ajaen perinteiset toimijat ulos kilpailusta. Jatkuvaa innovointia taas on se, kun olemassa olevia tuotteita tai palveluilta kehitetään jatkuvasti paremmaksi. Vaikka kyseessä olisi vähittäinen kehitys tai läpimurto, on kyseessä aina lisämyynti jo olemassa oleville asiakkaille. (Mts. 91–93.)

3.5.6 Luovuuden mahdollistaminen

Innovatiivisen yhteisön edellytyksenä on luova ja innovatiivinen yksilö, mutta yhteisö voi mahdollistaa tai estää sen toteutumisen. Luovuuden mahdollistamisessa yksilöllä tulee olla lupa ajatella isosti, kun lokerointi ei edistä luovaa ajattelua ja innovaatioita. Yleinen ajatustapa on, että jotkut ovat luonnostaan innovatiivisia, osa taas ei. Luovuus on kuitenkin myös tahto-, asenne- ja motivaatiokysymys, kun ongelmaan löytyy todennäköisimmin ratkaisu, kun siitä ollaan kiinnostuneita ja se vaivaa henkilökohtaisella tasolla. Luovuus vaatii kurinalaisuutta, näkökulmien pohtimista ja ymmärtämistä sekä yrityksen ja erehdyksen kautta tekemistä. Tekemällä oppiminen ohjaa innovaatioita tehokkaammin kuin pitkän aikavälin suunnitelmat tai perinpohjaiset ennakkoselvitykset. (Hämäläinen ym. 2016, 136–137.)

Yrityksen tulee ruokkia ja mahdollistaa luovuutta niin, että tekemällä oppiminen tulee myös strategiaa. Tämä on vaikeaa, kun strategian toteutus vaatii pitkän ajan huolellista suunnittelua, mutta parhaimmat innovaatiot syntyvät ajattelun, luovuuden sekä oivaltamisen kautta ja vaativat tekemällä oppimista ja epäonnistumista. Johdon

ja strategieng tehtävä onkin mieltää, miten voidaan luoda tulevaisuus innovaation ja strategieng keinoin. Pitää luoda näkemys tulevasta menestyksen mallista ja löytää uusia, avarampia ajatuksia tulevaisuuden suuntaamiseen. Koska pysyvän menestyksen saavuttaminen on kertaonnistumista vaikeampaa, pitää luovuutta ruokkia jatkuvasti. Tulevaisuuden mahdollisuuksia pohtiva, näkemyksellinen strateginen ajattelu avaa mahdollisuuskuilun, eli menestys toimii ponnahtuslautana mahdollisuuksien etsimiselle. (Santalainen 2009, 46–47.)

3.6 Strateginen johtaminen

Yksi määritelmä strategiselle johtamiselle Alalfyn ja Elfattahhin (2014, 318) mukaan on kyky vaikuttaa toisiin niin että he tekevät päivittäin vapaaehtoisesti valintoja, jotka johtavat pitkäaikaiseen kasvuun ja kehitykseen. He mainitsevat myös Kotelnikovin (2001) määritelmän, joka koostuu visiosta, suunnasta, kasvun tarkoituksesta sekä kontekstista organisaation strategieng menestystekijöinä, ja näitä menestystekijöitä tukee laatikon ulkopuolelta ajattelemisen, ajaen menestystä ja kasvua eteenpäin. (Alalfy & Elfattah 2014, 318.)

Alalfy ja Elfattah (2014, 318) nostavat esille myös Glennin ja Mehdin (2009) määritelmän, jossa strategisen johtamisen tärkeimmät piirteet ovat yhteiset arvot ja selkeä visio, jotka mahdollistavat henkilöstön päätöksenteon mahdollisimman pienellä monitoroinnilla ja kontrollilla, jolloin johtajalla on aikaa keskittyä muihin asioihin, kuten muuttuvan ympäristön visioon sopeutumiseen. Lisäksi strateginen johtajuus vaatii liikkeenjohdollista ja visionääristä johtamista, sallien sekä riskien ottamisen että rationaalisuuden. Alalfyn ja Elfattahin (2014, 319) mukaan Beatty ja Hughes (2005) totesivat, että on tärkeää arvostaa dynamiikkaa, joka syntyy strategisen ajattelun, toiminnan ja vaikuttamisen yhtälöstä. Johtajan tulee tehdä päätöksiä vaihtelevista näkökulmista, jolloin on tärkeää tehdä kaikkien kannalta järkevin ratkaisu, joka tavalla tai toisella hyödyttää kaikkia. Heidän mukaansa strateginen johtaminen vaatii systemaattista, tulevaisuuteen suuntautuvaa sekä muutosorientoitunutta otetta. (Mts. 318–329.)

Strateginen johtajuus rakentuu strategisen vision, strategiaproessin, osaamisen johtamisen ja muutoksen johtamisen yhtälöstä, jossa korostuu osallistamisen merkitys strategiaproessin kannalta. Visio rakentuu missiosta ja luo tarkoituksen toiminnalle, kun taas strategiaproessi rakentuu sekä strategian harkitusta suunnittelusta että toteuttamisesta, kun strategian pitää mukautua ja muotoutua suunnitteluvaiheessa, ja toteutusvaiheessa korostuu tehokkuus ja tekemällä oppiminen. Osaamisen johtaminen vaatii resurssien, kyvykkyyksien ja kompetenssin johtamista, joka onnistuneesti johtaa resurssien parhaaseen käyttöön, uudistumis- ja muuntautumiskykyyn sekä erityiseen kompetenssiin. Strateginen muutos taas vaatii ketteryyttä, kun yrityskulttuuri muokkautuu ja vaikeita tilanteita syntyy enemmän. Nämä muodostavat strategisen johtamisen kokonaiskuvan. (Laamanen ym. 2005, 45–47.)

3.6.1 Strategisen johtajan taidot ja kyvyt

Johtajalta vaaditaan taitoa käsitellä poikkeuksellisenkin monimutkaisia asioita riskialttiissa ja haastavassa ympäristössä tehden päätöksiä ongelmiin, joihin ei ole välttämättä ratkaisua joka miellyttäisi kaikkia. On tärkeää ymmärtää perusteellisesti eri tekijöiden vaikutukset, jotta saavutetaan paras vaihtoehto toiminnalle. Strategian käsitteelliset taidot mahdollistavat viitekehysten hyödyntämisen päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä koulutuksen, henkilökohtaisten kokemusten ja itsereflektion yhtälönä syntynyt viitekehys toimii karttana ja luo pohjan havainnoinnille ja arvioinnille. Viitekehysten kehittämiseksi tärkeää on avoimuus, reflektion taito sekä varmuus strategisen ympäristön käsitteistä. Se antaa strategiselle johtajalle täydemmän ymmärryksen organisaation toiminnasta, joka mahdollistaa suurempien kokonaisuuksien visualisoinnin. (Strategic Leadership Primer 2010, 28–29.)

Alalfyn ja Elfattahin (2014, 320) mukaan sekä Schoemaker, Krupp ja Howland (2013), Neumann ja Neumann (1999) sekä Kotelnikov (2001) tutkivat strategisen johtajan tärkempiä ominaisuuksia. Schoemaker ja muut listasivat tärkeimmiksi ominaisuuksiksi taidon ennakoita tapahtumia, kohdata haasteita, tulkita lukuisia asioita samaan aikaan, tehdä ratkaisevia päätöksiä, ymmärtää ristiriitaisiakin näkemyksiä sekä oppia

ideoita organisaation kehittämisen eduksi. Sen sijaan Neumannin ja Neumannin mielestä kolmeksi tärkeimmäksi taidoksi pystyi nostamaan visioinnin taidon, keskittymisen organisaation tulevaisuuteen ja taidon toteuttaa useita tavoitteita ja suunnitelmia samanaikaisesti. Kotelnikovin näkemys oli, että hyvä strateginen johtaja katsoo jatkuvasti eteenpäin ja analysoi nykyisyyttä tulevaisuuden näkökulmasta. Strateginen johtaja on muuntautumiskykyinen ja kasvuorientoitunut, ottaa vastuun asioiden valmiiksi saattamisesta valmennuksen keinoin ja toimii tehokkaasti saavuttaakseen organisaation kannalta parhaan tuloksen. (Alalfy & Elfattah 2014, 320.)

Strategisen johtajan avainkykyihin lukeutuu ongelmanratkaisukyky vaikeissakin tilanteissa. Ratkaisua vaativilla ongelmilla voi pahimmillaan olla jopa katastrofaalisia seurauksia, mikäli niitä ei käsitellä oikein. Pitää pystyä näkemään ilmeisen informaation yli ja ymmärtää, mitä tietoa vielä tarvitaan, joka vaatii useiden vaihtoehtojen ymmärrystä sekä näiden seurausten ennustamista ja ymmärtämistä. Hyvä johtaja hyväksyy, että pienet riskit ovat tietyissä tapauksissa välttämättömiä. Kohdatessaan riskin, johtajan tulee tarttua tilaisuuteen, tunnistaa tärkeä informaatio ja ymmärtää miten pahimmilta virheiltiltä vältytään. Johtajan tulee muodostaa ja viestiä strategisia tavoitteita ja avainkonsepteja johtaakseen organisaation kehitystä. Saadakseen alaisensa toteuttamaan strategiaa, johtajan tulee pystyä neuvottelemaan ja vaikuttamaan ihmisiin. (Strategic Leadership Primer 2010, 30–31.) Johtajalle voi olla myös eduksi verstaistuki ja -toiminta muiden strategisten toimijoiden kanssa. Sekä organisaation sisäisten että ulkoisten strategioiden kanssa ajatusten vaihtaminen, toiminnan kehittämisen ja ideoiden luominen voi avata uusia mahdollisuuksia osallistuneille. (Dawson, Lancefield & Leitch 2016.)

Johtajan ei tulisi pyrkiä olemaan asiantuntija, vaan tavoite on tehdä muista sellaisia. Tiimin mielipide tulee ottaa huomioon, kun johtajaa ei enää pidetä henkilönä, jolla on viimeinen päätösvalta. Nykyaikainen johtaja kykenee muuntautumaan tiimin mukaan, ottaen huomioon sen tarpeet, eikä enää nähdä, että perinteiset johtajuuteen yhdistetyt luonteenpiirteet olisivat pakollisia, vaan tärkeintä on, että johtajan luonne soveltuu tiimin tarpeisiin. Itsenäisyyttä ja vapaata päätösvaltaa kaipaava tiimi ei vält-

tämättä arvosta johtajaa, joka haluaa olla johtavassa asemassa kaikessa päätöksenteossa, kun taas tiimi, joka haluaa selkeän suunnannäyttäjän saattaa kaivata juuri tällaista henkilöä. (Fallon 2017.)

3.6.2 Strategisen johtajan tehtävät ja velvollisuudet

Strategian toteuttamisessa johdolla on lukemattomia työtehtäviä, jolloin voi olla vaikea sisäistää strategian kannalta tärkeimmät. Voidaan kuitenkin erottaa avaintehtävät, jotka tekevät hyvän strategisen johtajan. On tärkeää luoda selkeä visio: se on ensimmäinen askel suunnitelmien ja strategisten muutosten luomiseen. Kun visio on luotu, se pitää saada käytäntöön. Tämä tapahtuu muokkaamalla organisaation kulttuuria niin, että se tukee visiota. Kulttuurin tulee olla linjassa tulevaisuudensuunnitelmien kanssa, rakentuen organisaation perusarvojen päälle. Näiden tulee olla syvään juurtuneita, jolloin visio mahdollistaa kyvyn ylläpitää ja parantaa kilpailukykyä, ja näitä arvoja tulee aktiivisesti viestiä läpi organisaation, jotta sen jäsenet aidosti sisäistävät ne. Organisaatiossa tulee pyrkiä yhteisymmärrykseen, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan helpommin ja tehokkaammin. Tätä viestintää tulee myös tehdä ulkoisille sidosryhmille, vahvistaen suhteita muiden toimijoiden kanssa. (Strategic Leadership Primer 2010, 48–51.)

Strategisen johtajan tulee edustaa organisaatiota, ja näin ollen toimia sen eduksi. Hän toimii tiedottajana lukuisille eri tahoille, ja osaa rakentaa ja ylläpitää informaatioverkostoja, jotka mahdollistavat ympäristön ja organisaatioon liittyvien tapahtumien ymmärtämisen. Tämä vaatii ymmärrystä kulttuurista, arvoista sekä poliittisista ja ekonomisista vaikuttajista. Laaja ymmärrys mahdollistaa uusia vaikuttamisen keinoja ja vahvistaa uskottavuutta. Johtajan pitää proaktiivisesti pystyä johtamaan muutosta tehokkaasti, ajaen myös visiota eteenpäin. (Mts. 51–52.)

Strategian kannalta on tärkeää, että johtaja osaa jakaa vastuuta eli delegoida. Vastuun jakaminen alaspäin kannustaa itsenäisiin päätöksiin, jolloin ihmiset sitoutuvat paremmin strategiaan, mutta delegointi mahdollistaa myös sen, että johtaja saa nähdä, mitä riskejä ottamalla tapahtuu. Lisäksi kollektiivinen älykkyys, sopeutumiskyky ja organisaation sinnikkyys kasvavat. Johtajan tulee olla rehellinen ja avoin, jotta

tieto ei keskity organisaation johtoon ja sen lähipiiriin. Vaikka tiettyjä tietoja tulee salata, on paljon sellaista informaatiota, jonka ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös tehdyn päätöksen, jolloin johtajat eivät joudu tekemään päätöksiä kulisissa ja niiden perustelu on helpompaa. Mitä enemmän yksilö tietää organisaation arvoista, päätöksenteosta ja nykytilanteesta, sitä paremmin hän ymmärtää niin sanotun ison kuvan, jonka puitteissa päätöksiä tehdään. (Dawson ym. 2016.)

3.6.3 Strategisen johtamisen suunnittelu

Strategisen johtamisen suunnittelu on dynaaminen ja jatkuva prosessi, joka näyttää miten johtaja näkee, ajattelee ja kohtaa muutokset ja haasteet sekä sitoutuu tulevaisuuteen. Alalfyn ja Elfattahin (2014, 320) mukaan Bryson (2011) viittaa suunnitteluun prosessina joka tuo johtajat yhteen ajattelemaan tulevaisuutta ja haasteita, luoden vision ja tapoja saavuttaa tämä tulevaisuus yhteistyöllä, kurinalaisuudella ja päättävyydellä. Taitava johtaja saa asioita, jotka eivät muuten tapahtuisi, tapahtumaan, mutta pystyy myös estämään asioiden tapahtumista, jotka voisivat luonnostaan tapahtua. Alalfyn ja Elfattahin (2014, 321) mukaan Shattock (2010) taas mainitsee sen tärkeyden, että ymmärretään muutosten luonto ja osataan johtaa niitä läpi oikeilla menetelmillä, tarvittaessa purkamalla organisaation arvoketju ja rakentaen se uudelleen. Strategisten johtajien tulee määrittää haluttu tulevaisuus, ja päättää miten siitä tehdään totta (Alalfy & Elfattah 2014, 320–321.)

Strateginen johtaminen lähtee liikkeelle siitä, että liiketoiminta ymmärretään, ja optimitilanteessa tarpeet ja oivallukset niiden tyydyttämisestä kohtaavat. Suunnitteleminen ei lähde tyhjästä, vaan vuoropuhelun ja innovaation kautta, kun etsitään keinoja toiminnan parantamiseksi. Kun tarve ja idea strategian muuttamisesta on syntynyt, on seuraava vaihe strategisen johtamisen näkemyksen määrittely. Organisaatiolla tulee olla näkemys siitä, millaista johtamista tarvitaan. Tämä auttaa johtoa sekä keskustelussa että strategisten valintojen tekemisessä, kun linjaus on selkeä ja sitä voidaan viestiä esimerkiksi yrityskaupan myötä tulleille johtoportaan jäsenille, joiden näkemykset voivat erota vahvastikin organisaation perusarvoista. Tämän jälkeen siirrytään strategisiin analyysiin. Reflektointi on yleistynyt, kun virheet hyväksytään ja niistä opitaan, mutta kaikkein tärkeintä on tunnistaa vahvuudet, joilla parannetaan

toimintaa samalla suunnaten tulevaisuuteen. Lisäksi tarvitaan tieto ja ymmärrys puutteista, jotka estävät tavoitetilan. (Heimonen ym. 2010, 19–25.)

Tämän jälkeen siirrytään päättämään, mitkä ovat strategiset valinnat ja miten niitä viestitään. Strategiasta päättäminen on valitsemista, kun päätetään millaisella fokuksella ja toimenpiteillä aletaan strategiaa toteuttamaan. Tehokas keino dialogin vauhdittamiseen on monikanavainen sisäinen viestintä, joka mahdollistaa kysymysten esittämisen ja asioiden riittävän toistamisen. Kun vaiheet on käyty läpi, voidaan siirtyä strategian toteuttamiseen. (Mts. 25.)

3.6.4 Strategian toteuttaminen

Strategian tehokas johtaminen vaatii ymmärrystä strategisen johtajuuden periaatteista. Alalfyn ja Elfattahin (2014, 321) mukaan Hamm (2006) kirjoitti, että menestyvän strategian johtamisen alkuvaiheessa on tärkeää selkeyttää visio lyhyen ja pitkän aikavälin menestyksestä. Selkeyden saaminen toimintaan ja ajatteluun helpottaa myös henkilökohtaisen vision viemistä haluttuun suuntaan. Reflektointi on olennainen osa tätä henkilökohtaisen vision tarkastelua. Alalfyn ja Elfattahin (2014, 321) mukaan myös Byrne (2009) painotti selkeyttä, jonka jälkeen on löydettävä fokus. Sen saaminen toimintaan mahdollistaa keskittymisen pääprioriteetteihin, vaikka muutokset olisivatkin kovia. Fokus rakentuu, kun visio, missio, tavoitteet ja muut tärkeät tekijät on määritelty huolellisesti, jolloin voidaan yhtenäisesti toimia keskittyneenä päämäärään. (Alalfy & Elfattah 2014, 321.)

Alalfyn ja Elfattahin (2014, 321) Therese (1994) korosti ajankäytön tärkeyttä sekä sen vaatimaa itsekuria, priorisointitaitoa ja ymmärrystä, ettei kaikkea voi tehdä samanaikaisesti, vaan tulee määritellä prioriteetit ja niihin käytettävä aika. Toimivan tiimin rakentamisen tärkeyttä Alalfyn ja Elfattahin (2014, 321) mukaan korosti George (2003), jonka mukaan strateginen muutos ei voi tapahtua yksilötyönä. Jokainen tarvitsee neuvoja ja apua sekä vahvoja ihmissuhteita, joiden avulla saadaan perspektiiviä toimintaan. Parhaimmat johtajat luottavat tiimiinsä, jotka auttavat johtajaa pysymään raiteillaan. Pina ja Joe (2002) korostivat Alalfyn ja Elfattahin (2014, 321) mukaan toimivan ja menestyksekkään tiimityön rakentuvan synergiasta tiimin jäsenten välillä

jolloin syntyy ympäristö, jossa kaikki tahtovat osallistua strategian toteuttamiseen. Tiimin jäsenten tulee olla kuitenkin joustavia, jotta he sopeutuvat kompromisseihin. (Alalfy & Elfattah 2014, 321.)

Kvist ja Niutanen (2010) luettelevat strategian toteuttamisen ydinelementeiksi innostavan strategian, esimiesten toiminnan, yhdessä tekemisen merkityksen sekä aikaansaamisen kulttuurin. Innostava strategia syntyy vuoropuheluna, jonka seurauksena se muovautuu ja paranee toteutuksen yhteydessä. Strategian muotoileminen tarinaksi auttaa rakentamaan yhteisen näkemyksen siitä, mitä organisaatio tulevaisuudeltaan haluaa ja mitä esteitä on. Esimiehet johtavat organisaation tasojen jokapäiväistä toimintaa, joka ratkaisee, miten strategia toteutuu. Esimiestyöllä on täten ratkaiseva rooli strategian toteuttamisessa. Johtajien rooli strategian toteuttamisessa onkin esimiesten tukeminen läpi prosessin. Koska vastuu muutosten toteuttamiseen on esimiehillä, tarvitsevat he tukea, joka vahvistaa edelleen strategian toteutumista. Johtajan tulee sisäistää strategia ja muuttaa ajatteluaan sen suuntaan, jotta hän voi kertoa strategiatarinan eteenpäin. Johtajalla tulee olla myös taito johtaa ihmiskeskeisiä muutoksia, jolloin on myös tärkeää ymmärtää, mitä muutoksia strategian toteuttaminen aiheuttaa yksiköille ja tarvittaessa selkeyttää strategiaa näille yksiköille. Johtaja myös valmentaa, ohjaa, kannustaa ja innostaa alaisiaan ja luo onnistumisen ilmapiirin (Heimonen ym. 2010, 53–55.)

3.6.5 Strateginen toiminta vaikeina aikoina

Strateginen toiminta taloudellisesti haastavina aikoina pakottaa organisaatiot miettimään toimintaansa uudelleen. Esimerkiksi vuonna 2007 Yhdysvaltain asuntolainoista viattoman tuntuisesti alkanut finanssikriisi aiheutti suurtenkin yritysten konkurssseja, leviettyen kaikkialle maailmaan ja iskien erityisesti pääomavaltaisiin palveluihin, kuten lentoliikenteeseen. Kyseinen kriisi ei ollut historian ensimmäinen eikä viimeinen, mutta esimerkki siitä, miten pienestä voi olla kiinni maailmanlaajuinen finanssikriisi. Onkin tärkeää ymmärtää, mitä näistä kriiseistä voi oppia ja mitkä opeista voivat olla hyödyllisiä myös organisaation tulevaisuuden kannalta. (Santalainen 2009, 225–227.)

Kun mietitään vuoden 2007 kriisiä ja sitä miten pienestä se lähti, voidaan löytää yhtäläisyyksiä 2020-luvun alun Koronakriisiin, kun COVID-19-tauti lamaannutti talouden ja pakotti Suomenkin turvautumaan ennennäkemättömiin sopeuttamistoimiin. Koko maailmaa vielä kirjoitushetkelläkin järjestyttävä pandemia on luonut synkkiä näkymiä suomalaisille yrityksille, kun kauppakamarien teettämän tutkimuksen mukaan 4 000 yritystä käsittäneestä kyselystä jopa kolmasosa pitää konkurssia uhkana, huolimatta valtiontuesta. (Heikkilä 2020.)

Koronapandemiakriisissä on ominaispiirteidensä lisäksi yhtymäkohtia aiempiin talous- ja finanssikriiseihin, ja reflektio onkin tässä tilanteessa tärkeää. Reflektion keinoin voidaankin tarkastella jälkiviisauden kautta esimerkiksi 1990-luvun lamaa, kun ymmärrys tapahtumista on kirkastunut. Ensimmäinen virhe, joka 1990-luvun kriisissä tehtiin, oli saneeraus ja kulujen leikkaaminen ilman uusien, tulevien liiketoimintamallien konseptien luomista. Kasvun mahdollisuuksien niukentuessa on tärkeää taata menestyksen aikaansaaminen siten, että pyritään rakentamaan uutta, sen sijaan että leikattaisiin kuluja silmittömästi vain nykyhetki mielessä. Toinen ongelma laman aikana oli ydinosaamisen tunnistamisen puute, jolloin liiketoimintaa ei voitu perustaa sen varaan ja näin ollen keskittyä olennaiseen. Kolmas asia, joka muutos- ja kriisitilanteissa on tärkeä ymmärtää, on ajan kriittisyys. Kun uhkasignaalit selkiytyvät, on tärkeää toimia nopeasti tilanteen vaatimalla teholla. Turha odottelu luo tyhjiön, jonka huhut ja epävarmuus täyttävät. Pelkkä suunnittelu ei toimi, vaan strategista toimintaa vaaditaan nousujohteen ja motivaation aikaansaamiseksi. Toiminnan on oltava tehokasta ja tilanteeseen sopivaa, jotta epäonnistumisten kierteeltä vältytään. Neljäs asia, joka tulee ottaa huomioon, on se, ettei menestystä synny ilman vastoinväylyksiä. Helppoihin ratkaisuihin tyytyminen johtaa parhaimmillaankin keskivertoihin suorituksiin, ja tämänkaltaisten organisaatioiden selviytymisen todennäköisyys kriisitilanteessa on epätodennäköistä. Vastuun ja riskien ottaminen sekä itsensä liikoon laittaminen ovat työkaluja menestykseen, niin strategian toteuttamisessa kuin muutosten läpiviennissä. Viides asia, jonka voi todeta on se, että menestyserot syntyvät vaikeina aikoina. Toimintaympäristön mahdollisuuksien väheneminen luo haasteita, jolloin menestyjät nousevat esiin. Ne toimijat, jotka pystyvät hyödyntämään taloudellista ja henkistä resurssipohjaa, selviävät parhaiten suhdanteiden kääntymi-

sestä ja vahvistavat suhteellista asemaansa. Kriisit ovat lähde innovaatiolle ja energialle, kun haasteelliset ajat kasaavat innovaation paineita. Useat menestyneet yritykset ja konseptit ovatkin syntyneet lama-aikaan. (Santalainen 2009, 227–228.)

3.7 Digiaika haastaa strategiat

Tulevan ennustaminen on 2020-luvulle siirryttäessä aina vain vaikeampaa, ja digiaika haastaa perinteisen strategiatyön entistä vahvemmin. Liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, toimintamallit ovat monipuolisempia ja yritysten elinkaaret ovat monella alalla lyhentyneet, uusien toimijoiden noustessa tiheämmin markkinoille. Arvo ketjut ovat kokeneet muutoksen, kun arvoa saadaan paikoista mistä sitä ei ole ennen saatu. Strategista ajattelua vaaditaan enemmän ja terävämpänä kuin aiemmin, jotta organisaatiot osaavat vastata haasteisiin niiden vaatimalla tavalla. Enää ei pärjätä perinteisillä strategiaopeilla, työkaluilla ja viitekehyksillä, kun menestyvän liiketoiminnan takaamiseksi tulee ymmärtää muuttuvaa maailmaa sekä valita päämäärä ja työkalut sen saavuttamiseksi. Päätöksiä tehdään enemmän ja nopeammin, monimutkaisemmassa ympäristössä. Yritysten muuttaessa toimintamallinsa mahdollisesti jopa täysin, onkin digiaikaisen strategiajohtajan johdettava kulttuurin muutosta. Digiaika ei tarkoita pelkästään digitalisaatiota, vaan koostuu arvojen ja kulttuurin muutoksen tuomasta kokonaisuudesta, jossa korostuvat modernit ilmiöt, kuten ympäristötietoisuus, elintason nousu, väestönrakenteen muutos ja globalisaatio. (Hämäläinen ym. 2016, 13–15.) Organisaatioiden strategiatyö on kohdannut myös uusia vaatimuksia ja haasteita, kun nykyaikana yhä tärkeämmäksi osa-alueeksi on noussut ihmisten kokemusmaailman ymmärtäminen ja tulkitseminen. Asiakastarpeita ja -kokemuksia voidaan pitää kriteerinä päätöksille ja muutos voidaan jättää jopa tekemättä, jos se ei paranna asiakaskokemusta. Lisäksi nykyaikainen liiketoimintamallin etsiminen on kokeellista ja jatkuvaa, verrattuna aiempaan. (Mts. 66.)

Kun muutosvauhti on nopeaa, muuttuu myös strategiatyön rytmi ja kulttuurin merkitys korostuu. Strategiaa toteutetaan nopeissa sykleissä, pyrhäydysmallin mukaisesti, jolloin kokemuksista oppiminen korostuu ja reflektointia on harjoitettava tehokkaammin. Strategiasta on tullut periaate, jonka mukaan toimitaan ja jota sovelletaan. Tämä edellyttää strategista ajattelua ja ymmärrystä, sekä isoa kulttuurin muutosta

organisaatioissa. Digiajan murros on haastanut perinteiset strategiat, kun herkkyyys ja ketteryyys ovat korvanneet ennusteet ja suunnitelmallisuuden, asettaen monen yrityksen liiketoimintamallit kyseenalaisiksi. Viestintä on demokratisoitunut digimurroksen myötä, kun asiakkaat, kuluttajat ja henkilöstö ottavat osaa organisaation toimintaan ja arvomaailman luontiin. (Mts. 66–67.)

3.7.1 Muutostrendinä digiajan murros

Digiajan menestys perustuu entistä enemmän ohjelmistojen hyödyntämiseen vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Ohjelmistoilla ei kuitenkaan itsessään ole merkitystä, vaan arvokasta on niiden mahdollistamat asiat, kuten tietokannat, laskentakaa- viot tai uusi tapa toimia. Yksikään yritys ei voi olla huomioimatta digiajan murrosta, joka tavalla tai toisella koskettaa jokaista organisaatiota (Hämäläinen ym. 2016, 21–23.)

Kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut, mutta kuluttajat eivät omaksu uusia asioita hetkessä. Muutoksen myllerryksessä kulttuuriset rakenteet muuttuvat hitaasti, ja kuluttaja tahtoo saada aidosti arvoa. (Mts. 23–25.) Digiajan asiakastarpeita ovat nopea ja tehokas asioiminen, eikä palvelun sujuvuus fyysisessä toimipisteessä ole enää avainasemassa. Ominaista ovat myös tuotteiden ja palveluiden ympärille syntyvät yhteisöt, joissa kokemuksia ja mielipiteitä pystytään jakamaan, eikä yhteisön laajuutta voida maantieteellisesti rajoittaa. (Mts. 48.)

Kuluttajien tarpeet ohjautuvat enemmän kohti ”oikeanlaisia” tuotteita, jotka vahvistavat identiteettiä paremmasta itsestään, jota esimerkiksi sosiaalinen media vahvistaa. Ihmisten kokemukset ovat yksilöllisiä, ja vahvimmillaan silloin kun ne kytkeytyvät identiteettiin, joka muodostuu sekä samankaltaisuuden tunteesta suhteessa muihin, että yksilöllisyyden ja eroavaisuuden tunteesta. Kuluttajaidentiteetin muodostaa arvot, arvostukset sekä uskomukset, ja kuluttaminen on identiteettiä rakentavaa toimintaa. Kun kuluttajien perustarpeet on tyydytetty, synnyttävät liiketoimintamahdollisuudet uusia tarpeita. Monet edelläkävijäyritykset ovatkin päässeet johtoasemaan luomalla tarpeita, joita perustarpeensa tyydyttänyt kuluttaja tavoittelee. Edelläkävi-

jöiden strategioiden keskiössä ovat inhimillisen elämän osa-alueet, kuten yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tunteen tyydyttäminen sekä oman arvon tunne ja identiteetin vahvistaminen. (Mts. 42–43.)

3.7.2 Digiajan strategiatyö

Mikäli organisaatio ei toteuta strategiaa juuri trendin aallonharjan mukaisesti, on helppo virheellisesti ajatella, että strategiaa toteutetaan silloin väärin. Valintoihin voidaan kuitenkin päätyä monella tavalla, eikä muodollinen toiminta ole ainoa oikea tapa tuottaa ja toteuttaa hyvää strategiaa. Strategian rakentamiseen ja toteuttamiseen liittyy aina vahvasti ympäristö ja tilanne eli konteksti. Toteuttamista määrittää suuresti ympäristön ennustettavuus ja muokattavuus, kun muutosvauhdiltaan hitaassa ja säännellyssä ympäristössä yritys ehtii laatia ja systemaattisesti toteuttaa pitkän aikavälin suunnitelmia. Nopeasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa ympäristössä yritykselle ei taas ole sopivinta toteuttaa strategiaa pitkällä aikavälillä, vaan tällaisten yritysten strategialle ominaista on jatkuvat syklit, joissa nopeat pyrähdykset ja reflektion kautta oppiminen kehittävät toimintaa tehokkaasti. (Hämäläinen ym. 2016, 68.)

Nykyaikana nopeus ja reagointikyky viestii älykkyydestä, kun organisaatiot pyrkivät uusiin toimintaympäristöihin. Satellin (2013) mukaan Gunther McGrath (2013) kirjoitti, ettei kestävä kilpailuetu ole kannattavaa tai edes haluttavaa, kun kyseinen ajatusmalli tukee olemassa olevien bisnesmallien linjojen mukaan toimimista, ja nämä eivät tulevaisuudessa olisi ajankohtaisia. Sen sijaan organisaatioiden tulisi tavoitella ohimenevää kilpailuetua. Nykyaikana ymmärretään, ettei varsinainen hallussa oleva tieto ole yhtä tärkeää kuin tieto, johon on pääsy. Tietoon käsiksi pääseminen on nopeampaa kuin sen haltuun saaminen, jolloin se kulkee tehokkaammin ja pystytään toimimaan nopeammin, säilyttäen kilpailukyky. (Satell 2013.)

Yritysjohtajien tulee ajatella, missä ja miten kilpailla, kun digiaikana siirytään enemmän lyhyen aikavälin kilpailuun. Pitää punnita, kauan saavutettu kilpailuetu kestää, kun maailma muuttuu, muuttaen toimintamalleja ja vaikeuttaen tulevaisuuden ennakoimista. (Greenberg, Hirt & Smit 2017.) Perinteiseen tapaan toimiessa organisaatio on

myöhässä päätöksistä, jos se kerää hitaasti tietoa, tarkistaa sen moneen kertaan, analysoi tilannetta perinpohjaisesti ja vasta sitten siirtyy rakentamaan suunnitelmaa. Strategia on myöhässä, jos reagoiminen kestää liian kauan. Pitää päästää irti pitkän ajan strategisesta suunnittelusta ja siirtyä pyrhädysmalliin, tavoitteena oppia virheistä ja olla jatkossa ”vähemmän väärässä”. (Satell 2013.) Ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista toimia nopeasti ilman ajatusta, vaan nopea toiminta pitää tapahtua oikeaan suuntaan (Facing up to digital disruption 2017).

Digiaika pakottaa toimimaan kahdella nopeudella. Toisaalta tulee jatkaa ydintoimintoja toiminnan ylläpitämiseksi, mutta toisaalta samanaikaisesti pitää toimia nopeammin omaksuakseen ja tutkiakseen uusia mahdollisuuksia, joita jatkuvasti tapahtuu. Tämä on digitaalisen johtamisen käsitteen ydin – prosessi, jossa avainasemassa on kulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen tuomalla esiin ideoita ja toteuttaen ne nopeasti. (Tanniru 2018, 93–94.) Selkeä strategia, joka on kytkeytynyt taloudellisiin realiteetteihin ja kontekstiin onkin yhtä tärkeä osa nykyaikaista strategista johtamista kuin nopea toiminta ja kykyjen hyödyntäminen. Strategian ollessa kytköksissä organisaation ydinelementteihin ja arvoihin, voidaan siitä tehdä suurempi ja rohkeampi, joka mahdollistaa oikein toteutettuna kilpailuedun saavuttamisen nopeasti ja tehokkaasti. Strategian kytkeminen ydinarvoihin helpottaa kulttuurin muutosta, pienentää epäonnistumisen riskiä ja sitouttaa henkilöstöä strategiaan ja muutokseen. (Facing up to digital disruption 2017.)

Vaikka maailma muuttuu eikä varmaa tietoa tulevasta ole, yksi asia säilyy, ihmisten tärkeys organisaation toiminnalle. Sekä henkilöstön että asiakkaiden sitouttaminen organisaatioon on vaativaa, ja sen tulisi olla strategian suunnittelussa huomattavassa roolissa. On välttämätöntä saada ihmiset sopeutumaan muutokseen, jotta he oppivat ja pystyvät sopeutumaan jatkossakin, pysyen sitoutuneena organisaatioon. On tärkeää, että muutokset tehdään asiakaslähtöisesti, jolloin he pysyvät uskollisina organisaatiolle. Viestintä on avaintekijä, joka vahvistaa ihmisten sitoutumista: On tuotava ilmi, mitä ja milloin tapahtuu, jotta ihmiset ovat varautuneita muutokseen ja pysyvät motivoituneena, tehostaen muutoksen tehoa. (Wigston 2019.) Muutokset tapahtuvat nopeammin, ja mukana tulevat kehittyneet informaatiotekniikat, joita tulee hyö-

dyntää. Kuluttajat vaativat laatua ja vastuullisuutta ostopäätöksillään. Organisaatioiden pitää tarjota asiakkailleen laadukkaita ja vastuullisia tuotteita tai palveluita myös muutosten aikana, jotta he pysyvät sitoutuneina. (Tanniru 2018, 94–95, 107.)

Vasta kun ihmiset on otettu huomioon, siirrytään prosessiin. On tärkeää analysoida ja arvioida olemassa olevat prosessit, jotta nähdään, onko tarve implementoida uusia. Pelkästään uusien teknologioiden ja toimintojen lisääminen ei tehosta prosesseja, vaan ne voivat pahimmillaan jopa heikentää niitä. Analysoinnin keinoin pyritään löytämään asiat, jotka toimivat ja jotka vaativat kehittämistä. Prosessistrategiaa suunniteltaessa onkin tärkeää nähdä kokonaiskuva, jotta osataan tehostaa oikeita asioita, ja ruokitaan organisaatioon sitoutuneiden ihmisten motivaatiota. (Wigston 2019.)

3.8 Digiajan johtaja

Paxson (2018) korostaa inhimillisyyden tärkeyttä digiajan johtajuudessa. Inhimillisyyttä rakennetaan kommunikoinnin, ymmärryksen, empatian ja kriittisen ajattelun kautta, ja se on avaintekijä henkilöstön sitouttamisessa, kun johtaja on aidosti helpommin lähestyttävä sekä viestintä avoimempaa. Myös Gorton (2016) tutki, mitä ominaisuuksia johtajalta tarvitaan, jotta varmistetaan organisaatioiden sinnikkyys digiaikana. Monet näistä piirteistä ja lähestymistavoista olivat olemassa organisaatiossa jo ennen digiajan syntyä, jolloin onkin syytä miettiä, onko kyseessä digiaikaisen organisaation vai toimivan organisaation ominaispiirteet. Johtajien rooli on mahdollistava, pääasiallinen tarkoitus on mahdollistaa ja varmistaa resurssit, vahvistaa organisaatiokulttuuria sekä kannustaa organisaatiota oppimaan yhdessä. Englantilaisen huonekaluyritys Vitsoen toimitusjohtaja Mark Adams korosti johtajien vastuuta myös johtajuuden jakamisessa. Adamsin mukaan tärkeää oli, että ihmiset, joilla on tietoa asettuvat johtoon, sen sijaan että roolin omaksuisi ylimmän nimikkeen omaava henkilö. Muut haastateltavat olivat samoilla linjoilla Adamsin kanssa, korostaen kuinka tärkeää on, että epähierarkkinen tiimityö sekä vallan jakaminen eivät tunnu johtajalle epämukavalta. Haastateltujen mielestä oli tärkeää mahdollistaa, voimaannuttaa ja inspiroida koko organisaatiota, yhdistäen ja sitouttaen ihmisiä. Virheistä oppimista ja epävarmuuden sietämistä korostettiin, kun organisaatioiden ja johtajien tulee toimia

nopeasti vastatakseen tilanteisiin. Myös asiakkailta tulisi pyrkiä oppimaan tarkkailemalla heitä. Tulee keskittyä ihmislähtöiseen toimintaan ja saattaa henkilöstö ja asiakkaat yhteen, jolloin sitoutuminen on vahvempaa. (Gorton 2016, 28–32.)

Jotta strategiasta tulisi todellisuutta, pitää saada organisaatio sitoutumaan siihen. Organisaatio on kuin elävä olento, joka koostuu erilaisista ihmisistä. Eläville olennoille tyypillistä on, että ne valitsevat mitä havainnoivat sekä mistä kiinnostuvat ja ärsyntyvät. Niille on tärkeää vapaus luoda itseään. Organisaation sitouttaminen strategiaan on tärkeää, jotta se saa arvoisensa vastaanoton ja innostuneisuuden. Ominaisuus joko avautua tai sulkeutua vuorovaikutuksen myötä pitää ymmärtää ja hyödyntää. Organisaation jäsenten täytyy olla tietoisia, miten heidän panoksensa vaikuttaa kokonaisuuteen. Johtaja kannustaa organisaatiota pienten onnistumisten kautta menestykseen, kun ne vahvistavat itseluottamusta ja innostavat ponnistamaan pidemmälle, jolloin pienin askelein voidaan taittaa pitkiäkin matkoja. Johtaja tukee organisaation luontaista kykyä muutokseen ja uudistumiseen. (Heimonen ym. 2010, 85–92.)

Nykyaikaisen johtajan tärkein tehtävä ei niinkään ole ymmärtää, minkälainen häiriömuutos on, vaan valmistella organisaatio siihen ja saada heidät omaksumaan se. Johtajuus muutostilanteessa on tiimityötä, koska kukaan ei voi osata kaikkea. Johtajan tulee muutostilanteessa löytää tehokkain toimintatapa organisaation sisältä, jotta kyseessä oleva muutos, saadaan vietyä läpi tehokkaiden valintojen keinoin. (Leading in the digital age 2016.) Gortonin (2018) mukaan digiajan johtajan tuleekin ymmärtää, ettei digiajan muutos tarkoita digitalisaation kehitystä, vaan ihmisten ja toimintatapojen muutosta. Sen sijaan että strategia tehtäisiin digitaalisuuden näkökulmasta, tulisi digitaalisten prosessien olla asioita, jotka muotoilevat ja palvelevat strategiaa. Pääpainon tulee kuitenkin pysyä ihmisissä, eli organisaatioissa ja asiakkaissa. (Gorton 2018.)

3.9 Strategiatyö jatkuvassa muutoksessa

Strategia edustaa jatkuvuutta, mutta siihen sitoutuminen ei ole este uudistumiselle. Usein sorrutaan liialliseen mikrojohtamiseen tai kurkotetaan liian suuriin tavoitteisiin liian vähin keinoin. Santalaisen (2009, 232) mukaan Gupta, Shalley ja Smith (2006)

havainnollistivat uudistusten soveltamisen paradoksaalisuutta ja kuvasivat optimitalanteen saavutettavaksi toiminnalla, jossa samanaikaisesti uudistetaan ja toimitaan aiemmin määritellyn suunnitelman mukaan. Santalaisen (2009, 232) mukaan Probst ja Raich (2005) mainitsivat epäonnistumisen logiikan, joka otti huomioon, paljon organisaatio tarvitsee ja sietää uudistuksia. Organisaatio, joka ei uudistu, vanhenee nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Muutos ja uudistuminen ei kuitenkaan ole itsetarkeita, kun liiallinen uudistuminen voi aiheuttaa loppuun palamisen, joka on varhaisen vanhenemisen vastakohta. (Santalainen 2009, 232–234.)

Tulee ymmärtää mihin muutoksiin organisaatio tarttuu ja mitkä jätetään toteuttamatta. Taustalla tulee olla organisaation historia, toimintatavat ja arvot, joita lähde-tään muuttamaan. Strategian voi ymmärtää pitkäjänteisenä jatkuvan uudistumisen kulttuurin luomisena, jota rakennetaan lyhyissä pyrähdyksissä. Pienet muutokset syntyvät organisaation sisällä ja muodonmuutos käynnistyy ympäristön paineesta ja johdon päätöksestä. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä vaikeampaa on sen johtaminen. Uudistuksen avulla muutetaan toimintatapaa, joka aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. Strategian toteuttaminen muutoksessa on usein ongelmallista siksi, että jäsenten oletetaan käyttäytyvän rationaalisesti, eikä oteta huomioon muutoksen aiheuttamia tunteita. Muutokseen liittyy usein innon ja epäilyksen sekaisia tunteita sekä vanhasta luopumisen pelkoa, ja johtaminen vaatii ymmärryksen siitä, että uudistumiskyky syntyy, kun ihmiset ymmärtävät muutostarpeen ja suunnan, ja kokevat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin. Nämä vahvistavat sitoutuneisuutta, mutta saavuttaminen vaatii organisaatiolta kaaoksen sietokykyä. (Heimonen ym. 105–109.)

Johtajat ajavat muutosta eteenpäin tarkoituksenaan ylläpitää yrityksen arvoja, eivät vain muutoksen takia. On myös tärkeä ymmärtää muutoksen olevan ihmislähtöistä ja johtajan on muututtava ympäristön mukana, jotta muutosta voi vaatia muilta. Jatkuva kouluttautuminen ja kehitys ovat avaintekijöitä nykyaikaisen johtajan toiminnassa, kun työ, tuottavuus sekä työntekijän ja esimiehen väliset suhteet ovat saaneet jatkuvan muutoksen myötä uuden merkityksen. (Oblinger 2012.) Kaoottisena aikana hyvä johtajuus pitää organisaation oikealla polulla ja tukee strategiaa. Selkeällä viestinnällä johtaja saa organisaation ymmärtämään muutoksen tarpeen, jonka jälkeen

ihmisiä pystytään sitouttamaan missioon ja strategiaan kitkien epäluuloja, väsymystä, pelkoja ja konflikteja uusien, odottamattomien ongelmien ilmetessä, kasvat-
taen luottamusta ja uskottavuutta. Myös organisaation kulttuurin ylläpitäminen ja
parantaminen on muutoksen aikana tärkeää. (Gleeson 2018.)

Varsinkin muutoksen aikana on tärkeää, että johtaja on uskottava ja läpinäkyvä toi-
missaan, ja avoin siitä mikä toimii ja mikä ei. Tämä helpottaa henkilöstöä ymmärtä-
mään, mitkä asiat vaativat korjausta ja muutosta. Johtajan tulee toimia esimerkilli-
sesti ja varsinkin muutostilanteessa on tärkeää olla ajava tekijä muutoksessa, asettaa
itsensä likoon ja sitouttaa henkilöstöä sekä luoda itsestään inhimillisen kuvan. (Desh-
ler 2016.) Kun johtaja rakentaa visiota tulevaisuudesta ja viestii sitä avoimesti ja te-
hokkaasti, siihen sitoudutaan paremmin. Kun ihmiset ovat sitoutuneet ja ymmärtä-
neet tarpeen muutokselle, on yhteistyössä toimiminen helpompaa ja muutos helpot-
tuu. Yhteistyössä on väistämätöntä, että erilaisia näkökulmia nousee esille. Niitä tu-
lee vaalia ja käyttää hyödykseen, jolloin uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittä-
miseksi syntyy. (MacArthur 2019.)

3.9.1 Ketterä ja menestyksekkäs strategiaprojekti

Aiemmin ajateltiin, että kun tavoite on selkeä ja hyvin viestitty, projektia viedään te-
hokkaasti ja suunnitellusti läpi sekä edistymistä seurataan tarkasti, voidaan muutos
hallita. Nykyaikana ymmärretään, että muuttuvassa maailmassa uudistus ei riitä,
vaan pitää antaa tilaa kokeilulle, kun trendejä ei hetkessä voida aina tarkasti hahmot-
taa. Tavoitteita joudutaan muuttamaan, kun ketterää muutosta ja strategiaa vaadi-
taan epävarmassa muutoksessa entistä enemmän. Kalinin (2010, 110) mukaan Ralph
ja Stacey (1996) määrittivät 90-luvulla muutoksen muodot ja niiden johtamistavat,
riippuen siitä, miten epävarma ympäristö on ja kuinka samaa mieltä organisaatiossa
ollaan muutoksen suunnasta. Ympäristön ollessa ennustettavissa ja näkemyksen ol-
lessa yhteinen, tavoite on helppo määritellä etukäteen ja muutos on hallittu, eli sen
käynnistää ylempi tai keskijohto, se suunnitellaan ja toteutetaan ennakkoon määrite-
tyssä aikataulussa ja budjetissa. Muutoksen on oltava avoin, jos epävarmuus on
suurta eikä yhteistä näkemystä ole. Avoin muutos pakottaa koko organisaation sietä-

mään epävarmuutta, ja se tapahtuu jatkuvien kokeilujen, uuden löytämisen ja tehokkaan vuoropuhelun avulla. (Heimonen ym. 2010, 110–111.) Strategisten prosessien ketteryys on muutoksen johtamisessa tärkeää. Ne kestävät perinteisesti pitkään, jopa vuosia, mutta ketterä läpivienti on tärkeää, kun useita projekteja on käynnissä samanaikaisesti. Muutoksia voi ajatella projekteina, varsinkin niiden ollessa hallittuja. Projektille ominaista on selkeät tavoitteet, johdon sitoutuminen, yhteiset toimintäsäännöt, tiedonkulku ja koordinointi, selkeä alku ja loppu sekä henkilöstöressurssien tehostaminen. (Mts. 66–67.)

Nämä asiat on otettava huomioon myös hallitussa muutoksessa. Tavoitteet tulee määrittellä vähintään strategian, talouden, toiminnan ja organisaation tasolla, jotta muutosta voidaan johtaa ketterästi. Liian usein etenemistä johdetaan aikasidonnaisesti tavoitteena toimia ketterästi, mutta tavoitteet muiltakin alueilta helpottavat myös aikataulullisten tavoitteiden saavuttamista. Etenemisen seurannan tulee olla systemaattista ja osaava projektijohtaminen varmistaakin, että projekti toteutuu halutulla tavalla ja aikataulussa. Kaikenlaisten projektien kannalta tärkeä tekijä on siihen sitoutuminen johdon osalta, vaikka muutosten kohdalla usein puhutaankin henkilöstön sitouttamisesta. Johdon sitoutuminen varmistaa, että projekti viedään loppuun. Vaikka henkilöstön sitoutuminen onkin tärkeää muutoksen ja projektin kannalta, on toteuttaminen loppupeleissä aina johdon vastuulla. Yhteinen sopimus luo selkärangan projektille, mutta säännöt eivät saa olla liian raskaat, jotta luovuus ei kärsi ja erilaiset näkökulmat mahdollistuvat. Yhteiset säännöt mahdollistavat tehokkaamman viestinnän ja tiedonkulun, joka on nopean läpiviennin kannalta tärkeää. Tavoitteiden, pelisääntöjen ja toimintatapojen määrittely on tärkeää alkuvaiheessa, ja niitä tulee viestiä läpi projektin, jotta ne pysyvät muistissa. Hallituilla muutoksilla, kuten muillakin projekteilla, tulisi olla selkeä alku ja loppu, ja johdon vastuulle jääkin huolehtia siitä, ettei strategisista projekteista jää niin sanottuja häntiä, vaan ne lopetetaan selkeästi ja yksiselitteisesti. (Mts. 68–69.)

Tätä tukee ajatusmalli suoritusten ja nopeiden pyrähdysten hyödyntämisestä, jolloin organisaation jäsenet vähitellen venyvät mukavuusalueensa ulkopuolelle, jatkuvasti kehittämällä itseään ja organisaatiota, kuten valmentavaa johtamista käsitellessä todet-

tiin. Strategisten projektien toteutuksen kannalta on myös tärkeää löytää oikeat henkilöt sen toteuttamiseksi. Parhaiten soveltuvat ne henkilöt, jotka pärjäävät ristiriitatilanteissa ja kykenevät luovaan ongelmanratkaisuun, kun vastaan tulee tilanteita, joihin ei aiempaa toimintamallia ole ja ne vaativat ratkaisua vajavaisin tiedoin. Parhaat tulokset saadaan silloin, kun niihin kiinnitetään parhaat resurssit. On kyettävä löytämään ne henkilöt, joilla on aito kiinnostus työskennellä projektissa, ja tämä on tehokainta silloin, kun osallistuminen on vapaaehtoista. Strategisten projektien vetäjän ja avainhenkilöiden valinta on yksi merkittävimmistä asioista projektin kannalta, ja heitä pitää kannustaa menestykseen. Myös palkitseminen kannusteiden muodossa on toimiva motivaattori projektityöskentelyyn. (Mts. 69–70.)

Kvist ja Happitiimi (2010) korostavat valmentavan johtamisen onnistumisen kriteerinä suoritusten johtamista neljän taidon kautta. Innostavat, ennakkoon määritellyt tavoitteet, jotka on rakennettu jäsenten vahvuuksien päälle mahdollistavat haastavien tehtävien luomisen, jolloin osaaminen kehittyy aktiivisesti. Lisäksi yhteinen arviointi läpi suorituksen kasvattaa tiimin jäsenten halua kehittyä. (Mts. 136–137.)

Suorituksia voikin ajatella nopeina strategisina projekteina, eli jatkuvana muutoksena, joissa ketteryys on avainasemassa. Strategisten projektien johtamisen työkalut ovat lähes suoraan sovellettavissa muutosten johtamiseen, ja muodostavat osan nykyaikaisen johtajuuden kokonaisuudesta. Näiden taitojen hallitseminen helpottaakin onnistumista nykyaikaisen strategisen johtajan työssä. Toinen tärkeä huomio nykyaikaisen strategiaprosessin kannalta on se, että pitkät ja raskaat, menneisyyden tai nykytilan tarkastelun kautta liikkeelle lähtevät suunnittelusykli sopivat nykyaikaisen organisaation tarpeisiin heikosti. Nykyhetkeenkin perustunut strategia saattaa olla vanhentunut toimeenpanovaiheessa, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja jatkuvasti. On luontevampaa tukeutua ketterään strategiaprosessiin, jossa tulevaisuuden ja hiljaisten signaalien tutkiminen ja hyväksyty epävarmuus ovat osa organisaation päivittäistä työtä. Ketterälle strategiatyölle tyypillistä on nähdä strategia tekemisenä, ja lähtökohtana on suunnitella vähemmän ja kokeilla enemmän. Nopean strategiatyön ajattelu ja toimeenpano lomittuvat toisiinsa, sen sijaan että ne olisivat kaksi vaihetta, kun strategiaa ei välttämättä laadita rationaalisen analyysin pohjalta, vaan se kehittyy toiminnan ja erehdysten myötä, perustuu havaintoihin, kokemuksiin sekä

oppimiseen ja mahdollisuuksiin tartutaan heti kun ne havaitaan. (Hämäläinen ym. 2016, 189–191.)

Hämäläisen ja muiden (2016, 191) mukaan Doz ja Kosonen (2008) nostivat esiin kolme asiaa, joita voi pitää edellytyksenä ketterälle strategiatyölle: strateginen herkkyys, kollektiivinen sitoutuminen ja resurssien joustava käyttö. Johtopäätökset tehtiin havainnoimalla suuria kansainvälisiä yrityksiä. Strategista herkkyyttä on kyky havainnoida ja tulkita muutoksia kognitiivisen prosessin keinoin, joka edellyttää vuorovaikutusta ja dialogia ympäröivän maailman kanssa. Kollektiivinen sitoutuminen tarkoittaa ylimmän johdon yhtenäisyyttä, jonka seurauksena on mahdollisuus ja kyky tehdä rohkeita ratkaisuja nopeasti ja tehokkaasti. Resurssien liikkuvuus tarkoittaa kykyä uudelleen muokata liiketoimintamalleja ja kohdentaa resursseja. Tämä edellyttää yritysstruktuurien ja resurssien puolesta sitä, etteivät ne ole jähmeitä eikä niitä pidetä organisaatiotasolla vain johtajien saavuttamina etuina. Ketterä strategia vaatii resurssien allokointia ja mukautuvaa strategian toimeenpanoa. (Mts. 181–192.)

3.9.2 Ketterä johtaja

Ketterästä johtajasta puhuessa on havaittu, että pääpiirteitä ovat nöyryys, sopeutumiskyky, visionäärisyys sekä sitoutuneisuus. Nöyryys mahdollistaa palautteen vastaanottamisen ja kyvyn ymmärtää, että muiden tiedot ovat tärkeitä päätöksenteon kannalta. Nopean muutoksen aikakaudella on tärkeää tietää, mitä ei tiedä. Ketterä johtaja on avoin ja halukas etsimään tietoa ja panosta sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta. Nöyryys mahdollistaa ymmärryksen henkilöresurssien merkityksestä strategialle ja organisaatiolle. Sopeutumiskyvyn myötä johtaja hyväksyy, että muutos on jatkuvaa ja oman ajattelun sekä toiminnan muuttaminen uuden informaation myötä on vahvuus. Sopeutumiskyky ja muuntautumiskyky on kriittisiä kompleksissa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, mutta on tärkeää osata muuntautua pysyen päämäärässä. Ketterä johtaja sopeuttaa käytöstään perustuen kykyyn tehdä faktoihin perustuvia päätöksiä. Visionäärisyys luo pitkäaikaisen suunnan tuntua jopa lyhytaikaisen epävarmuuden aikana. Johtajan on ollut aina tärkeää luoda visio organisaatiolle, ja jatkuvan muutoksen ja kehityksen aikana selkeä visio on entistä tärkeämpi. Kyky asettaa organisaatiolle kurssi, jossa pysyä on arvostettu piirre ja visionääriset johtajat

usein omaavatkin hyvin määritellyn idean siitä, minne organisaation tulee suunnata, vaikka he eivät tietäisi tarkalleen, miten sinne päädytään. Sitoutuneisuus tarkoittaa halua kuunnella ja kommunikoida sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa yhdistettynä vahvaan kiinnostukseen nousevia trendejä kohtaan. Vision luominen ja artikulointi sekä sopeutumiskyky ovat tärkeitä piirteitä ketterältä johtajalta, mutta ilman sitoutumishalua kyky tutkia, löytää, oppia ja keskustella muiden kanssa ei ole aitoa, eivätkä muutkaan ominaisuudet aidosti toteudu. Nämä ominaisuudet ovat persoonallisuuden eri puolia, ilmenevät liiketoimintakäyttäytymisessä ja ovat suhteellisen vakaita ajan kulumisesta huolimatta. Käyttäytyminen taas voi muuttua ja olla hyvinkin vaihtelevaa. (Neubauer, Tarling & Wade 2017, 8–16.)

Kolme asiaa, jotka erottavat käytökseltään ketterän johtajan hitaista johtajista, ovat hypertietoisuus, informoitu päätöksenteko ja nopea toteutus. Hypertietoisuus tarkoittaa sisäisten ja ulkoisten ympäristöjen, mahdollisuuksien ja uhkien jatkuvaa tarkastelua. Saadusta datasta ja tiedosta tulee tehdä faktoihin perustuvia päätöksiä, joka tukee johtajan pitkän aikavälin visiota ja kykyä olla sopeutumiskykyinen. Ketterä johtaja ymmärtää datan analysoinnin tärkeyden ja etsii tietoa tehdäkseen informoituja päätöksiä ja lyhentääkseen niihin kuluvaan aikaa. Nopea toteutus kulkee käsi kädessä nopean päätöksenteon kanssa, kun halu liikkua nopeasti epävarmuudenkin edessä on avaintekijä ketterän johtajan toiminnassa. Hypertietoisuus ja informoidut päätökset eivät tuo hyötyä, jos toiminta ei ole nopeaa. Ketterän johtajan pitää pystyä nopeaan toteutukseen. Edellä mainituista kolmesta käytösmallista vähintään kahta pitää osata hyödyntää, jotta voi toimia ketterästi, tavoittaen tuloksia. Yksikään näistä ei sellaisenaan riitä ketterään päätöksentekoon, ja optimitilanne on kaikkien hyödyntäminen. (Mts. 16–22.)

3.10 Kulttuurin muutos

Lukuisat muutokset yritysten ympäristössä edellyttävät johdolta rohkeampia strategisia valintoja. Muutosten edessä organisaatio, joka ei muuta toimintaansa riittävästi, voi menettää kilpailukykynsä. Uutta liiketoimintaa voidaan etsiä monelta suunnalta ja yrityksen identiteetti muuttua täysin. Sen sijaan yritysostot voivat laajentaa toi-

mintaa uusille toimialoille ja uudistavat myös perusliiketoiminnan luonnetta. Nykyaikaisen muutoksen ajurina toimiikin teknologia, mutta menestys riippuu aina henkilöstöstä, ihmisistä. Heiltä vaaditaan vahvempaa kykyä sopeutua, luoda strategioita ja oppia uutta, kun muutos sisältää ennalta-arvaamattomia elementtejä, jotka mahdollisesti ajavat ihmiset jopa määrittelemään koko ammatti-identiteettinsä uudelleen. Vaikka muutokset eivät olisi näin rajuja, ne vaativat muutos- ja uudistumiskykyä, ja yhä useammin onkin kyseessä kulttuurin muutos, jolloin katseen on käännettävä ihmisiin, asenteisiin, arvoihin, ja tottumuksiin. (Hämäläinen ym. 2016, 151–152.)

Kulttuurin muutos on avaintekijä onnistuneeseen muutokseen. Kulttuuriin panostaminen sitouttaa henkilöstöä, kun töissä viihtyminen ja organisaation arvojen merkitys on korostunut. Hyvä ilmapiiri työpaikalla kannustaa henkilöstöä parempiin työsuorituksiin sekä synnyttää uusia ideoita ja näkökulmia. Sen lisäksi kyky strategiseen ajatteluun sekä kärsivällisyys uudistusten toteuttamisessa ovat olennaisia taitoja, kun organisaatio sietää ja ymmärtää muutoksia paremmin, jolloin sen kyky ja rohkeus ajatella ja toimia toisin kehittyy paremmaksi. Ne organisaatiot, joilla on kyky uudistua, ovat etulyöntiasemassa kilpailutilanteessa, mutta organisaatiokulttuurin muutos ei ole yksinkertaista. Tulee luoda kulttuuri, jossa uuden oppiminen tapahtuu harjoittelun, kokeilun ja epäonnistumisen kautta, mikä ei ole mahdollista ilman luovuuteen kannustavaa, virheiden tekemistä sallivaa ja turvallista kulttuuria. Monissa organisaatioissa arvojen, normien ja toimintatapojen muutos on kulttuurin uudistamisen suurin haaste, ja koko kulttuuri rakentuu näiden ajattelu- ja toimintatapojen ympärille. Liian syväälle juurtuneet arvot, normit ja toimintatavat voivatkin pahimmillaan olla jopa esteitä. Uudistumisen kulttuurin rakentaminen on avaintekijä onnistumiselle. (Mts. 153.)

Kulttuurin muodostavat asenteet, arvot, uskomukset ja normit, jotka vaikuttavat ajatteluun ja toimintaan, ja ovat ryhmän jäsenille lopulta itsestäänselvyyksiä ja muodostavat rutiineja. Kulttuuri on kilpailuetu, jota on erittäin vaikea kopioida. Vakiintuneet tavat voivatkin parhaimmillaan olla rakennuspaloja uudistumiselle, viihtymiselle ja menestykselle. Johtajilla on keskeinen merkitys rakentumiselle, kun johtamistapa vaikuttaa yhteisön ajatteluun ja toimintaan, ja esimerkki määrittää arvot ja tavoitteet. Tuleekin ymmärtää, miten kulttuuriin pystyy vaikuttamaan. Ihmisen käsitykseen

hyvästä johtamisesta vaikuttaa työhistoria sekä kokemukset johtajana ja johdettavana olemisesta. Ajatus siitä, miten asiat tulisi hoitaa, nähdään usein siinä valossa, mitä ihminen on kokenut, mutta myös akateeminen tutkimus on normittanut johtamista kuvaamalla hyvän johtajan piirteitä. Piirreteoreettinen johtamistutkimus on toisaalta myös vakiinnuttanut kuvaa, jonka mukaan organisaatioissa on vuosikymmenet johtamista toteutettu. Tämä on haaste, kun asiat ymmärretään olemassa olevan teorian kautta eikä käytännössä. Digiajan johtaminen on lähestymistapa, joka keskittyy asiakkaisiin, työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin, ottaen huomioon inhimilliset tarpeet. Yksilöiden kokonaisvaltaista kokemusta korostetaan nykyaikaisessa johtamisessa, jolloin organisaatioitakaan ei voi nähdä konemaisina tuotantovälineinä, vaan niitä tulisi ajatella elävinä olentoina. Johto toimii edelleen pyrkien kustannustehokkuuteen, mutta keinojen ja lähestymistapojen tulisi olla kokemuksia ymmärtävää ja empaattista. Yksilöllisten kokemusten huomioiminen on tärkeää, kun ne ohjaavat viime kädessä toimintaamme ja muodostuu käytäntöjä, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Nykyaikainen johtaminen on sidonnaista konteksteihin ja johtamistyyli vaihtelee riippuen organisaation luonteesta, elinkaaren vaiheesta, strategiasta ja toimintaympäristöstä. On hyvä ymmärtää, että uudistumiseen tähtäävä organisaatio edellyttää erilaista johtamisotetta kuin tehokkuutta vaaliva organisaatio. (Mts. 153–159.)

Hämäläisen ja muiden (2016, 159–160) mukaan Drucker (2004) listasi piirteitä, joita hyvillä johtajilla on alasta riippumatta. Hyvä johtaja kysyy, mitä tehdä, jotta esille otetaan aina kiireisimmät asiat. Tämän jälkeen voidaan kysyä, mikä on parasta yritykselle, jonka jälkeen tehdään toimitasuunnitelmia, kun tieto muutostarpeesta ei riitä vaan myös toimintaa tarvitaan. Johtaja ottaa vastuun päätöksistä sekä viestinnästä ja keskittyy mahdollisuuksiin, pitää tuloksellisia kokouksia, jotka eivät ole ajanhukkaa kenellekään, sekä puhuu tiimistä eikä itsestään päätöksiä tehdessä. Hän reflektoi ja antaa palautetta itselleen. Kulttuurin rakentaminen on tärkeä tehtävä, kun strategia ei toteudu ilman oikeanlaista kulttuuria. Kulttuuri näkyy arkisissakin päätöksissä ja voi parhaimmillaan olla toiminnan selkäranka työntekijöille, luoden kulttuurillista yhteensopivuutta. Kulttuuri ohjaa työntekijöitä kiinnittämään huomiota organisaation kannalta tärkeisiin asioihin, joita priorisoidaan toiminnassa ja pyritään suoriutumaan niistä erinomaisesti (Mts. 159–161.)

3.11 Uudistava strateginen toiminta

Santalaisen (2009, 234–235) mukaan Balogun ja Hope Hailey (2008) tutkivat strategisen toiminnan optimaalista uudistusvauhtia, ja havaitsivat sen löytyvän pohtimalla vastauksia toiminnan kontekstiin vaikuttaviin seikkoihin. Ensin tulee määritellä, kuinka nopeaa muutosta vaaditaan, jonka jälkeen tarkastellaan minkä asteista muutosta tavoitellaan. Seuraavaksi kartoitetaan mitkä voimavarat, erityispiirteet ja käytännöt tulee säilyttää ennallaan eli mitä suojataan muutokselta. Pitää tunnistaa erilaiset arvot, normit ja asenteet organisaation sisällä, jonka jälkeen voidaan siirtyä tarkastelemaan millä tasolla johdon ja henkilöstön strategisen toiminnan ja muutosten soveltaminen on. Tämän jälkeen määritellään, miten paljon resursseja organisaatio on valmis investoimaan muutokseen. Muutoshalukkuuden tason arviointi on seuraava askel strategisten valintojen ohjaamisessa. Viimeisenä tulee määritellä paljon muutosjohtajilla, sisäisillä ja ulkoisilla muutosagenteilla, sidosryhmillä ja muutoksen kohteena olevilla yksiköillä on toiminnanvapautta. Näiden avulla saadaan rakennettua kuva organisaation muutoskontekstista. Vaikutusvoimaisinkin strategiatyö on pohjimmiltaan prosessi. (Santalainen 2009, 234–239.)

Muutosvalmiuden synnyttyä halutut muutokset voidaan siirtää käytäntöön. Tärkeää on pystyä vaalimaan uudistavaa strategista toimintaa. Tätä voidaan toteuttaa jatkuvien parannustoimien myötä, jolloin ylläpidetään muutoksen liikevoimaa ja vaikuttavuutta voidaan lisätä kasvaneen uskottavuuden myötä yhä radikaalimmilla muutoksilla. Menestymisen mittaus antaa tietoa edistymisestä, vaalii strategista toimintaa ja lisää sitoutuneisuutta. Uudistavaa voimaa voidaan pitkällä aikajänteellä vahvistaa viestimällä tuloksista. Nopeat onnistumiset ovat tärkeitä, kun suoritusten johtamisesta on saatava nopeita kannustimia ja positiivista palautetta, jolloin pyrhähdysmallinen uudistuminen ja venyminen mukavuusalueen ulkopuolelle on entistä helpompaa. (Mts. 239–241.)

Organisaation muutoskyvyn varmistaminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä, hyödyntäen henkilöstöresursseja ja haastamalla ihmiset kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Organisaation sisällä hankittu kokemus on huippuarvokasta myös uudistumisti-

lanteessa, kun toimintatavat ja arvot ovat jo olemassa. Toisaalta tämä voi myös jarruttaa muutosta, kun pitkään samoissa tehtävissä työskennelleet ihmiset voivat olla muutosvastaisia. Tärkeintä on saada esimiehet sitoutumaan muutokseen, koska muutosta vastustava esimies ei kannusta alaisiaan muutokseen. Sitoutunut esimies levittää visiota ja strategiaa läpi organisaation. (Bergman & Korhonen 2019, 90–95.)

Suunnan selvittyä korostuu johtajien ja esimiesten viestintäkyky, kun henkilöstö pitää saada ymmärtämään mahdollisuutensa tavoitteiden toteuttamiseksi. Päivittäinen tekeminen tulee linkittää strategiaan ja visioon toimenkuvien, tavoitteiden ja seurannan avulla läpi organisaation, näin ollen kannustaen ja sitouttaen muutokseen ja kehitykseen. Suoritusten johtaminen, tavoitteiden seuraaminen ja niiden saavuttamisen nopea ja tehokas palkitseminen ajavat henkilöstöä eteenpäin ja saavat heidät tavoittelemaan parempia tuloksia. Johtajan tehtävä onkin ottaa näistä tilanteista kiinni ja johdattaa toimintaa. Esimiehen on hyvä sisäistää, että hänen on toimittava niin sanottuna painesäiliönä, joka ei voi avautua omalle tiimilleen. Tämän omaksuminen osaksi esimiehen roolia helpottaa myös rauhallisesti toimimista vaikeissa tilanteissa ja luo ammatillista kypsyyttä. Kun johtaja pysyy johtajana, organisaation luottamus säilyy. Valmentava johtaminen on avainasemassa tilanteissa, joissa esimies tarvitsee jonkun kenelle puhua. (Mts. 95–97.)

Koska johtajalta vaaditaan innostusta, jotta hän voi innostaa muita, on tärkeää kyetä läpi muutosprosessin luomaan energiaa ja saada innostus kasvamaan ja monistumaan. Johtajat toimivat esimerkkinä ja vievät eteenpäin uudistumisenergiaa. Kannustus, kiittäminen, positiivinen palaute ja palkitseminen ovat tärkeitä osa-alueita, joilla uudistuminen pidetään jatkuvana. Tämä vaatii aitoa läsnäoloa, eikä vain välillinen viestintä riitä. Myös merkityksellisyyden tunne työssä innostaa ihmisiä, varsinkin jos tuntee tekevänsä isompaa tehtävää. Siksi on tärkeää, että jokaiselle viestitään tehokkaasti muutoksen hyödyistä ja ihmisten vaikutuksesta sen onnistumiseen, jolloin löytyy merkityksen arjen työlle. Muutoskyky on opittavissa oleva asia, ja on esimiehen tehtävä varmistaa, että aikaan saadaan jatkuvan parantamisen kulttuuri, jossa pyrhäysten kautta kehitetään toimintaa sekä yksilöllisesti että tiimeissä, kehittämällä koko organisaatiota. Esimiehen on löydettävä keinot, joilla yksilöt saadaan innostumaan, saaden parhaat tulokset esiin ihmisistä. Tärkein asia muutoskyvyn kehittämisessä on

positiivinen minäkuva ja luottamus omiin kykyihin, joka auttaa henkistä kypsymistä ja kehittää vastuunottokykyä, luoden sinnikkyyttä muutostilanteissa. (Mts. 148–152.)

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimusaineistona käytettiin teemahaastattelua. Koronapandemian aiheuttaminen poikkeusolojen takia monet yritykset lomauttivat henkilöstöään ja haastattelujen sopiminen oli haastavaa, mutta kaksi haastattelua onnistuttiin järjestämään. Haastateltavat olivat hyvin erilaisista työtaustoista huolimatta siitä, että haastatteluhetkellä he työskentelivät samassa organisaatiossa. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, ja kysymysjärjestys vaihteli myös riippuen haastateltavien vastauksista. Osa kysymyksistä vastattiin myös välillisesti ilman, että niitä olisi haastateltavilta erikseen kysytty.

Ensimmäinen haastateltava, johon viitataan nimikkeellä H1, oli liikkuvuuspalveluita tarjoavan organisaation Suomen myyntijohtaja. Hän on toiminut organisaation myyntijohtajana vuodesta 2013 asti, jota ennen hän toimi myyntipäällikkönä vuodesta 2009. Hän on siis ollut yli vuosikymmenen osana saman organisaation johtoporrasta, jonka takia voitiin olettaa haastattelun vastausten keskittyvän hyvinkin paljon kyseeseen organisaatioon.

Toinen haastateltava, johon viitataan nimikkeellä H2, toimi haastatteluhetkellä Pohjois-Suomen aluepäällikkönä samassa organisaatiossa kuin H1. Hän oli aloittanut organisaatiossa vasta alkuvuonna 2020, joten uskottiin, että vastaukset heijastaisivat myös aiempaa työhistoriaa. Aiemmin hän oli työskennellyt Pohjois-Suomen aluejohtajana henkilöstöpalvelualalla, kuntokeskusten vastaava Oulun alueella, Pohjois-Suomen kioskien vastaavana, sekä kauppiana. Hänellä oli siis kokemusta eri toimialoista, toimintatavoista ja strategioista, joten oli mielenkiintoista saada hänen näkemysensä nykyaikaiseen strategiajohtamiseen. Huolimatta haastateltavien hyvinkin erilaisista taustoista, nousi molempien vastauksista esille yhtenäisiä ajatuksia ja teemoja.

4.1 Hyvä strategia ja sen toteuttaminen

Molempien haastateltavien näkemys hyvästä strategiasta oli melko samanlainen. H1 kuvaili strategian valintoina, jotka tehdään parhaalla olemassa olevalla tiedolla, siitä, mihin suuntaan liiketoimintaa halutaan viedä. Hän huomautti, että hyvä strategian toteutus ei vaadi loppujen lopuksi oikeiden päätösten tekemistä, vaan enemmänkin rohkeutta tehdä valinnat, vaikei varmaa tietoa olisikaan.

Mun mielestä hyvä strategia näkyy sinne ihan sitte läpi koko organisaation kaikkien henkilöstöryhmien, - - ku ne joka päivä työskentelee että minkä takia tiettyjä asioita tehdään. - - (H1)

Uskallus tehdä ne valinnat, niistä ei koskaan etukäteen pysty tietään onks ne niitä ihan oikeita, mut ne mitkä valitaan - - se toteuttaminen niin et sit se koko henkilöstö on sitoutettu siihen. - - (H1)

Molemmat korostivat reflektoinnin tärkeyttä. H1 nosti esimerkiksi reflektoinnille Koronapandemian aiheuttamat sopeuttamistoimenpiteet.

Ollaan tehty virheitä ja kyl kuitenkin on pyritty siihen, että ei niitä samoja virheitä tehtäs ainakaa uudestaan. - - aina pitää muistaa et mitä sieltä menneisyydestä on opittu. - - (H1)

Reflektointi siihen, että mitä on tehty, sehän on julmaa asiaa. Et sun pitää niinku oikeesti miettiä että tuota, ollaanko me onnistuttu näissä vai ei. - -(H2)

Varsinkin H2 piti tärkeänä strategiaprosessille, että toiminta on syklistä ja välitavoitteet selkeitä.

Se lopullinen tavote on tärkeä - - mut strategiaprosessin pitäis olla myös sillä tavalla jatkuva. - - välietappeja ja onnistumista mitataan koko ajan. - - (H2)

Välitavoitteet ovat saavutettavissa ja niitä saavutetaan. Se on äärettömän tärkeä. Kukaanhan ei jaksa tehdä töitä niinku silleen suoraan jollakin viiden vuoden aikajän- teellä. - - (H2)

H2 totesi, että hyvä strategia vaatii kykyä ja uskallusta katsoa asioita strategian näkökulmasta tarpeeksi pitkällä perspektiivillä pohtien ennakkoon, mitä voi tapahtua ja miten vaihtoehdot vaikuttavat toimintaan ja tulokseen. Myös reflektointi on ehdottoman tärkeää, mutta siinä on riskinsä.

Tää yksittäinen päivä, tää yksittäinen asiakas, ni ei tää kaada maailmaa. -- Meil on kuitenkin tavoitteet siellä pidemmälle et meil on aina aikaa korjata -- ja parantaa sitä omaa tekemistä. -- (H2)

Ja siinähan se on äkkiä se sudenkuoppa, että ruvetaan taputteleen itteämme selälle että kyllä me ollaan hyviä -- eikä välttämättä hahmoteta sitä todellisuutta -- se että sä hahmotat sen todellisuuden et mikä se tilanne oikeasti on ja missä me oikeasti ollaan, ni se on äärettömän tärkeä. Muutenhan se -- on semmosta iskulauseitten ja pilvilinnojen rakentelua. -- (H2)

Myös resurssien tärkeys nousi esille.

Se, että strategia rupee näkymään siellä toiminnassa ni siihen pitää oikeesti varata resursseja. -- Rahaa, aikaa, työvoimaa. -- (H2)

H1 nimesi kolmena tärkeimpänä asiana strategiaprosessille aikataulutuksen, asiantuntijoiden hyödyntämisen sekä ajatusten ja ideoiden haastamisen. Strategian ja sen välitavoitteiden on oltava aikataulutettu, jotta sitä voidaan seurata ja mukauttaa, kun taas asiantuntijoiden neuvoja hyödynnetään kokonaiskuvan rakentamisessa, koska he eivät tunne toimialaa ja sen erityispiirteitä, vaan katsovat kokonaiskuvaa. Tämä ulkoisen asiantuntijuuden hyödyntäminen mahdollistaa ruudun ulkopuolisen ajattelun, joka ei jumiudu toimialan ominaisuuksiin, vaan opitaan muilta aloilta. Ajatuksia ja ideoita haastamalla karsitaan vaihtoehtoja ja valitaan ne, joilla on parhaimmat todennäköisyydet.

Strategiaprosessin ketteryyttä H1 piti elinehtona yritykselle. Tällaiselle tarkastelulle on aina oltava organisaatiossa hänen mukaansa tilaa, koska se vahvistaa muutoksen kulttuuria sekä sitouttaa henkilöstöä.

Kyllähän meillä pitää pystyy laittaa, et jos me nähdään - - sen normaalin strategia-päivityksen ulkopuolella jotain merkittäviä muutoksia, niin - - meillä on niinku mahdollisuus laittaa siitä bisnescase pöydälle ja näyttää konsernin sisällä, että tammönen muutos on nyt tulossa, - - ja me esitetään tammösiä toimenpiteitä et - - semmöselle toiminnalle on aina tilaa, vaikka se vois sitte tarkottaakin, et - - meidän pitää - - tuoda sen strategian ulkopuolelta jotain - - siihen liiketoimintaan. - - (H1)

H2 näki ketterässä strategiaprosessissa sekä uhkia että mahdollisuuksia. Koska strategia on pitkän aikajänteen toimintaa, on siinä riskinsä, kun pyritään ketterästi muuttamaan strategiaa muutoksiin.

Strategista tavoitetta ei muuteta, mut sit voidaan miettiä niitä keinoja millä me sinne päästään. - - (H2).

Ihan niinku nyt on tullu Korona - -Sitä strategista päämäärää, sitähan ei tarvi muuttaa tämän takia. - - (H2)

Sillon jos jäädään odottamaan - - tarkkaillaan ympäristöö ja seurataan että mitä tapahtuu ja reagoidaan siihen, ni sehän on tuhon tie. - - Pitää uskaltaa toimia, tehä niinku rohkeita ratkaisuja tulevaisuuden varalta. - - (H2)

H2:n mukaan on myös tärkeää, että strategiaan luotetaan ja epäonnistumisissa tärkeämpää on ensin reflektoida, ennen kuin alkaa muuttamaan tavoitteita tai toimintatapoja.

4.2 Strateginen ajattelu

H2:n mielestä hyvä strateginen johtaja hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää, mikä on oikeasti tärkeää organisaation kannalta, jotta se voi toimia liiketoimintaympäristössä, mutta toisaalta myös mikä on asiakkaille tärkeää, jotta pystytään tarjoamaan niitä asioita. Hän huomautti, että strategisen johtajan tehtävä on pitää fokus strategiasa ja valvoa sitä kokonaisuutta, jonka puitteissa strategiaa toteutetaan.

No se kokonaisuuksien hahmottaminenhan, se on äärettömän tärkeä. - - pystyt hahmottamaan että miten mikäkin vaikuttaa mihinkin. - - (H2)

Pystyy hahmottamaan sen, että mikä oikeasti on tärkeää. - - mikä meidän asiakkaille on tärkeä. - - (H2)

Tehdään niitä asioita, jotka on oikeasti tärkeitä. -- fokus pysyy siinä -- ihmisethän keksii kokoajan hirveen tärkeitä tehtäviä itselleen, heidän omat prioriteettinsa voivat olla eri kun mitä yrityksen kannalta on tärkeitä -- huolehtii siitä että se fokus pysyy siinä strategisessa tavoitteessa oikeesti. -- (H2)

H1:n mukaan pitää ymmärtää mitä toimintaympäristössä tapahtuu eli mitä kilpailijat tekevät, jotta voidaan ymmärtää organisaation omat erottautumistekijät, joilla kilpailussa voidaan saada etua. Lisäksi pitää ymmärtää toimialan ulkopuolellakin tapahtuvia asioita.

Pitää mun mielest niinku uskaltaa nostaa ne mitkä ne on ne erottautumistekijät, millä -- se hintakilpailu, se on niinku lyhyt tie ja rupee ole -- bisneksessä, se ruuvi on niinku käytetty. -- Pitää alkaa aidosti miettii, et mitkä ne on ne -- mitä erilaista -- mitä muilla ei oo, et ne asiakkaat saadaan meille. -- (H1)

Kylhän täs toki, kovassa kilpailutilanteessa, -- joudutaan tietenki miettii, että mitä uutta me voitais -- tarjota ja sillee kokeilla. -- (H1)

Tavalla tai toisella irrottautuu siitä arjesta ja kuunnella -- nimenomaan ulkosia tahoja, -- sellanen out of the box- ajattelu, pyrkii siihen hetkeks aikaa. -- (H1)

H2 on kokenut työhistoriansa aikana monenlaisia tapoja ajatella ja toteuttaa strategiaa, pitkäjänteisestä toiminnasta aina kuukausikohtaiseen ajatteluun. Hän korostikin kokemuksensa perusteella kylmäpäisyyttä ja pitkälle katsomista strategisen ajattelun kulmakivenä.

Hyvä strategia ja strateginen johtaminen vaatii sellasta kylmäpäisyyttä, että ku katsotaan pitempiä kaaria ni se, mitä tapahtuu välttämättä niinku et jos joku asia menee pielee huomenna tai ylihuomenna tai ens kuussa ni se ei saa niinku heti vaikuttaa strategiseen tavoitteeseen tai strategiseen johtamiseen, vaan pitää nähä isommat linjat. -- (H2)

Eihän se eteneminen ikinä tule olemaan niinku täysin lineaarista, eli se menis kokoajan niinku eteenpäin. Tulee välillä aallonpohjia ja muita ja sitte niihin pitää reagoida oikeella tavalla. -- (H2)

Hyvässä johtamisessa semmonen tietty rauhallisuus, ettei lähe siihen paniikkiin mukaan. -- (H2)

Hän tiedostaa myös kuitenkin sen, että työntekijän voi olla hyvinkin vaikea hahmottaa kokonaisuutta ja sitoutua siihen, varsinkin jos organisaatiota ei pidetä loppuelämän työpaikkana. Sisäisen motivaation puuttuessa on vaikeaa löytää niitä asioita, jotka ajavat henkilöä eteenpäin.

4.3 Intuitio

Molemmat haastateltavat pitivät intuition merkitystä strategiatyölle tärkeänä, mutta tiedostivat myös haasteet. Molempien mukaan on tärkeää, että strategiasta pidetään kiinni, jotta toiminta ei lähde liikaa hakoteille.

Jos siitä strategiasta ei pidä niinku kiinni, vaan lähtee hirveesti rönsyilemään, -- jos-sain kohtaa se punanen lanka katoaa. -- (H2)

H1:n näkemys juonti selkeästi juurensa organisaation strategiatyön suunnitteluun ja muokkaamiseen ylimmän johdon näkökulmasta. Hänen mielestään on toisaalta hyvä asia, että pysytään 3 vuoden päästrategiassa, mutta tarvittaessa on osattava reagoida muutoksiin.

Pitää tietenki tietää, et missä se - tai mihin me uskotaan että se -- kokonaismarkkina menee. -- mitä meidän kilpailijat tekee. -- (H1)

Kyllähän meidän pitää silleen olla -- hoksottimet käytössä -- jos aidosti meille tulee fiilis et nyt jossain uudessa asiassa ois meille niinkun, semmosta näkymää -- liiketoiminnan kehittämisen kannalta ja viime kädessä liikevoiton tekemisen kannalta hyvä juttu, ni kylhän meidän pitää -- ainaki pystyä tekee niinku bisnescase tämmösistä. -- (H1)

H2 huomautti, että pitkäjänteinen toiminta ja intuitio eivät missään nimessä sulje toisiaan pois.

Siis -- ihan täysin ne ei niinku sulje toisiaan pois. Et kyllähän sitä niinku pitää olla sitä liikkumavaraa siinä strategiassaki että jos tulee semmonen tunne tai intuitio et just tämä osa ei meillä ihan mene nyt putkeen ni pitää uskaltaa vähän tehdä muutoksia, mut en mä välttämättä -- sinne päätavotteeseen hirveen äkkiä lähtis koskeen, vaan enemminki sitte niihin välietappeihin. -- (H2)

Ihan niinku nyt on tullu Korona - - se ei oo kenenkään strategisessa suunnitelmassa että vuonna 2020 meillä on Korona, se on vaan tapahtunu, ja nythän siinä tarvitaan sitte uusia ideoita ja innovaatioita ja muuta, et miten tästä nyt päästään tästä sitte eteenpäin. - - (H2)

H2 linkitti intuition henkilöstön sitouttamiseen niin, että korosti henkilöstön sitoutumista muutoksiin. Hänen mukaansa tavoitteita ei tule muokata, vaan pitää tarjota uusia toimintatapoja niiden saavuttamiseksi. Näin henkilöstö pysyy muutostenkin keskellä sitoutuneena strategiaan, sen sijaan että heitä lannistettaisiin tavoitteilla, joita ei voida saavuttaa. Esimerkkinä H2 mainitsi Koronapandemian, jota yksikään yritys ei strategiassaan ole alun perin voinut huomioida, mutta joka on vaatinut kaikkia yrityksiä mukautumaan suuriin muutoksiin selviytyäkseen. Hänen mukaansa on entistä tärkeämpää viestiä muutoksista henkilöstölle ja kannustaa heitä vaikeanakin aikana pyrkimään uusin menetelmin asetettuihin tavoitteisiin.

4.4 Henkilöstön sitouttaminen

Strategian toteutuksessa molemmat korostivat henkilöstön ja sen sitouttamisen tärkeyttä. H1:n mukaan asiakastakin tärkeämpää on se, miten oma henkilökunta sisäistää strategian ja lähtee toteuttamaan sitä. H2:n vastaus myötäili samaa näkökulmaa.

Jos saadaan se koko energia sen strategian ja niiden valintojen taakse, niin - - sit se on toisaalta sellanen kone mitä ei ihan helposti sitte - - kilpailijat voi niinku herkästi jäädä kattelee meidän perävaloja, eli onnistutaan tosi hienosti - - (H1)

Strategiapaperista ei tuu vaan strategiapaperi, joka sitte haudataan johonki ja se ei, se ei niinku implementoidu sinne toimintaan millään lailla. - - (H2)

Jos se missio on pelkästään ylhäältä annettu jotaki johtoryhmätason höpinää, mut jos se ei oikeesti niinku vaikuta eikä kiinnosta siellä työntekijätasolla, ni sit se on vaan sanahelinää. - - (H2)

Kyl täs kuitenkin ihmiset on edelleen ne jotka tekee päivittäin niitä valintoja, ratkasuja ja palvelee asiakkaita ni mä nään, että siin on iso rooli tossa sillä henkilöstön sitoutumisella. - - (H1)

H2 lähestyi asiaa henkilöstölähtöisesti, mainiten strategian toteuttamisessa ja henkilöstön sitouttamisessa ehdottoman tärkeäksi sen, että strategia on jaettu pieniin tavoitteisiin, ja henkilöstölle tehty selväksi, miten he voivat toiminnallaan saavuttaa tavoitteet.

Se pitää palastella semmisiin niinku mitattaviin ja saavutettaviin tavoitteisiin. - - (H2)

Se lopullinen tavoite, senki pitää olla jollain tavoin mitattavissa, että mistä me tiedetään et me ollaan saavutettu se. - - (H2)

H1 pysyi pääpiirteisemmässä sitouttamisen kuvaamisessa, nostaen esille enemmänkin organisaation ongelmat henkilöstön sitouttamisen kannalta. Hänen mukaansa on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki organisaation osat työskentelevät yhteistä tavoitetta kohti, olipa kyseessä sitten esimerkiksi operatiivinen puoli, asiakaspalvelu, kalusto tai laskutus. Myös H2 mainitsi henkilöstön sitouttamisen vaikeuden.

Ehkä ongelmaiseks tekee sen, - - strategiassa montaa asiaa ei voi - - korostaa yhtä aikaa, - - ne ihmiset, jotka sitte esimerkiks ei pysty olee niin siinä lisämyynnin tekemisessä mukana, - - et he ymmärtää, että vaikka strategian terävin kärki ei oo - - heidän päivittäistä tekemistä, ni heki ovat osaltaan sitä mahdollistamassa. - - (H1)

Semmonen kokonaisnäkemys niille työntekijöille - - mutta toki yksittäisen työntekijän - - onhan sen vaikea hahmottaa niitä strategisia tavoitteita. - - (H2)

Eihän se tarkota että jokainen - - välttämättä osallistuu samalla tavalla strategiatyöhön ku toimitusjohtaja. Mut että jokainen pystyy antamaan sen oman panoksensa - - kyllä mä nään sen äärettömän tärkeänä. - - (H2)

4.5 Arvot ja kulttuuri

H1:n mukaan organisaation arvoissa korostuu pitkäjänteisyys, johtuen kahden taustalla toimivan perheyhtiön vaikutuksesta. Organisaatioissa korostuu pitkän historian ansiosta ymmärrys siitä, ettei maailma muutu hetkessä mihinkään, vaan muutoksiin mukautuminen vain helpottaa sopeutumaan senhetkiseen ympäristöön. Vastuullisuus on toinen korostunut arvo, kun muiden kokeillessa rohkeampia liikkeitä, pystyy organisaatio seuraamaan sivusta, toimien perinteisen varovaisesti. Tämä tukee myös turvallisuuden ja ennakoitavuuden kulttuuria organisaatiossa. Ihmislähtöisyys sekä sisään- että ulospäin oli avainasemassa strategiatyössä.

Kaikki päätökset niinku hankalassa tilanteessa tehdään sen takia, että yritys säilyy ja työpaikat säilyy. - - (H2)

Halutaan kantaa se vastuu henkilöstöstä ja asiakkaista. - - (H1)

Mun on hirveen vaikee enää mieltii tällasta ainakaa palvelualan yritystä, joka ei tavallaan rakentais sitä liiketoimintaa sen - - ulkoisen asiakkaan palvelun ehdoilla. Mutta samaan aikaan huomioiden, että sitä varten tarvitaan ne parhaat mahdolliset sisäiset asiakkaat, eli se oma henkilöstö. - - (H1)

H2 mainitsi, että työhistoriansa aikana suurimmassa osassa organisaatioita on ollut yksi pääasiallinen arvo ja strateginen tavoite, taloudellinen tulos. Kaikki muut asiat tukevat loppujen lopuksi tuloksen tekemistä ja ovat välineitä menestykseen.

Taloudellinen tulos on se joka kuitenkin on se pohjimmainen mittari sille onnistumiselle. - - pitää olla jollain tavalla myös taloudellinen tavoite. Mut se ei edelleenkään tarkoita sitä, - - et sit muut asiat ei olis tärkeitä, niinku henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön hyvinvointi, - - niillä saavutetaan se hyvä taloudellinen tulos. - - (H2)

Miten esimerkiks hyvä henkilöstöjohtaminen, ni kuinka isosti se vaikuttaa sitte taas meiän asiakastyytyväisyyteen. Ja kuinka paljon meiän asiakastyytyväisyys taas vaikuttaa meiän myynnin kasvuun. - - (H2)

Jatkuvan menestyksen kulttuuria H1:n mielestä pitää yllä taustalla vaikuttavien perheyhtiöiden pitkä historia, vaikka se ei tietenkään ole takaus menestykselle. Kuitenkin pystytään nähdä Suomen sisällä organisaation näkökulma siihen, mihin he uskovat ja miten heidän mielestään toimintaa pitäisi ohjata, kun taas kansainvälisiä liikkeitä voidaan tarkastella päämiehen avustuksella ja saadaa myös apua toiminnan sopeuttamiselle ja muuttamiselle. Myös oma intuitio ohjaa toimintaa vahvasti.

Jos ei sul oo mitään referenssii, muuta ku katsoa et mitä kilpailijat tekee, ni on se tulevaisuuden ennustaminen aika tavallisen vaikeeta. - - (H1)

Ollaan itse aktiivisia, eikä jäädä odottamaan mitä tapahtuu. - - (H2)

Tämä yhteistyön kulttuuri korostuu myös H2:n näkökulmassa. Hän huomauttaa, ettei kukaan voi yksin tehdä ja tietää kaikkea, vaan organisaatiota pitää vaalia ja hyödyntää.

Viisaus ei asu koskaan niinku yhen ihmisen päässä - - Sitä organisaatiota pitää niinku hyödyntää. Sillon saadaan vahva - - koko organisaation strategia. - - (H2)

Varsinki siinä tilanteessa kun on firma, jossa esimerkiks johtorymä koostuu ihmisistä jotka on tehny kymmenen vuotta sitä samaa työtä, ni kyllähän se näkökanta sup-penee, sillehän ei voi mitään. - - pitää hyödyntää sitä omaa organisaatiota niinku vahvuutena. - - ja lisäksi se sitouttaa sen organisaation kyllä paremmin siihen strategiaan. - - (H2)

H2:n mukaan on tärkeää hyödyntää organisaatiota vahvuutena strategiatyössä ja muutoksessa, kun avoin organisaatio ja vaikuttamisen mahdollisuus luo uusia ajatuksia, mielipiteitä sekä sitouttaa henkilöstöä strategiaan ja organisaatioon. H1:n mukaan organisaatio on viimeisten vuosien aikana pyrkinyt aktiivisesti muokkaamaan kulttuuriaan, muuttuen puhtaasta toimitusorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi, samalla korostaen asiakaskokemusta.

Strategiassa ylipätään, sitä ei tehdä vaan firmaa varten vaan nimenomaan niitä asiakkaita varten, joita me palvellaan. - - (H1)

Sen asiakkaan lisäksi nähdään myös se sisäinen asiakas, eli henkilöstö enemmän myös sellasena niinku voimavarana. - - vahvasti linkittyy myös - - asiakaskokemuksen luomiseen. - - (H1)

Ehkä jopa vielä tärkeempi kun se, että miten ulkoinen asiakas sen näkee ja tunnistaa, ni se, että miten se oma henkilökunta ja henkilöstö sen niinku ymmärtää, ja sisäistä ja halua lähtee toteuttamaan. - - (H1)

4.6 Viestintä

H1 korosti viestinnän taidon tärkeyttä strategisen johtajan työssä. Strategisen johtajan pitää pystyä perustelemaan tehdyt valinnat ja saada eri mieltäkin olemat ihmiset vähintään ymmärtämään ne. Tärkeää on myös läpi strategiaprosessin viestiä varsinkin onnistumisista, jolloin henkilöstön motivaatio pysyy yllä. Myös epäonnistumisista ja mahdollisista muutoksista on viestittävä selkeästi, ja on tärkeää hahmottaa koko organisaation näkökulma asiassa. Hyvä strateginen johtaja viestii myös asioista, jotka hän kokee pieninä, koska hän on ymmärtänyt mahdollisen vaikutuksen esimerkiksi operatiiviseen päivittäistoimintaan.

Se mikä tekee tän useesti hieman hankalaks on ne pienet muutokset, mitkä itsestä tai siitä porukasta - - vaikuttaa pieneltä muutokselta, mutta jos siitä ei muista - - viestiä, niin se voi olla sit aika iso virhe tavallaan sen, ku mieltii sitä koko organisaatiota. - - (H1)

Mitä kerrot niistä asioista, mistä voit kertoa. - - (H1)

H1:n mukaan viestintä on strategisen ajattelun ja toiminnan kulmakivi, mutta tiedostaa, että paljon ongelmia ja vaikeuksia viestinnässä on.

Eihän ne ihmiset lähe siitä strategiasta puhuu sellasen yhden puolen tunnin session jälkeen. Siinä pitäis olla sellasta toistoa - - tosi paljon. - - (H1)

*Tietyt asiat ois hyvä käydä niinku face-to-face - - varmasti vois tiettyjä strategisia nostoja tehdä jotka sitte ehkä uis paremmin sen - - kaupungin sisällä ku niit nostet-
tais sille toimipistevastaalle vähän konkreettisemmin ja enemmän. - - (H1)*

Viestintä strategian ja muutoksen kannalta on H2:n mukaan tärkeää aloittaa jo ennen muutosta, ja sitä tulee jatkaa läpi prosessin tehokkaasti, pitäen kaikki organisaation tahot ajan tasalla. Hän luottaa vahvasti asiaperusteiseen viestintään, sen sijaan että pyrkisi vetoamaan tunteeseen.

*Pitää pystyä asiaperusteisesti perustelemaan ne strategiset valinnat mitkä on tehty. -
- Pitää luottaa niihin strategiaan valintoihin mitä on tehty ja ne pitää pystyä peruste-
lemaan. - - (H2)*

*Tämä ei välttämättä ole niinku paras mahdollinen asia juuri sinulle yhdelle työnteki-
jälle, mutta yrityksen kannalta - - paras nähtävissä oleva ratkaisu. - - (H2)*

H2 myös huomautti, että tilanne, jossa kaikki hyväksyisivät muutoksen, on harvinaisen. Pitää kuitenkin pystyä perustelemaan asia niin, että henkilö ymmärtää, miksi päätös on tehty.

*Kaikkiahan me ei koskaan saada hyväksymään sitä muutosta. Seki pitää hyväksyä
että kaikki ei koskaan hyväksy. - - (H2)*

*Sehän ei oo koko henkilökunnan demokraattinen päätös, että mitä sinne strategiaan
valitaan, - - toki ideoita tarvitaan ja halutaan kuunnella. - - (H1)*

Kyllä ihmiset ymmärtää kun niille kertoo ja perustelee miksi asioita tehdään. - - (H1)

4.7 Strateginen toiminta taloudellisesti vaikeina aikoina

H1 vertasi Koronapandemian aiheuttamaa taloudellista ahdingkoa vuoden 2010 tilanteeseen, kun Islannissa sijaitseva tulivuori purkautui, lamauttaen lentoliikenteen. Liikkuvuuspalveluita varsinkin lentokentillä tarjoavalle toimijalle tilanne oli taloudellisesti lähes sama, vaikka Suomen sisäistä liikennettä purkaus ei samoissa määrin pysäyttänyt. H1:n mukaan kriisin aikana organisaation vahvuus mitataan, ja viestinnällä on suuri osuus tässä. Myös sisäisen asiakkaan eli henkilöstön tulee H1:n mukaan olla viestinnän keskiössä kriisin aikana. Henkilöstölle tulee viestiä, mitä on jo tehty ja mitä tullaan tekemään, jos kertominen vain on mahdollista. Hän huomauttaa, että on tärkeää pystyä tekemään kipeitäkin päätöksiä.

Tämmöses myllerrykses osa asiakkaistahan - - ei tarkota et ne lähtee pois - - Tossaki tulee se, että hirveen tärkeä on pitää yhteyttä niihin tärkeimpiin asiakkuuksiin, miksei sit myös sidosryhmiin ja sit ennen kaikkee siihen meidän omaan henkilöstöön - - viestiä, et mitä - - toimenpiteitä me ollaan pystytty tekeen ja mitä ehkä tullaan tekemään, jos ne on sellasii josta voidaan etukäteen kertoa. - - (H1)

Pitää uskaltaa tehdä niitä kipeitäkin päätöksiä. - - pienillä toimenpiteillä saa yleensä pieniä muutoksia - - suurilla toimenpiteillä sitte suuria muutoksia. - - (H1)

H1 huomautti, että kriisin aikana tärkeää on reflektoida tapahtunutta sekä viestiä jatkosta.

Nyt ku tavallaan rupee oleen tietyt kriittiset niinku toimenpiteet, jota piti heti alussa - - nyt on varmasti semmonen hetki et - - mitä nyt on tehty tähän mennessä ja mitä nyt sitte seuraavaksi tullaan tekemään. - - (H1)

H1 myös korosti, ettei kukaan osaa vielä sanoa, ovatko sopeuttamistoimenpiteet olleet oikeita tai riittäviä, sen kertoo vain aika. Reflektoinnin tärkeys korostuu vaikeina aikoina. H2:n mukaan organisaation strategisen johdon tulee toimia määrätietoisesti

päästäkseen tilanteesta pois. Tässäkin vaiheessa H2:n mielestä on ehdottoman tärkeää, että asetetaan saavutettavissa olevat välietapit, jotta henkilöstön motivaatio säilyy ja paranee.

Vaikeina aikoina on tärkeintä aina kaikessa se, että nähdään joku väylä ulos sieltä ja ei jäädä niinku voivottelemaan sitä tilannetta, niinku väärällä tavalla. - - Toimitaan määrätietosesti sen osalta, että päästään siitä hankalasta tilanteesta pois. - - (H2)

Siihenki pitää asettaa ne stepit että meidän pitää edetä tällä tavalla, jotta me päästään tähän tilanteeseen. - - tarpeeks pienien tavoitteiden määrittäminen että niihin ylipäätään päästään. - - mikään ei masenna enempää ihmisiä ku se, että meil on tavoitteet joihin ei ikinä päästä. - - (H2)

Strategiselta johtajalta vaaditaan H2:n mukaan rauhallisuutta sekä viestinnässä että omassa toiminnassaan. Johtaja ei saa lähteä paniikkiin mukaan, vaan hänen tehtävänsä on hillitä henkilöstön epävarmuuden tunteita ja ohjata heitä pois vaikeasta tilanteesta. Myös H2 nostaa Koronapandemian esimerkiksi.

Turhahan meidän tätä on voitotella. Tilanne on mikä on, sillehän me ei voida mitään, mutta meidän pitää sitte mieltä keinoja millä me pienennetään sen iskua taloudellisesti - - mitä sitten kun tämä loppuu, mitä me sitten tehdään. Me ollaan valmiina siihen. (H2)

Myös H1:n mukaan suurin virhe kriisitilanteessa on liian suuret sopeuttamistoimet. Hänen mukaansa yritys, jonka tarkoitus on kriisin jälkeen jatkaa toimintaansa, ei saa toteuttaa liian suuria ja hätiköityjä sopeuttamistoimenpiteitä, kun näiden seurauksena toiminta on tilanteen normalisoituessa vaakalaudalla.

Semmonen yritys, - - jolla on kuitenkin vakaa aie jatkaa toimintaa heti kun - - tilanne hiukan ees paranee, niin kyllähän sellaset hätiköidyt, liian suuret sopeuttamistoimenpiteet ni niillä todennäköisesti riskeerataan sitte se koko liiketoiminnan jatkuvuus. - - (H1)

Ei pääsekkään pystyyn sellasella aikataululla kun mitä se markkina edellyttää - - sit taas kilpailijat pääsee siinä kohtaa ottaan suhteessa isompia osuuksia. - - (H1)

Tee riittävän isoja toimenpiteitä - - kuitenkin niin, että älä vedä - - toimintaa liian pieneksi. - - (H1)

4.8 Strateginen fokus muutosten keskellä

Kun H1:ltä kysyttiin, miten organisaatiossa otetaan jatkuva muutos huomioon strategisessa suunnittelussa, hän korosti avainhenkilöiden tärkeyttä – ei pelkästään muutostilanteessa, vaan jatkuvassa toiminnassa. Henkilöstöön investointi on hänen mukaansa avaintekijä menestykseen, mutta myös muita investointeja on muutostilanteissa uskallettava tehdä.

- *Kyl me sit halutaan ne positiot missä meillä tarvitaan niitä - - kyllähän me sellaset henkilöt halutaan meille silleen sitte sitouttaa ja vakiinnuttaa. Ja toisaalta ammentaa sitte sieltä, jotka meillä on alottaneet, jos ne osottautuu hyviks - - mahdollisuuksien mukaan tarjotaan heille myös sitte lisävastuita. - - (H1)*

Tässä ku miettii tän Koronan jälkeistä elämää, ni tapahtuuko esimerkiks kilpailijakentässä sellasia muutoksia, että siellä avautuukin mahdollisuuksia niille, jotka edelleen markkinassa toimivat, niin sehän ois - - hölmöä jättää sit sellaset mahdollisuudet mitkä on auki - - hyödyntämättä ja antaa neki sinne kilpailijoille. - - Sellanen joustavuus ja tilanteen seuraaminen - - se on todella, todella tärkeitä. - - (H1)

H2:n mielestä pitkäjänteinen kokonaisuuksien hahmottaminen oli avainasemassa sekä muutosten käsittelemisessä että strategisen fokuksen säilyttämisessä, mutta myös intuitiolla on paikkansa muutosten johtamisessa. H1 korosti joustavuutta molempiin suuntiin, esimerkiksi kiinteistöiden ja kaluston sopimuksissa

Pitää pystyä katsomaan pidemmälle että mitä ympäristössä tapahtuu, mutta pitää myös rohkeesti ottaa steppejä että ottaa ite sitä yrityksen kohtaloa haltuunsa. - - lähtee viemään sitä sinne suuntaan mihin uskoo että maailma on menossa. - - (H2)

Jotta pystyy siinä muuttuvassa maailmassa pärjäämään, pitää tavallaan se toimintaympäristö rakentaa sellaseks että sieltä löytyy sitte - - niitä joustoja. Sehän voi sitte myös tarkoittaa niinku toiseen suuntaan, että tarvittaessa pitää pystyy - - investoimaan - - ja pitää löytää se uskallus investoida. - - (H1)

H2 on samoilla linjoilla. Hänen mielestään strategian suunnittelussa muutos tulee ottaa huomioon niin, että asetetaan katse pitkälle tulevaisuuteen ja arvioidaan, mihin suuntaan tulee mennä. Organisaation on oltava strategisessa suunnittelussa itse aktiivinen muutosten suhteen, sen sijaan että seuraisi muita tekijöitä. Muutoksen onnistumisen kannalta kriittisistä onkin jopa raaka rehellisyys ja avoimuus.

Henkilökunnallahan siin on tärke rooli ja just se että sille henkilökunnalle ollaan - - niin rehellisiä kuin voidaan olla. - - Semmonen tietynlainen raaka rehellisyys kans siinä. - - (H2)

Asioita pimitämällä saadaan yleensä vaan suurempaa sekasotkua aikaan. - - (H2)

Eriäviä mielipiteitä muutostilanteissa syntyy välttämättä, ja niihin H2:n mukaan tulee ehdottomasti puuttua. Muutosvastarintaa ei voi kitkeä täysin pois, mutta muutoksen vastustajille pitää pystyä asiakeskeisesti perustelemaan, miksi ja mitä on tehtävä.

Ennen päätöstä keskustellaan mahdollisimman paljon ja otetaan eri näkökantoja huomioon, mut sen päätöksen jälkeen sen keskustelun pitää aika nopeesti loppua. Ainaki sen ison strategisen tavoitteen osalta. - - välietappien kohallahan voidaan aina keskustella vähän lisää. Se iso tavote on lyöty lukkoon ja sitä ei voi kokoajan mennä kritisoimaan. - - (H2)

Tämä vaatii etukäteen viestimistä tehokkaasti, jolloin ihmiset sopeutuvat paremmin muutokseen. H1:n mukaan tilanteessa kuin tilanteessa, oli muutos sitten positiivinen tai negatiivinen, on ihmisille pystyttävä viestimään tulevasta muutoksesta ja siitä, mitä se tarkoittaa ja mitä toimia se vaatii. Koska kaikki tuntevat muutoksen eri tavalla, on tärkeää asiaperusteisesti pystyä kertomaan, mitä konkreettisesti on luvassa.

Meil on vaikka uus asiakkuus syntynyt, joka edellyttää - - liiketoiminnan vahvistamista - - tietyllä alueella - - mahdollisimman nopeesti se sit myös kerrotaan sinne - - niille henkilöille - - että tämmönen on nyt tulossa - - se madaltaa sitä kynnystä lähtee toteuttaa ja palvelee sitä uutta asiakasta - - kun me pystytään pitää se informointi mahdollisimman reaaliaikaisena ja sitouttaa kaikki siihen muutokseen. - - Oli se sitte suuntaan tai toiseen. - - (H1)

H1:n mielestä on tärkeää auttaa henkilöä ymmärtämään, että organisaatio ei ole hylkäämässä työntekijöitään, vaan tilanne pakottaa heidät vähentämään henkilöstöresursseja. H2 on samoilla linjoilla, nostaan esimerkiksi Koronapandemian aiheuttamat lomautukset.

Mun mielestä ei missään nimessä tunteen kautta. -- ihan niinku nyt tässä jouduttiin tekemään näitä lomautuksia. -- perustellaan se, että ei tule rahaa sisään ni meil ei oo mahdollisuutta maksaa palkkoja, meil ei oo asiakkaita. Et meillä ei oo vaihtoehtoa. -- (H2)

Meil on usko siihen, että bisnes lähtee kasvuun ja työpaikat on tallella ja silloin me tarvitaan taas teidänki työpanosta. -- (H2)

Molemmat huomauttavat, että usein vaikeimmat päätökset tehdään juuri sen takia, että pyritään takamaan yrityksen jatko ja näin ollen työpaikat pitkällä tähtäimellä

Muutoksethan ei aina, siitä ei aina saa positiivista asiaa. Mut siinäki voidaan olla rehellisiä. -- Muutokset voi olla myös epämiellyttäviä yksilön kannalta. -- (H2)

Oon mä joutunu -- irtisanomaan ihmisiä -- enhän mä voi sitä niinku tilanteessa esimerkiksi niille työntekijöille sanoa että tää on teidän kannalta mahtava ratkasu. -- Tää on nyt se ainoa ratkasu että me pystytään ylipäätään yritystoimintaa jatkamaan. -- (H2)

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoite oli saada ymmärrys siitä, miten strategista johtamista toteutetaan nykyaikaisessa jatkuvassa muutoksessa niin, että organisaatiossa säilyy strateginen fokus. Tutkimustehtäväksi valikoitui kysymys siitä, miten strategiaa johdetaan jatkuvassa muutoksessa. Jatkuva muutos voi helposti ohjata organisaatiota väärille raiteille, jolloin strateginen fokus heikkenee. Tämän fokuksen ylläpitäminen vaatii nykyaikaiselta johtajalta uudenlaisia taitoja, jotta jopa kriisienkin aikana henkilöstö pysyy sitoutuneena strategiaan ja organisaatioon.

Pääasiallinen havainto, joka tutkimustuloksista esille nousi, oli pitkäjänteisen toiminnan tärkeys myös ketterästi toimiessa ja muutoksiin sopeutuessa. Strategisessa tavoitteessa pysyminen edellyttää sitä, että tavoitetta ei muutostenkaan keskellä muuteta. Sen sijaan tapoja, joilla tavoitteeseen päästään, pitää pystyä muokkaamaan,

jotta ne pysyvät saavutettavissa ja henkilöstön sitoutuminen säilyy. Saavuttamattomissa olevat tavoitteet syövät motivaatiota ja näin ollen sitoutumista. Jopa kriisitilanteissa on pystyttävä sopeuttamaan strategiaa niin, että päämäärä pysyy samana, jos kriisin loputtua tarkoitus on edelleen pyrkiä kohti samaa tavoitetta.

Strategisen fokuksen ylläpitäminen vaatii myös kokonaisuusien hahmottamista, kun ympäristöä tarkkailemalla pitää osata reagoida muutoksiin ja aktiivisesti etsiä parhaita vaihtoehtoja toiminnalle. Ketteryys korostuu, kun aktiivinen toiminta vaatii nopeita toimia, jotta pysytään muutoksen eturintamassa, eivätkä kilpailijat pääse edelle. Kuitenkin pitää tunnistaa ne muutokset, joihin tarttua ja ymmärtää ettei kaikkiin muutoksiin kannata lähteä. Muutos ei ole itseisarvo, vaan sille on aina oltava hyvä, perusteltavissa oleva syy. On kyettävä tavalla tai toisella irtautumaan päivittäistekemistä ja tarkastelemaan ympäristöä organisaation ulkopuolelta, jotta hahmotetaan selkeämmin kokonaisuuksia ja ymmärretään myös pieniltä vaikuttavien muutosten vaikutus organisaation eri tahoihin.

Olipa kyseessä millainen muutos tahansa, tulee myös ymmärtää, ettei eteneminen välttämättä ole lineaarista. Ylämäkiä ja vastaiskuja tulee, mutta niihin pitää reagoida ketterästi tilanteen vaatimalla tavalla, pitäen fokuksen strategisessa tavoitteessa sen sijaan, että lähtisi muokkaamaan strategiaa jokaisen vastaiskun kohdalla. Kriisitilanteessa on tärkeää nähdä jokin tie ulos sen sijaan, että jäätäisiin voivottelemaan tilannetta liian pitkään. On kyettävä asettamaan saavutettavissa olevat tavoitteet välietapeille, joita saavuttamalla tilanteesta selvittäään.

Kriisitilanteessa on kyettävä tekemään riittävän isoja toimenpiteitä, jotta organisaatio selviää, mutta kuitenkin toiminnan tulee säilyä sillä tasolla, että tilanteen elpyessä toimintaa voidaan jatkaa sujuvasti. Jotta muuttuvassa maailmassa pystyy menestymään, pitää toimintaympäristö rakentaa niin, että joustoa löytyy molempiin suuntiin. Kasvutilanteessa on uskallettava tehdä suuriakin investointeja, mutta myös sopeuttamistoimenpiteiden keskellä on tunnistettava ne avaintekijät, jotka takaavat organisaation menestyksen.

Nykyaikana strategia rakennetaan entistä enemmän ihmisten ympärille. Strategia suunnitellaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita, mutta pitää ymmärtää myös avainhenkilöiden tärkeys asiakaskokemukseen. Tämän takia strategiassa tulee huomioida myös sisäinen henkilökunta, joka tekee päivittäin niitä valintoja, jotka asiakkaaseen vaikuttavat. Strategian täytyy olla koko organisaation strategia, jotta koko organisaatio voi siihen sitoutua ja sitä toteuttaa. On tärkeää, että organisaation jäsenet kokevat olevansa osa strategiaa ja linkki päivittäisen toiminnan ja strategisten tavoitteiden välille syntyy.

Nykyaikainen strategiaprosessi ei voi menestyä ilman toimivaa viestintää. Strategia- viestinnän tulee olla jatkuvaa ja henkilöstön pitää pystyä irtautumaan päivittäisestä tekemisestään, jotta strategia sisäistetään ja sitä aletaan viestimään läpi organisaation. Digitalisaation etuja ovat madaltunut kynnyks viestintään, kun etäpalaverin avulla voidaan tavoittaa ihmisiä jopa muista valtioista. On kuitenkin tärkeää, että strategian kaltaisista asioista viestitään myös kasvokkain ja luodaan henkilöstölle ymmärrys siitä, miten päivittäistekeminen strategian toteutumiseen vaikuttaa. Viestinnän on oltava mahdollisimman avointa ja pitää pystyä perustelemaan tehdyt valinnat. Kuitenkin pitää myös ymmärtää, että muutosvastarintaa on aina, eikä edes organisaation kannalta positiivisista muutoksista saa välttämättä positiivisia koko henkilöstölle. Näillekin ihmisille pitää kuitenkin pystyä perustelemaan mitä ja miksi tehdään. Avoimuus on tärkeää, kun asioiden pimentäminen ruokkii huhuja ja epävarmuutta sekä syö sitoutuneisuutta. Sama pätee muihin sidosryhmiin, kun muutoksista tulee viestiä niille tahoille, joihin ne vaikuttavat. Avoimuus esimerkiksi asiakkaita kohtaan kasvattaa arvostusta organisaatiota kohtaan ja pitää asiakkaat sitoutuneena läpi muutoksen.

Henkilöstön sitouttaminen tulee olla muuttuneiden arvojen seurauksena entistä huolellisempaa ja tehokkaampaa, jotta avainhenkilöt pysyvät organisaatiossa. Asettamalla henkilöstölle selkeitä tavoitteita, jotka ovat myös saavutettavissa, henkilöstö venyy jatkuvasti hieman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja näin ollen koko organisaatio kehittyy itsenäisesti. Syklisyys tavoitteiden ja onnistumisten seurannassa ruokkii motivaatiota ja näin ollen sitouttaa henkilöstöä entisestään. Tämä myös vahvistaa organisaation kulttuuria, joka on hyvin suuri kilpailuetu, eikä sen matkiminen ole

helppoa. Tämä mahdollistaa myös erottautumistekijöiden löytymisen kilpailussa, kun hintakilpailu ei nykypäivänä ole enää monilla aloilla mahdollista, eikä varsinkaan kannattavaa. Kun ihmiset etsivät arvoa sellaisista paikoista, joista sitä ei ole ennen etsitty, on vahvan kulttuurin omaava organisaatio houkutteleva sekä asiakkaille että henkilöstöille. Ihmisiin perustuva arvopohja houkuttelee avainhenkilöitä töihin, ja motivoitunut henkilöstö luo parempaa asiakastytyvääsiä. Asiakastytyväisyys taas parantaa organisaation tulosta, joka mitä todennäköisimmin on vähintään yksi strategisista päätavoitteista.

Organisaatiokulttuurin avoimuus mahdollistaa myös innovatiivisuuden ja uusien ideoiden syntyminen. Organisaation jäsenten hyödyntäminen voimavarana lisää koko organisaation älykkyyttä, kun johtoryhmä saa uusia näkökulmia päätöksentekoonsa ja strategiasta tulee entistä vahvempi. On ymmärrettävä, että johtoryhmän näkemys auttamatta supistuu, jos asiakasrajapintaan ei ole yhteyttä. Tässä korostuu henkilöstön rooli, joka tuo strategiaprosessiin toisaalta oman, mutta myös asiakkaiden näkemys ja vahvistaa organisaatiossa sekä menestymisen kulttuuria että ihmiskeskeistä arvopohjaa. Vaikka päätöksiä tehtäisiinkin loppujen lopuksi taloudellisen tuloksen parantamiseksi, henkilöstö on se, joka rakentaa organisaation arvot ja kulttuurin. Näitä kahta asiaa on erittäin vaikea kopioida.

Reflektoinnin tärkeys korostuu nykyaikana, kun päätöksiä on tehtävä vajavaisilla tiedoilla ketterästi, että pysytään muuttuvan maailman mukana. On uskallettava tehdä vaikeitakin valintoja, vaikei voitaisi varmasti määritellä niitä oikeiksi. Kriisitilanteissa on osattava tehdä suuriakin päätöksiä, kun pienillä toimenpiteillä saadaan parhailaankin aikaan vain pieniä muutoksia. Tärkeintä on uskallus tehdä valintoja ja reflektoida niitä, pyrkien oppimaan menneestä jatkuvasti. Reflektointi pakottaa hyväksymään sen, että virheitä on tehty, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen ja toiminnan kehittäminen on helpompaa. Virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen myös vahvistaa organisaation kulttuuria ja sitoutumista organisaatioon sekä strategiaan.

6 Pohdinta

6.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksessa pyrittiin saamaan ymmärrys siitä, miten strategista johtamista ja fokusta ylläpidetään jatkuvassa muutoksessa. Tutkimuksen tietoperusta muodostettiin pääosin ajankohtaisesta aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta ja julkaisuista, mutta vanhempiakin julkaisuja viitekehyksen kasaamisessa käytettiin, varsinkin strategisen johtamisen syntyä ja kehityskaarta tarkastellessa. Tämä selittyy sillä, että yksi teos oli pystynyt pääpiirteittäin kuvaamaan koko strategisen johtamisen kehityksen niin, että siitä pystyttiin luomaan ymmärrys, eikä teoksen julkaisuajankohta vaikuttanut tutkimukseen, kun teoksessa käsiteltävät asiat olivat todettuja faktoja, eivät mielipiteitä tai näkökulmia.

Tutkimuksessa käytettiin sekä suomen- että englanninkielisiä painettuja ja verkossa olevia julkaisuja viitekehyksen kasaamiseksi, ja tietoperusta rakennettiin syklisesti. Kun uutta tietoa aiheesta ei enää noussut esille, siirryttiin aineistonkeruuseen teemahaastattelulla. Sekä teoreettisen viitekehyksen että teemahaastatteluista kerätyn aineiston toistuva läpikäynti ja analysointi mahdollistivat vahvan kokonaiskuvan rakentamisen ilmiöstä niin, että teoriaa sovellettiin käytännön esimerkkeihin. Voidaan katsoa, että tutkimus onnistui, kun tutkimustehtävään löydettiin ratkaisu ja tutkimus vastasi niihin kysymyksiin, joita lähdettiin selvittämään.

Laadullinen tutkimusote oli oikea valinta tutkimuksen kannalta, kun tavoitteena oli saada ymmärrystä tutkijalle aiemmin vieraasta ilmiöstä ja muodostaa kokonais käsitys modernista strategiajohtamisesta huolimatta siitä, että tutkittiin vain yhtä nykyaikaisen johtamisen ilmiöistä. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu oli tutkimuksen kannalta hyvä valinta, kun haastatteluiden avulla löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimusaiheesta saatiin rakennettua selkeä kokonaiskuva.

Vaikka haastatteluja saatiin järjestymään vain kaksi, oli haastateltavilla hyvin erilaiset taustat, jotka olivat vuosien saatossa kerryttäneet heidän ammattitaitoaan, että vastaukset olivat hyvin antoisia ja liittyivät selkeästi tutkimusaiheeseen. Vaikka haastatteluja ei sanatarkasti litteroitu, ne kuunneltiin useita kertoja läpi ja tärkeimmät huomioit nostettiin tutkimuksessa sanatarkasti esille. Haastattelut olivat myös hyvin erilaisia, kun ensimmäisen haastateltavat vastaukset keskittyivät selkeästi yhden organisaation historiaan ja toisen haastateltavan vastaukset käsittelivät yleispiirteisemmin strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta.

Haastattelujen pohjalta kerätty aineisto teemoiteltiin sen mukaan, mitä haastateltavat sanoivat sen sijaan, että teemoittelu olisi tapahtunut teemahaastattelurungon mukaisesti. Koska vastauksista saattoi nousta eri toistuvia teemoja ja yhteyksiä muihin kysymyksiin, koettiin paremmaksi, että teemoittelu tehdään varsinaisen sanoman perusteella. Tämä vaati huolellisuutta ja molemmat haastattelut kuunneltiinkin läpi viiteen kertaan.

Haastattelut toteutettiin tavoitellussa ajassa, kun ensimmäinen haastattelu kesti hieman alle tunnin ja toinen haastattelu hieman yli puoli tuntia. Molemmissa haastatteluissa kuitenkin kaikki tarvittavat asiat saatiin käytyä läpi ja vastausten rakenteet ja sisältö olivatkin suurimmat tekijät haastattelujen keston erolle. Haastateltavat olivat alan ammattilaisia vuoden kokemuksella, ja näkökulmat olivat toisistaan poikkeavia, vaikka yhtäläisyyksiä olikin enemmän kuin eroavaisuuksia. Haastatteluissa olisi voitu mennä syvemmälle strategisen johtamisen aihealueeseen, mutta tutkimuksen kannalta pidempiä haastatteluja ei koettu tarpeellisiksi. Haastateltaville ei ollut haitaksi, että heidät olisi tutkimuksesta mahdollista tunnistaa, mutta esimerkiksi referoidessa heidän sanomisiaan suorat viittaukset organisaatioiden nimiin poistettiin.

Haastattelujen vähäisen määrän ei koeta vaikuttavan tutkimustuloksiin negatiivisesti. Haastateltavilla oli huomattavan erilaiset taustat huolimatta siitä, että he juuri haastatteluhetkellä toimivatkin samassa organisaatiossa. Toinen haastateltava oli kuitenkin haastatteluhetkellä ollut osa organisaatiota vasta kaksi kuukautta, ja ennen sitä hänellä oli kertynyt vuosien kokemus muilta aloilta. Toistoa huomattiin jo kahdessa haastattelussa, joten ei koettu tarpeelliseksi etsiä vallitsevan tilanteen aikana väkisin

kolmatta haastateltavaa. Tutkimuksen alkuvaiheessa olikin pyrkimys toteuttaa neljä haastattelua, mutta Koronan aiheuttamien lomautusten ja muutosten takia monet haastattelupyynnön saaneet kieltäytyivät.

Tutkimuksessa vaikeuksia tuotti varsinkin teoreettisen viitepohjan kasaamisen kannalta se, että potentiaalisia lähteitä oli hyvin paljon, ja monet niistä liittyivät aihealueeseen toissijaisesti, käsitellen pääasiassa jotakin toista ilmiötä. Oli tärkeää pitää tutkimus raiteillaan, jolloin lähteitä jouduttiin raastasti karsimaan. Toinen huomattava ongelma oli liiallinen tekstin määrä, joka uhkasi tutkimuksen luettavuutta. Myös aikataulutus oli tutkimuksessa haastavaa, mutta tämä johtui lähinnä tutkijan työelämän kiireistä.

6.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin huolellisen suunnittelun ja tutkimusaiheen laajan pohtimisen kautta. Tutkimuskirjallisuutta käytiin huolellisesti läpi jo ennen tutkimuksen varsinaista aloitusta ja näin ollen varmistettiin, että tutkimusaiheesta on tarpeeksi pohjatietoa. Lähteiden valinta oli hyvin kriittistä ja esimerkiksi artikkeli- ja blogilähteitä pyrittiin välttämään. Kuitenkin on myös hyvä tiedostaa, että uusista ilmiöistä parhaiten tietoa on artikkeleissa ja blogikirjoituksissa, mutta tärkeää on olla kriittinen sen suhteen, mitä lähteitä käyttää. Tutkimuksen tueksi etsitty kirjallisuus oli pääosin alle 15 vuotta vanhaa, joten varsinkin strategisen johtamisen perusymmärryksen rakentamisen kannalta tieto oli vielä relevanttia. Lähteinä käytettiin sekä ulkomaisia että suomalaisia teoksia ja tekijöiden taustat otettiin huomioon niin, että suosittiin sellaisia teoksia, joiden kirjoittajat olivat tutkijoita tai alan ammattilaisia. Myös teemahaastatteluisissa haastatellut henkilöt olivat alan asiantuntijoita vuosien kokemuksella strategisesta johtamisesta.

Tutkimuksen kannalta tärkeämpää oli se, että tutkitaan oikeita asioita. Tämän voidaan todeta onnistuneen, koska löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimustehtävään löydettiin ratkaisu. Reliabiliteettia eli tulosten pysyvyyttä olisi voitu parantaa lähettämällä tehdyt tulkinnat tutkittaville, mutta tätä ei koettu tarpeelliseksi tutkijan tai tutkittavien toimesta. Luotettavuuden varmistavia tekijöitä olivat

myös riittävä dokumentointi sekä vahvasti teoriaan tukeutuminen tehdyissä valinnoissa. Laadullinen tutkimusote oli perusteltu, kun tutkittiin sellaista ilmiötä, josta haluttiin saada laajempaa ymmärrystä.

Luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksessa myös saturaation kannalta. Vaikka teemahaastatteluja toteutettiin vain kaksi, oli hyvin erilaisista taustoista tulevilla strategiajohtajilla hyvin samanlaisia näkemyksiä, ja toistoa oli haastatteluissa paljon. Vaikka haastateltavien kokemus heijastui heidän näkökulmissaan, oli sisältö pääpiirteittäin samaa. Näkökulmat vaikuttivat enemmänkin siihen, mitä he painottivat vastauksissaan. Aineiston voidaan siis sanoa olevan riittävä aiheen kannalta. Tietoperustasta ja teemahaastatteluista saatiin yhtenäistä tietoa, kun aineistosta tehdyt havainnot pystyttiin yhdistämään teoreettisesta viitekehyksestä tehtyihin havaintoihin. Yhdessä nämä muodostivat käsityksen siitä, miten strateginen fokus kyetään säilyttämään läpi lukuisten muutosten, samalla sitouttaen henkilöstöä sekä organisaatioon että valittuun strategiaan.

6.3 Palaute teoriaan

Aiempien tutkimusten tarkastelu ja aiheeseen liittyvien julkaisujen etsiminen tutkimusprosessin alkuvaiheessa mahdollisti tutkimusaiheen kokonaisuuden hahmottamisen, ja aihealuetta laajemmin tarkastellessa saatiin rakennettua käsitys siitä, minkä käsitteiden ympärille aihe rakentui.

Teoria osoitti, että nykyaikainen strategiajohtaminen on vahvasti kytköksissä digiajan trendeihin ja ihmisten muuttuneisiin arvoihin ja tarpeisiin. (Hämäläinen 2016.) Jatkuva muutos vaatii digiajan johtajalta uusia taitoja, kun perinteisen muutosjohtamisen kokonaisuus perustuu vahvasti ennalta suunniteltuihin muutoksiin. Nykyaikana reflektion tärkeys korostuu, kun on siirrytty entistä enemmän niin sanottuun pyrähdysmalliin, jossa jatkuva kehittyminen ja virheistä oppiminen on tärkeässä osassa. (Heimonen ym. 2010.) Pitkäjänteisessä toiminnassa myös intuitiolla on tärkeä rooli, kun strategiaprosessin aikana on löydyttävä tilaa myös uudistumiselle. Uudistava strateginen toiminta onkin tärkeää, mutta pitää myös tietää, milloin muutos on tar-

peen. Muutos ei ole itsearvo, vaan sille on aina oltava syy ja sitä ajaa eteenpäin organisaation arvot, kulttuuri ja sitoutunut henkilöstö. (Santalainen 2009.) Ihmislähtöisyys onkin nykyaikaisen organisaation ja sitä myötä myös nykyaikaisen johtajan toiminnan kannalta ehdottoman tärkeää, kun strategia pitää suunnitella asiakkaiden tarpeiden mukaan, mutta täytyy myös mahdollistaa avainhenkilöt, jotka ajavat asiakaslähtöisyyttä strategiatyössä. (Wigston 2019.)

6.4 Jatkotutkimuksen mahdollisuus

Tutkimuksen aikana nousi esille myös näkökulma mahdolliseen jatkotutkimukseen, kun valmentavan johtamisen merkitystä strategiatyölle ja henkilöstön sitoutumiselle olisi voitu tarkastella yksityiskohtaisemmin. Tämä ei kuitenkaan ollut tutkimuksen tavoite, vaan mahdollinen jatkotutkimuksen aihe tutkijan oman ammattitaidon ja ymmärryksen kehittämiseksi. Koska tutkimuksessa luotiin ymmärrystä aiheesta kokonaisuutena, ei voitu kaikkia näkökulmia tutkia, kun tutkimus olisi ajautunut sivuraiteille.

Toinen jatkotutkimuksen mahdollisuus olisi siinä, että tarkastellaan tarkemmin henkilöstön omaa näkökulmaa aiheen osalta, eli mitä henkilöstö kokee tärkeäksi sitouttamisen sekä strategiatyön kannalta. Tämä tutkimus vaatisi huomattavasti resursseja, mutta esimerkiksi organisaation sisäiseen käyttöön tieto voisi olla hyvinkin arvokasta, kun ymmärrys siitä mitä oma henkilöstö aidosti arvostaa lisääntyisi. Moderni strategiatyö keskittyy entistä enemmän ihmisiin, joten ihmisten näkemysten huolellinen kartoittaminen organisaation sisällä voisi tuoda yllättäviäkin tuloksia. Toisaalta saman tutkimuksen voisi toteuttaa myös asiakkaiden näkökulmasta, mutta tämäkin vaatisi huomattavasti resursseja ja suunnittelua.

Lähteet

About Netflix. N.d.. Netflix Media Center. Viitattu 22.3.2020. <https://media.netflix.com/en/about-netflix>

Alalfy, H. & Elfattah, D. 2014. Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities. Tutkimus. Journal of Education and Learning. 8. nide. s. 317-326. Viitattu 29.3.2020. https://www.researchgate.net/publication/307644147_Strategic_Leadership_and_Its_Application_in_Egyptian_Universities

Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Company Info. N.d.. Spotify AB. For the Record. Viitattu 22.3.2020. <https://newsroom.spotify.com/company-info/>

Dawson, M., Lancefield, D. & Leitch, J. 2016. 10 principles of strategic leadership. How to develop and retain leaders who can guide your organization through times of fundamental change. Strategy+business. Viitattu 4.4.2020. <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Strategic-Leadership?gko=af52a>

Deshler, R. 2016. The Role of Leadership in Change Management. Blogikirjoitus Align Org-sivulla. Viitattu 18.4.2020. <https://alignorg.com/the-role-of-leadership-in-change-management/>

Eskoja, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapainos.

Facing up to digital disruption: Reinventing the core with bold business strategy. 2017. Podcast. McKinsey Quarterly. Viitattu 15.4.2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/facing-up-to-digital-disruption-reinventing-the-core-with-bold-business-strategy>

Fallon, N. 2017. 4 Smart Management Strategies for the Modern Leader. Artikkel. Business News Daily. Viitattu 17.4.2020. <https://www.businessnewsdaily.com/9901-modern-leadership-strategies.html>

Gleeson, B. 2018. The Critical Role Of Leadership Development During Organizational Change. Artikkel. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2018/06/04/leadership-developments-role-in-successful-organizational-change/#1be6a9a7fdd6>

Gorton, C. 2016. Building Digital Leadership and Resilience in the UK's Cultural Sector. What qualities of leadership are needed to ensure the resilience of cultural organisations in the digital age? Tutkimus. The Clore Leadership Programme. Arts & Humanities Research Council. Viitattu 16.4.2020. https://www.cloreleadership.org/sites/cloreleadership.org/files/ceri_gorton_-_digital_leadership_report.pdf

Gorton, C. 2018. 6 Characteristics of Digital Leadership. Blogikirjoitus Digital Leaders-sivulla. Viitattu 17.4.2020. <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/>

Greenberg, E., Hirt, M., Smit, S. 2017. The global forces inspiring a new narrative of progress. Artikkele. McKinsey Quarterly. Viitattu 15.4.2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-global-forces-inspiring-a-new-narrative-of-progress>

Heikkilä, M. 2020. Kolmasosa yrityksistä pelkää konkurssia – Keskuskauppakamarin toimitusjohtaja: ”Koronavirusshokki ravistelee koko yrityskenttää”. Yle uutiset. Viitattu 4.4.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11263010>

Heimonen, J., Kalin, R., Kvist, H., Liljälä, L., Niutanen, K. & Valpola, A. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. N.d.. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.3.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/>

Laamanen, M., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOYPro.

Leading in the digital age. 2016. Väittely. McKinsey Quarterly. Viitattu 17.4.2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/leading-in-the-digital-age>

MacArthur, H.V. 2019. Leading Change Management In The Modern Workplace. Blogikirjoitus Forbes-sivulla. Viitattu 18.4.2020. <https://www.forbes.com/sites/hvmacarthur/2019/05/28/leading-change-management-in-the-modern-workplace/#3dc6ca432d37>

Maxwell, J. 1996. Qualitative Research Design: An Interactive Approach. USA: Sage Publications, Inc.

Neubauer, R., Tarling, A. & Wade, M. 2017. Redefining Leadership for a Digital Age. Raportti. IMD Business School. Viitattu 19.4.2020. <https://www.imd.org/contentassets/25fdd7355de14eb3a157d3b712222ef1/redefining-leadership>

Oblinger, D. 2012. Leadership for Constant Change. Artikkele. Edu Cause Review. Viitattu 18.4.2020. <https://er.educause.edu/-/media/files/article-downloads/erm1213.pdf>

Paxson, S. 2018. Human Up: Why Human Leadership Skills Are Critical In A Digital Age. Blogikirjoitus Forbes-sivulla. Viitattu 17.4.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/08/07/human-up-why-human-leadership-skills-are-critical-in-a-digital-age/#a73219944d00>

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.3.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Satell, G. 2013. 5 New Principles Of Strategy For The Digital Age. Artikkel. DigitalTonto. Viitattu 14.4.2020. <https://www.digitaltonto.com/2013/5-new-principles-of-strategy-for-the-digital-age/>

Silverman, D. 1997. Qualitative Research: Theory, Method and Practice. Surrey: Sage Publications Ltd.

Strategic Leadership Primer. 2010. United States Army College. Department of Command, Leadership and Management. Kolmas painos. Muokannut Eversti Stephen J. Gerras, Käyttätymistieteiden professori. Viitattu 30.3.2020. <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3516.pdf>

Tanniru, M. 2018. Digital Leadership. IntechOpen. Viitattu 16.4.2020. https://www.researchgate.net/publication/328510118_Digital_Leadership

Tutkimusongelmat ja -tehtävät sekä hypoteesit. N.d.. Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tukimateriaali. Viitattu 11.3.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat?contentid=9e3f49f8-bd23-45b3-a9f4-fb4652fbc1dc&refreshTree=0#Tutkimusongelma%20vai%20tutkimusteht%C3%A4v%C3%A4>

Q1 2019 Letter to Netflix Shareholders. 2019. Netflix Inc. Netflix Investor Relations. Viitattu 22.3.2020. https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2019/q1/FINAL-Q119-Shareholder-Letter.pdf

Wigston, S. 2019. 3 Change Management Strategies for Leading in the Digital Age. Blogikirjoitus Eagle's Flight-sivulla. Viitattu. 15.4.2020. <https://www.eagles-flight.com/blog/3-strategies-for-leading-in-the-digital-age>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu

Hyvä strategia

Mistä koostuu mielestänne hyvä strategia?

Mitkä asiat ovat strategian kannalta tärkeitä?

Mistä koostuu mielestänne hyvä missio?

Strateginen ajattelu & toiminta

Mitä mielestänne tarkoittaa strateginen ajattelu?

Miten mielestänne organisaation tulisi strategista ajattelua?

Mikä tekee mielestänne strategiasta vaikutusvaltaisen?

Miten mielestänne tulisi hyödyntää reflektointia strategian suunnittelussa?

Miten tärkeäksi koette intuition strategiatyössä

Millaisten arvojen tulisi mielestänne strategiatyötä?

Miten henkilöstöä ohjataan/tulisi ohjata strategiseen ajatteluun?

Miten organisaation strategiatyössä huomioidaan erilaiset mielipiteet?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat strategian toteutusvaiheessa?

Millaista viestintä on/tulisi olla strategian toteutuksen aikana?

Miten mielestänne tulisi pyrkiä/pyritään jatkuvaan menestykseen?

Strateginen johtaminen

Millainen on hyvä strateginen johtaja?

Mitä ominaisuuksia?

Mitkä ovat strategisen johtajan tärkeimmät tehtävät ja velvollisuudet?

Millaista on hyvä strateginen johtaminen?

Mistä rakentuu hyvä strategiaprosessi?

Strategiatyö jatkuvassa muutoksessa

Mitä asioita tulisi strategiatyössä korostaa taloudellisesti vaikeina aikoina?

Mitkä ovat mielestänne suurimmat virheet, joita vaikeina aikoina tulisi strategiatyössä välttää?

Miten organisaatio ottaa strategisessa suunnittelussa huomioon nyky maailman muutokset?

Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät asiat strategian toteutumisen kannalta jatkuvassa muutoksessa?

Miten tulisi pyrkiä sopeuttamaan ihmisiä muutokseen?

Miten mielestänne johdetaan strategiaa onnistuneesti suurtenkin muutosten läpi?

Onnistunut muutos

Mitkä asiat ovat mielestänne avaintekijöitä muutoksen onnistumisessa?

Miten tulisi viestiä muutoksista?

Miten ottaa huomioon muutoksen aiheuttamat erilaiset tunteet?

Miten jatkuva muutos ja uudistuminen saadaan sidottua strategiaan?

Miten merkittävänä pidätte ketterää strategiaprosessia?

Miten organisaatio pyrkii hyödyntämään tai muokkaamaan kulttuuriaan strategisten muutosten aikaansaamiseksi?

Miten organisaationne pyrkii uudistamaan strategiseen toimintaan?