

KESKIJOHDON ROOLI STRATEGIAVIESTIJÄNÄ SEKÄ VASTUU YHTENÄISESTÄ TOIMEENPANOSTA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketoiminnan kehittäminen

Syksy, 2020

Emilia Terranova

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Emilia Terranova	Vuosi 2020
Työn nimi	Keskijohdon rooli strategiaviestijänä sekä vastuu yhtenäisestä toimeenpanosta	
Työn ohjaaja/t	Mikko Mäntyneva	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten keskijohto mieltää oman roolinsa ja vastuunsa strategiaviestijänä ja miten he kokevat vastuun yhtenäisestä toimeenpanosta. Kohdeorganisaation keskijohdolla on vastuullaan eri liiketoiminta-alueiden edustusta, joiden strategian toimeenpanoa mitataan erilaisilla mittareilla. Toimeksiantajaa ei avata tässä tutkimuksessa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin strategiajohtamista, strategiaviestintää ja strategian toimeenpanoa. Tutkimusmenetelmänä on käytetty haastatteluita, josta on saatu laadullista aineistoa. Tutkimuksessa haastateltiin 30 % kyseisen liiketoiminta-alueen keskijohdon roolissa toimivista.

Keskijohdolla on vahva rooli strategiaviestijänä, koska hänellä on mahdollisuus yhdistää syvempää tietoa strategian taustoista arjen tilanteisiin, jossa strategiaa toteutetaan käytännössä. Keskijohdolla on myös mahdollisuus vuorovaikutukseen sekä henkilöstön että esimiehien kanssa luomalla merkitystä strategian ympärille viestinnän keinoin. Keskijohto on aktiivisesti turvannut yhtenäistä strategian toimeenpanoa tuomalla eri liiketoiminnan osa-alueiden esimiehiä yhteen ja pyrkinyt mahdollisemman eheään toimeenpanoon eriävistä tavoitteista huolimatta.

Kehittämisehdotuksena uusia johtamisen toimintamalleja kehitettäessä olisi varmistaa, että kaikille esimiehille järjestettäisiin säännöllisesti johtamiseen keskittyneitä vuorovaikutteisia kokouksia, jotta yhtenäinen toimeenpano varmistuu. Keskijohdon tulisi johtaa strategiaviestintää kuten muutakin resurssia ja varmistaa, että henkilöstön näkökulmasta kaikilla olisi mahdollisuus vastaanottaa vuorovaikutteista strategiaviestintää.

Avainsanat Strategiaviestintä, keskijohto, strategiajohtaminen, strategian toimeenpano

Sivut 92 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Degree Program in Business Development
Visamäki

Author	Emilia Terranova	Year 2020
Subject	The role of middle management in strategy communication and their responsibility of implementing the strategy coherently	
Supervisors	Mikko Mäntyneva	

ABSTRACT

The goal of this thesis work was to study how middle management see their roles and responsibilities in communicating strategy, and to find out how coherent execution of strategy is secured. The middle management interviewed for this thesis has different business units in their responsibility, and their implementation of strategy are measured in very different methods. The client of this thesis is confidential. The theoretical framework of the thesis was based on strategic leadership, strategy communication and implementation of strategy. Research method was done with interviews, based on qualitative study. 30% of the middle management was interviewed from the related regional business unit.

Middle management has a strong role in communicating strategy, because they have better capabilities of following strategy in daily activities. Middle management has also the possibility of communicating strategy with both personnel and managers. Middle management has secured coherent strategy implementation by bringing together the various managers within the business unit. By this, common strategy can be achieved regardless of individual targets within the different units.

Development proposal is that when developing new leadership models, managers should have regular interactive meetings focused on leadership so that coherent execution of strategy can be secured. Middle management should lead communication of strategy just as any recourse and make sure that from personnel point of view everybody would have the opportunity to receive the interactive message of strategy.

Keywords strategy communication, middle managers, strategic leadership, strategy implementation

Pages 92 pages including appendices 1 page

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen kohdeala	2
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	3
2	STRATEGIAN JOHTAMINEN	6
2.1	Strategia	7
2.2	Strategiajohtamisen roolit ja maailmakuva	10
2.3	Strategiajohtamisen työkalut	14
3	STRATEGIAVIESTINTÄ	18
3.1	Viestintä osana strategiajohtamista sekä toimeenpanoa.....	18
3.2	Keskijohto strategiaviestijänä	20
3.3	Sensemaking ja sensegiving viestinnän tukena	25
3.4	Strategiaviestinnän onnistumisen arviointia	29
4	STRATEGIAN TOIMEENPANO.....	33
4.1	Yhtenäisyyden huomioiva toimeenpano	34
4.2	Strategian toteuttaminen käytännössä	38
4.3	Strategian toimeenpanon arviointia	41
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	44
5.1	Tutkimuksen kohderyhmät	44
5.2	Tutkimusmenetelmät	44
5.2.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	44
5.2.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	46
5.3	Aineiston analyysi sisältöanalyysinä	48
6	TUTKIMUSTULOKSET	51
6.1	Strateginen johtaminen	51
6.2	Strategiaviestintä	58
6.3	Strategian toimeenpano	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	74
7.1	Kehittämisehdotukset	81
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	84
	LÄHTEET	86

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun runko

1 JOHDANTO

Ne yrityksen työntekijät, joilla ei ole selkeää ja yhtenäistä ymmärrystä strategisista asioista ovat strategian toteuttamisen suurimpia esteitä. Monet yritykset epäonnistuvat tavoitteiden saavuttamisessa, siksi että tavoitteet ymmärretään heikosti organisaatiossa. Kollektiivinen strategian ymmärtäminen on tärkeä kaikille organisaation tasoilla, ylimmästä johdosta aina operatiiviseen tasoon saakka. (Mustonen, 2009, s. 35)

Esimiehen rooli ja merkitys strategiaviestijänä on tunnistettu, mutta usein hänet jätetään ilman riittävää tukea ja työkaluja roolinsa hoitamiseen. Joko ajatellaan, että strategiaviestintä ei poikkea esimiehen normaaliviestinnästä tai oletetaan, että esimies on työnsä paras asiantuntija, jonka strategiaviestintä sujuu luonnostaan kokemuksen kautta. Esimiehen strategiakeskusteluita alaisten kanssa pidetään itsestään selvänä, mutta niitä ei välttämättä pidetä. Tiedot, taidot, motivaatio tai organisaation tarjoaman tuen puute voivat toimia esteenä viestinnässä omille alaisilleen. (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 108-109)

Paraisten kalkki oli ensimmäisiä suomalaisia yrityksiä 1970-luvulla, jotka ottivat strategisen johtamisen ja strategiatyön osana liiketoimintaa. Silloin strategiatyö oli salaista ja henkilöstöltä piilossa pidettävää. Nykyään organisaatioviestintä elää hyvin erilaisessa todellisuudessa: organisaation sisäisestä strategiaviestinnästä on tullut ”strategiasolariumeja”. Sähköpostiin tulvii strategiaviestejä, johdon blogeja ja videoesityksiä ja sosiaalinen media tuo oman panoksensa. Näillä johto pyrkii houkuttelemaan koko henkilöstöä strategiaviestinnän pariin. Henkilöstö ei enää koe jäävänsä strategiaviestinnästä paitsi vaan haasteena on siloteltujen viestien tulva, strategiaviestien latteus ja itsestäänselvyys. Strategiaviestinnästä puuttuu usein kosketuspinta arjen työn haasteisiin. (Mantere, Suominen & Vaara, 2011, s. 44-45)

”Strategia kuuluu kaikille”. Jos työskentelet organisaatiossa, tiedät, että strategia on se tie mitä pitkin organisaatiosi tähtää parhaimmaksi versioksi itsestään ja kilpailijoistaan. Osaammeko kuitenkin mieltää miten strategia vaikuttaa jokapäiväiseen tekemiseemme?

Mikä osa minulla on strategiatyössä ja miten osallistun strategiatyöhön? Olenko muodostanut mielikuvani organisaation strategiasta kuuntelemalla ylintä johtoa, mieltämällä sitä tavoitteiden kautta, vuorovaikutteisessa keskustelussa esimieheni kanssa vai ihan kahvipöytäkeskustelussa kollegani kanssa, kun hän on kertonut tarinaa omasta onnistumisestaan? Osaat usein tunnistaa omat onnistumisen hetket, mutta ymmärrätkö, että usein olet myös vaikuttamassa eri työtä tekevien kollegojen arkeen ja onnistumismahdollisuuksiin? Miten varmistan, että yhteistyö ja yhtenäinen tuloksenteko on jatkuvaa ja luontaista? Onhan meillä sama maali yhtenäisen strategian tukemana?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on auttaa sinua jäsentämään omaa ajatusmaailmaasi koskien keskijohdon roolia strategiaviestijänä sekä keskijohdon roolia yhtenäisen toimeenpanon varmistajana. Opinnäytetyö peilaa ensin teorian kautta tärkeimpiä lähtökohtia keskeisten asioiden tiimoilta ja tutkimus taas täydentää nykytilakuvaa keskijohdon strategiaviestinnästä sekä yhtenäisestä toimeenpanosta.

1.1 Tutkimuksen kohdeala

Tutkimuksen kohde on pankkialalla toimiva yritys, jonka nimeä tai liikesalaisia tietoja ei tässä tutkimuksessa avata sen tarkemmin.

Suomalaisissa pankeissa ja ulkomaisten talletuspankkien sivuliikkeissä työskenteli vuoden 2019 lopussa yhteensä 20 644 henkilöä, ja muutos vuoteen 2010 oli 56 ihmistä vähemmän. Suomessa oli vuonna 2019 yhteensä 790 pankkikonttoria, joka oli 64 vähemmän kuin edellisenä vuonna. Vaikka pankkikonttoreiden ja henkilöstön määrä oli pienempi edellisvuoteen verrattuna, väheneminen on hidastunut. Vähennystarpeet johtuvat muun muassa asiakaspalvelun siirtymisestä digitaalisiin kanaviin, lisääntyneestä automaatiosta, toimintojen tehostamisesta ja pankkien välisistä fuusioista. (Somarla, 2020, s.7)

Pankit toimivat alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Yleinen taloustilanne, matalat korot ja pankkisääntely ajavat toimintamallien muutokseen. Megatrendit kuten digitalisaatio, väestön demografiset muutokset, teknologian ja infran kehittyminen sekä kaupungistuminen vaikuttavat vahvasti pankkien pitkänajan strategioihin. Esimerkiksi väestön ikääntymisen

myötä osa asiakkaista tarvitsee enemmän henkilökohtaisia neuvontapalveluita ja osa asiakkaista hoitaa kaikki asiointinsa digitaalisten kanavien kautta. Hidas talouskasvu ja matala korkotaso pakottavat eurooppalaiset pankit miettimään keinoja tehostaa toimintaansa ja pienentää kustannuksia. Asiakastarpeiden tunnistamien ja toiminnan jatkuva sopeuttaminen ovat toimialan tulevaisuuden näkökulmasta avainasemassa. (Grym, Koskinen & Manninen, 2018)

Pohjoismaat ovat digitalisaation suhteen Euroopan kärkimaita, 85 % väestöstä käyttää internetiä päivittäin tai lähes päivittäin. Pankkipalvelutkin ovat siirtyneet vuosi vuodelta enemmän verkkoon ja mobiililaitteisiin, jolloin asiakaskokemusta verrataan yleensä toimialan ulkopuolisiin toimijoihin perinteisten kilpailijoiden sijaan. IT-investoinnit, digitaalisen liiketoiminnan vaikutukset henkilöstön määrään ja osaamiseen voivat tuoda merkittäviä kustannussäästöjä pitkällä aikavälillä. Toisaalta ei ole realistista olettaa, että rahoitusala voisi digitalisoitua kokonaan lähivuosien aikana. Viranomaisten ja lainsäätäjien on otettava huomioon eriäviä intressejä (kilpailu, innovatiivisuus ja paras asiakaskomeus) ja tasapainoiltava niiden välillä. (Grym, Koskinen & Manninen, 2018)

Euroopan parlamentti hyväksyi maksupalveludirektiivin Payment Services Directiven 2 (PSD2) kokonaisuudessaan 14.9.2019. Säädös mahdollisti, että ulkopuolisilla palveluntarjoajille avattiin pankkien ylläpitämät maksutilit. Kolmannen osapuolen palveluntarjoajat voivat tarjota maksutoimeksiantoja, tilitietopalveluja ja korttipohjaisia maksuvälineitä. (Somarla, 2020, s.6)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia keskijohdon roolia strategiaviestijänä sekä suoraan henkilöstölle että välillisesti lähiesimiesten kautta sekä vastuuta strategian yhtenäisestä toimeenpanosta.

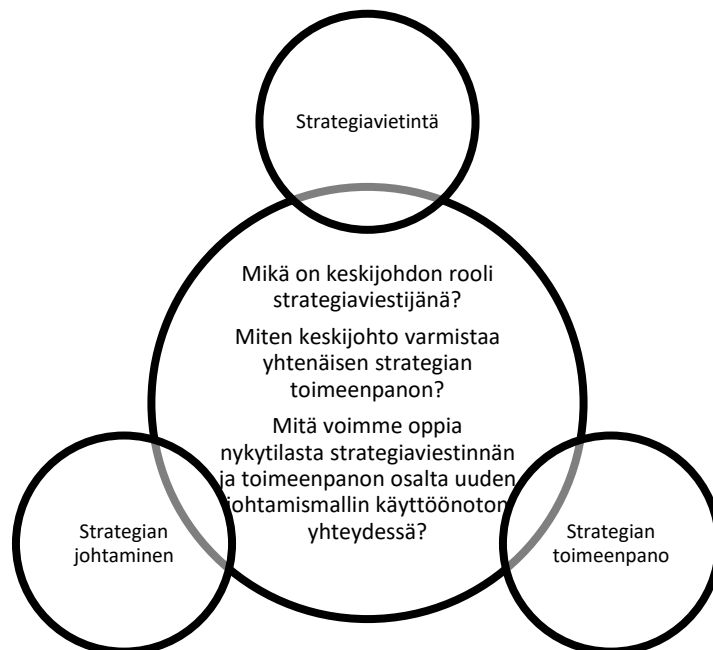
Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten keskijohto mieltää oman roolinsa ja vastuunsa strategiaviestijänä ja selvittää miten strategiaviestintää tällä hetkellä tehdään liiketoiminnan eri osa-alueille keskijohdon toimesta. Kohdeorganisaation keskijohdolla on vastuullaan eri

liiketoiminta-alueiden edustusta, joiden strategian toimeenpanoa mitataan hyvin erilaisilla mittareilla. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään uuden johtamismallin mahdollisen käyttöönoton yhteydessä, jolloin strategian viestinnän rooli jakautuu matriisiorganisaation tavoin useammalle esimiehelle.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- Mikä on keskijohdon rooli strategiaviestijänä?
- Miten keskijohto varmistaa yhtenäisen strategian toimeenpanon?
- Mitä voimme oppia nykytilasta strategiaviestinnän ja toimeenpanon osalta uuden johtamismallin käyttöönoton yhteydessä?

Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Kuvassa 1 on esitetty teoreettinen viitekehys sekä viitekehyksestä johdetut tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu strategian johtamisesta, strategiaviestinnästä ja strategian toimeenpanosta. Teoriassa käsitellään ensin strateginen johtaminen, joka on jaettu strategia käsitteen avaamiseen, strategijohtamiseen sekä strategijohtamisen työkaluihin. Seuraava kokonaisuus on strategiaviestintä, joka on

tässä tutkimuksessa rajattu koskemaan sisäistä viestintää. Strategiaviestintää käsitellään osana toimeenpanoa, keskijohdon rooli huomioiden, Sensemaking ja sensegivin teorioiden kautta sekä lopuksi onnistuneen strategiaviestinnän arvioinnin näkökulmasta. Kolmas kokonaisuus käsittelee strategian toimeenpanoa. Tämä teoriakokonaisuus on jaettu yhtenäisen toimeenpanoon, strategian toteuttamiseen käytännössä sekä strategisen toimeenpanon arviointiin.

Tutkimuksellinen osuus on kerätty kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Haastattelut on tehty teemahaastatteluna ja haastateltavina on ollut keskijohtoa, jotka toimivat esimiesten esimiehinä. Haastattelukysymykset on ryhmitelty teoreettisen viitekehyksen mukaan.

Johtopäätöksissä tutkimuksen tulokset on vedetty yhteen sekä annettu tutkimuksen tulosten perusteella kehitysideoita, joita voi hyödyntää uusien johtamismallien käyttöönoton yhteydessä. Tutkimuksen luotettavuutta on myös arvioitu.

2 STRATEGIAN JOHTAMINEN

Strategian johtamisympäristö voidaan jakaa kolmeen eri osatekijään: strategisen johtamisen maailmankuvaan, lähtökohtiin ja strategiaprosesseihin. Itse prosessi ei välttämättä ole systemaattinen vaihe vaiheelta etenevä toimintaketju vaan se voi muuntautua myös orgaaniseksi ja itse organisoituvaksi. Johtamisen maailmankuva on se viitekehys, mihin toimijan päätökset ja toiminta perustuu. Maailmankuvaa muovaavat johtajan aikaisemmat kokemukset, näkemykset sekä omat henkilökohtaiset arvot. Johtamisen lähtökohdat ovat suuntaviivoja, joiden kautta strategiaa heijastetaan. Strategiaprosessi taas muodostaa ne säännöt ja periaatteet, vuorovaikutuksen sekä itse toiminnan, joka saa aikaan muutoksen. (Ala-Mutka, 2008, s. 25-26)

Keskijohto edustaa mielenkiintoista strategian käyttäjäryhmä, koska he ovat samanaikaisesti sekä strategia kohteita että sen välittäjiä. Suurissa yrityksissä keskijohto pääsee harvoin vaikuttamaan strategian sisältöön, mutta heiltä odotetaan vahvaa sitoutumista annettuun strategiaan. Esimiehet ovat tästä huolimatta taidokkaita strategian käyttäjiä ja he kuluttavat strategiaa myös omiin päämääriinsä ja tavoitteisiinsa, jotka eivät aina kunnioita alkuperästä strategiaa. (Mantere ym., 2011, s. 53-54)

Tappaako vahva strategia asiantuntijaorganisaation innovatiivisen toiminnan?

Asiantuntijaorganisaatioissa johtamisen tietotaito ja asiantuntijoiden erityisosaaminen löytävät harvoin yhtymäkohtia. Asiantuntijan, jolla on tietämyksen puitteessa paljon valtaa, ei välttämättä kykene hektisessä työssään ja vaihtelevissa tilanteissa käyttämään johdon luomaa strategiaa päivittäisen työnsä ohjaajana. Gary Hamel ja C.K.Prahalad muuttivat strategista ajattelua tuomalla näkökulmia, jotka sopivat asiantuntijaorganisaatioihin. Heidän mukaansa avain strategiseen ajatteluun pyörii ydinosaamisen ympärillä. Ydinosaamisen kehittäminen mahdollistaa tulevaisuuden mahdollisuuksiin tarttumista ja sekä strategian, joka perustuu osaamiseen ja ihmisten välisiin suhteisiin. Ydinosaaminen lisää arvoa asiakkaalle ja tätä lisäarvoa voidaan lisätä oppimisprosessien avulla sekä luomalla kumppanuussuhteita. (Juuti, 2001, s. 240-241)

2.1 Strategia

Sana strategia on alun perin johdettu kreikankielen sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategian historian juuret viittaavat juuri sodan voittamiseen tai sen välttämiseen. Kun strategian alkuperäistä käyttöä vertaa nykyisiin liiketalouden määritelmiin ja ismeihin, edelleen idea sopeutumisesta erilaisiin toimintaympäristöihin ja niiden muutoksiin ovat vahvasti mukana. Sodankäynnin opit itsessään eivät riitä kattamaan kaikkia liiketoiminnan tarpeita, jonka takia nykyiset strategiaopit ovat verrattavan uusia, pääsääntöisesti 1960- ja 70-luvulla kehitettyjä. (Kamensky, 2004, s.19)

Strategiasta on monta erilaista määritelmää. Yksi tunnetummista strategia-ajatteliijoista Michael Porterin mukaa strategia liittyy vahvasti asemointiin, arvon tuottamiseen ja kilpailuedun luomiseen. Porterin mukaan strategian ensisijainen tavoite on löytää keinot, joilla luodaan ylivoimaista kilpailuetua. (Kehusmaa, 2010, s. 13-14)

Porterin ”peliteorian” keskeisin ajatus on, että yritys pärjää kilpailussa, jos se kykenee tekemään parempia siirtoja kun kilpailijansa. Hän tuo esiin myös kilpailijoiden välisen tasapainoilun, joissa pelitaktiikoita ovat hintakilpailu, markkinointitaistelu, uusien tuotteiden tuominen markkinoille ja uusien asiakaspalvelumuotojen kehittämistä. Yrityksen asema muodostuu sen suhteesta kilpailijoihin, alihankkijoihin, asiakkaisiin ja uusiin alalle tulijoihin sekä yrityksen tuotteiden ja palveluiden asemaan suhteessa kilpailijan vastaaviin. (Juuti, 2001, s. 238)

Strategia-ajattelijat Henry Mintzbergin on puolestaan jakanut oman strategiakäsityksensä viiteen eri osaan. Hänen mukaan strategia on: tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta, johdonmukaista toimintaa, yrityksen valitsema asema markkinoilla, näkemys yrityksen tulevaisuudesta sekä liiketaloudellinen juoni. Mika Kamenskyn mukaan strategia on taas yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintoja muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia pitää sisällään tietoisesti tehtyjä valintoja, asioiden tärkeysjärjestyksiä sekä tavoitteita. Hamel ja Prahalad toivat taas 1990-luvulla strategiaajatteluun vahvan resurssinäkökulman. Heidän mukaansa strategia perustuu

ydinosaamiseen: erikoisosaaminen, joilla ei ole muilla toimijoilla ja jonka varaan yrityksen menestys pohjautuu. (Kehusmaa, 2010, s. 13-14)

Kamenskyn ottaa strategia-käsitteeseen vielä mukaan strategian roolin toimintaympäristön hallinnassa. Hän jakaa sen kolmeen eri hallintatasoksi: yritys sopeutuu ympäristön muutoksiin, yritys muokkaa ja vaikuttaa ympäristöön ja yritys valitsee oman ympäristönsä. Toimintaympäristössä on monia asioita, johon yrityksen ei ole mahdollista vaikuttaa, mutta ympäristön muutoksien reagoinnilla on merkitystä. Miten valppaasti yritykset seuraavat ympäristöään, kuinka aktiivisesti yritys analysoi muutoksen seurauksia ja kuinka he muuttavat omaa toimintaansa muuttuvan ympäristön mukana. Pelkästään ympäristöön sopeutuminen ei riitä vaan parhaat yritykset muokkaavat aktiivisesti toimintaympäristöään. Silloin yritykset esimerkiksi vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin, muokkaavat kilpailijoiden toimintaa tai käyvät vuoropuhelua viranomaisten kanssa. Kolmantena hallintatasona on ympäristön valinta. Yritykset valitsevat erilaisia markkina- ja kilpailijavalintoja, joilla ne vaikuttavat kykyynsä hallita ympäristöä. (Kaminsky, 2004, s.21-22)

Mallit ja menetelmät voivat olla strategiasuunnittelun perusta. Kaplan ja Norton esittelivät myös 1990-luvulla tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard), jossa strategiaa kuvataan neljästä eri näkökulmasta: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Mallissa korostetaan myös ei-taloudellisia mittareita taloudellisten tavoitteiden ohella. (Kehusmaa, 2010, s. 14)

Tasapainotettu mittaristo painottaa, että taloudelliset mittareiden ja ei-taloudellisten mittareiden on oltava osa koko organisaatio tiedottamisen perustaa eri tasot huomioiden. Eturintamassa työskentelevien on ymmärrettävä päätöstensä ja toimiensa vaikutukset taloudellisiin mittareihin, kun taas korkeimman johdon on ymmärrettävä päätöstensä taloudelliset seuraukset pitkäaikaiseen taloudelliseen onnistumiseen. Tasapainotetun mittariston tavoitteet ja mittaristo eivät voi olla vain hetkessä luotuja taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita vaan ne on johdettu liiketoiminnan vahvasta visioista ja strategiasta. Mittaristo edustaa tasapainoa yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden määrittelemien tavoitteiden, sisäisten kriittisten prosessien tavoitteiden sekä innovatiivisuuden ja kasvun välillä. Tasapainotettua mittaristoa voidaan käyttää myös innovoinnin ja strategisten

ratkaisujen selventämiseen organisaation sisällä. Tärkeimmät johtamisen prosessit voidaan ottaa osaksi mittaristoa: 1) vision ja strategian selventäminen, 2) viestintä ja tärkeimpien mittareiden kommunikointi, 3) suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja strategiset aloitteet ja 4) strategisen palautteenannon ja oppimisen tehostaminen. (Kaplan & Norton, 1996, s. 8-10)

Juuti ja Luoma (2009, s.25-26) kokevat, että ei ole tarpeellista määrittää strategia-termin käyttöä liian tarkoin sanakääntein. Strategiaa käytetään hyvin laajasti yritysmaailman lisäksi eri organisaatioiden ja poliittistenkin asioiden tiimoilta, joten tarkkaa määritelmää voi olla mahdotonta muodostaa. He jakavat strategia moneen toisiaan täydentävään merkitykseen.

”Strategia on:

- *organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menetyksen resepti*
- *tapa, jolla yritys hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä*
- *ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde*
- *tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset.”*

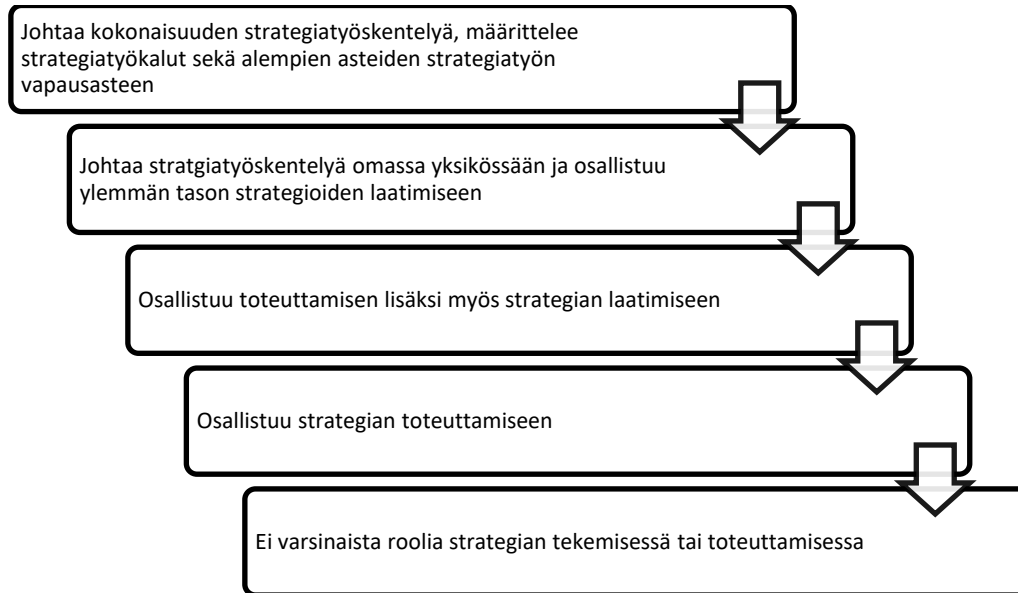
Strategiateorian yksi ulottuvuus on eri ajattelutavat ja niihin vaikuttaminen. Strateginen johtaminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden luopua epäjatkuvan päätöksenteon (incrementalism) ja siiloutumisen rajoitteista, jonka vuoksi organisaatiot kohdentavat liikaa huomiota epäolennaisiin kustannuksiin, tehokkuuden tavoitteluun ja muutosten rajallisuuteen. Strategisen johtamisen rooli on avata uudenlaisia mahdollisuuksia syy-seuraussuhteiden pohdintaan, joilla päästään eroon niistä toimintamalleista, jotka kahlitsevat ja rajoittavat yrityksen toimintaa. Strategisen johtamisen ja strateginen ajattelu ovat luonteeltaan vallankumouksellisia ja monesti tarvitsevat toteuttajiltaan korkeatasoista laadullista ajattelua. Strateginen ajattelu motivoi organisaatiota selkeyttämään järjestelmällisesti omaa viitekehystään ja sen, mitä organisaatio haluaa todella saavuttaa. (Harisalo, 2008, s. 237-238)

Strategiateoria analysoi organisaatiota kokonaisuutena eikä minkään yksittäisen osan, näkökulman tai osatekijän näkökulmasta. Kokonaisuuteen kuuluvat esimerkiksi ansaintalogiikka, olemassaolon tarkoitus, työnjako, teknologiset ja henkiset voimavarat, joita voidaan ajatella myös järjestelmäteoreettisen ajattelun kautta. (Harisalo, 2008, s. 237)

2.2 Strategiajohtamisen roolit ja maailmakuva

Koska jokaisella organisaatiolla on strategia, näiden organisaatioiden avainhenkilöt määrittelevät oman henkilökohtaisen suhteensa strategiaan. Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä liittyy strategiaan ja johtajan suhdetta strategiaan voidaan tarkastella kahden ulottuvuuden eli muodollisen roolin ja sitoutuneisuuden kautta. Alla olevassa kuvassa on kuvattu muodollisen roolin viisi erilaista mahdollista kanssakäymistä yksilön ja strategian kesken. Toivottavaa on, että johtaja olisi vähintäänkin toisella askeleella, jolla hän pyrkii poistamaan jännitteitä nykytilan ja strategian viitoittaman tulevaisuuden väliltä. Kolmannen tason johtaja on mukana jo organisaation suunnanmäärityksessä ja strategian käytäntöön vienti on osa normaalia suunnittelutyötä. Neljännellä tasolla johtajalla on jo kokonaisvastuu yksikkönsä strategiatyöstä ja hän viestii strategisesta tavoitteista jo ulkoisille sidosryhmille. Ylimmällä tasolla tarkennetaan konsernistrategiaa ja linjataan enemmänkin millä markkinoilla ja liiketoiminta-alueilla organisaatio toimii. (Juuti & Luoma, 2009, s. 31-32)

Kuva 2. Strategiatyöskentelyn muodolliset roolit. Juuti & Luoma, 2009, s. 31



Muodollinen rooli on osittain riippuvainen henkilön omasta valinnasta, kun taas sitoutuneisuus on täysin johtajan omissa käsissä. Juuti ja Luoma nostavat kolme sitoutumisen tasoa. Kieltäytyjät eivät koe, että hänellä tai strategialla olisi annettavaa toisilleen. Kieltäytyjät ovat oman tiensä kulkijoita, jota menestyksen aikaan jopa ihailaan. He yleensä toimivat asiantuntijatehtävissä ja johtajina he ovat usein kyynisiä, hiljaisia puurtajia.

Kulkijat taas osallistuvat organisaation strategiatyöskentelyyn, koska kokevat sen olevan parempi ajatus kuin poisjättäytyminen. Kulkijat voivat olla eri mieltä strategian taustoista, työkaluista tai linjavedoista, mutta eivät tuo aktiivisesti esiin vaihtoehtoja. Tulisielut kokevat, että strategia mahdollistaa tulevaisuuden onnistumisen. Strategiatyön kautta he toteuttavat itseään, tuovat omaa osaamistaan organisaation käyttöön ja kanavoivat omaa innokkuuttaan muille. Heillä on vahva usko, että kun organisaatio menestyy valitsemallaan strategialla, myös he menestyvät. Usein tulisielut ovat yksikköjen johdossa, mutta Garry Hammett artikkelissaan *Strategy as Revolution* (1996) tuo esiin tulisielut strategisessa johtamisessa, ns. piilossa olevat tulisielut, jotka eivät asemansa mukaan ole kehittämässä strategiaa, jotka olisi tärkeä tunnistaa, koska heillä on mahdollisuus energiansa ja innokkuutensa avulla murtaa vanhoja toimintatapoja, tuoda uusia raikkaita ajatuksia tai herätellä menestymisen taustalla olevia asioita. (Juuti & Luoma, 2009, s. 33-35)

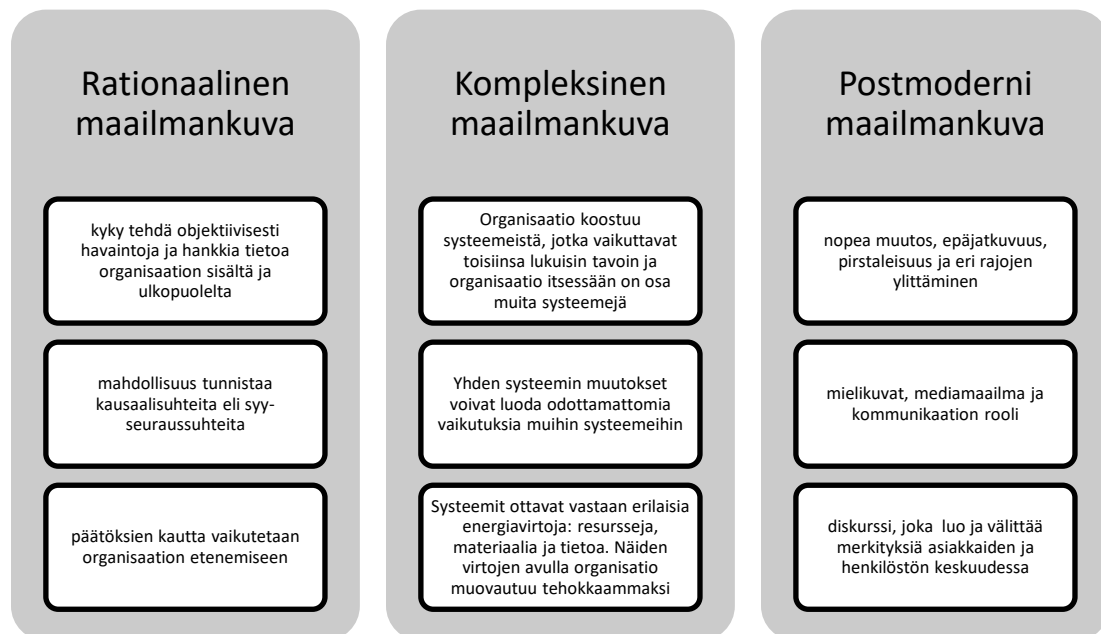
Strategisella roolilla tarkoitetaan yksilön tekemien tekojen kokonaisuutta eli miten hän soveltaa strategiaa omassa työssään. Strategian soveltaminen tapahtuu valintojen, päätösten, dialogien, ja tekemättä jättämisen kautta. Kehusmaa jakaa roolit kolmeen: kansalaisiin (vastaanottajan rooli), aktivisteihin (vaikuttajan rooli) ja kyynisiin (vastaan laittava rooli). Hän nostaa kuitenkin esiin, että johdolla pitäisi olla vahva kuva miten roolit ovat jakautuneet omassa organisaatiossa. Aktivistien riittävä määrä on varmistettava ja johdon pitää myös tukea oman roolinsa löytämisessä. Varsinkin johtotehtävissä olisi oltava tarpeeksi aktivisteja strategian toteutumisen varmistamiseksi. (Kehusmaa, 2006, s. 86-90)

Mattila (2011, s. 31-32) pelkistää johtajatyypit kahteen: transaktionaaliseen eli tapahtumakeskeiseen johtajaan ja transformationaaliseen eli muutoskeskeiseen johtajaan. Transaktionaalinen johtaja kertoo selvästi johdettavilleen mitä hän heiltä odottaa ja miten se saavutetaan. Jos odotukset ovat realistiset, henkilöstö myös motivoituu työhönsä saadakseen sekä aineetonta että aineellista palkitsemista. Transformationaalinen johtaja taas pyrkii muuttamaan perusasenteita, arvoja ja uskomuksia. Hän tavoittelee koko kulttuurin muutosta vuorovaikuttamalla. Strategisen muutoksen toteuttajana transformationaalinen johtaja on luontainen valinta, mutta esimerkiksi toimeenpanovaiheessa myös transaktiokeskeinen johtaja voi olla muutoksen läpiviejänä tehokkaampi.

Strateginen johtaminen voidaan jakaa kolmeksi maailmakuvaksi: rationaalinen, kompleksinen ja postmoderni maailmankuva. Maailmankuva vaikuttaa siihen miten ymmärrämme ja suhtaudumme erilaisiin ilmiöihin. Maailmankuva vaikuttaa myös siihen miten käsitämme eri strategiat ja siihen liittyvät ilmiöt. Strateginen merkitys välittyy rationaalisen maailmankuvan myötä ihmisten ajattelua herättelevänä toimintana, kompleksisen maailmankuvan myötä keskinäisten yhteyksien ja vastavuoroisten suhteiden prosessien etsinnällä ja postmodernin maailmankuvan myötä taas moniäänisten keskusteluiden ja monitahoisten tilannepuheiden myötä. (Juuti & Luoma, 2009, s. 35-36)

Kaikkia maailmankuvia on tärkeää ymmärtää, mutta tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksen mukaisesti keskitytään enemmän kompleksiseen maailmankuvaan. Keskijohdon strategian yhtenäisen toimeenpanon tueksi on hyvä ymmärtää kompleksisen maailmankuvan teoriaa.

Kuva 3. Yhteenveto strategisen johtamisen maailmankuvista. Juuti & Luoma, 2009, s.43-44; s. 115, s. 201-203



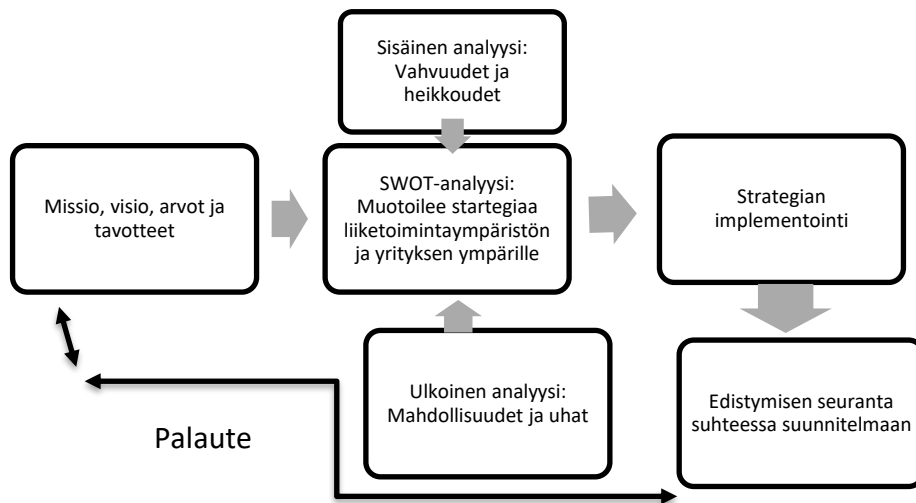
Yksi kantavimmista johtamiseen liittyvistä käsitteistä on , että kun toimintaa jakaa pienempiin osiin, osia on mahdollista parantaa ja jossain määrin suunnata toisista osista riippumatta. Osittamiseen kuuluu vahvasti ideologia alakokonaisuuksien itsenäisestä johtamisesta, joka

käytännössä tarkoittaa tulosityksiköitä, tytäryhtiöitä ja viime kädessä henkilökohtaisia tavoitteita. Jos johtamisessa ymmärretään toimintoketjuja, on mahdollista eliminoida päällekkäisten tai tarpeettomien tehtävien hoitaminen, pullonkaulojen avartaminen ja yksittäisten vaiheiden hoitaminen. Kompleksisuuden mukaan johdettavilla asioilla on omat piirteensä, jotka ovat syntyneet jatkuvista vuorovaikutussuhteista. Avaan tarkemmin muutamaa kompleksisuuden pääpiirrettä. Kytköksellisyys (connectivity) kuvaa sitä, miten kaikki systeemin osat ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Yrityksissä vuorovaikutuksen osapuolia ovat osastot ja liiketoiminnot. Koska näillä on kytköksiä toisiinsa, toimintaa ei voida edistää vain optimoimalla tiettyä osa-aluetta. Johtajan on ymmärrettävä, että hänen on mahdotonta hahmottaa tekemiensä päätösten kaikkia seurauksia ja esimerkiksi yhtä tiimiä koskevat järjestelyt eivät välttämättä tehosta koko organisaation toimintaa. Yhteiskehittymisellä (co-evolution) tarkoitetaan vuorovaikutusta, josta kumpikin hyötyy. Organisaation toimintaa muokkaavat niin johto kuin henkilöstökin ja sama pätee myös asiakkaisiin ja kilpailijoihinkin. Kompleksisuusajattelu haluaa vahvistaa positiivisia vahvistuvia syklejä (reinforcing cycles). Syklit voivat olla positiivisia tai negatiivisia, mutta johtajan tehtävä on vahvistaa positiivisten syklien syntyminen ja hyödyntäminen. Epälineaarisuuden käsite (non-linearity) kuvaa taas sitä, että ilmiöillä on tapana muuttua vaikeasti ennakoivalla tavalla. Muutos voi hetken aikaa mennä ennakoidulla tavalla, mutta jossain vaiheessa se poikkeaa odotetusta. Pienikin muutos alkuperäisissä olosuhteissa, josta päästään samoilla toimilla hyvinkin erilaisiin lopputuloksiin. Näin voi käydä esimerkiksi jos strategiaa pilotoidaan onnistuneesti ja laajemmassa käyttöön otossa asiat menevätkin erillä tavoin. Tätä ilmiötä kutsutaan systeemin herkkyydeksi lähtötilanteelle (sensitivity to initial conditions). Viimeisin kompleksisuuden peruseräiteistä on itseorganisoituminen (self-organization). Systeemi usein tuottaa sisäsyntyistä tehokasta ja järjestäytynyttä toimintaa. Organisaatio systeeminä on koko ajan altis vuorovaikutukselle ja itseorganisoituu ympäristön tuomilla oututeilla. Itseorganisoituminen ei poista johdon merkitystä eikä tuo kilpailevia valtasuhteita vaan se on työyhteisön luonnollinen piirre, jossa käytetään olemassa olevia attaktoreita tehokkaasti hyödykseen työtehtävissä pärjätäkseen. (Juuti & Luoma, 2009, s. 107-131)

2.3 Strategiajohtamisen työkalut

Muodollinen strategiaprosessi on hyvä alku strategian johtamisen hahmottamiseen työkaluna. Virallinen strategiaprosessi on yleensä ylimmän johdon käsissä, mutta strategiajohtamisen hyvänä pohjana on, että myös muut ymmärtävät strategian muodostamisen vaiheet. Alla olevassa kuva 4 on kuvattuna strategiajohtamisen prosessin eri vaiheet. Osa yrityksissä käyvät prosessin läpi vuosittain. Tarkoituksena ei välttämättä ole muuttaa strategiaa vuosittain vaan päivittää ja varmistaa strategian eteenpäinvienti. Ensimmäinen vaihe on yrityksen tai organisaation tehtävän terästäminen (mission statement). Yrityksen tehtävä ja sitä kautta tavoitteet muovautuvat oikeaan muotoonsa. Arvot taas määrittelevät mihin asioihin uskomalla päämäärään päästään. Seuraavana askeleena on kartoittaa ja analysoida ympäristötekijät ja arvioida sen tuomat mahdollisuudet ja uhat. Kartoitukseen olisi hyvä ottaa mukaan toimiala-analyysia, kotimarkkina-analyysi sekä analyysit mikro- ja makrotaloudesta. Moni yritys toimii globaalisti, joten silloin myös analyysi päämarkkina-alueista on tarpeen. Sisäinen analyysi nostaa pintaan yritykset vahvuudet ja heikkoudet. Tällöin arvioidaan yrityksen resurssien laatu ja lukumäärä, yrityksen kapasiteetti sekä erityisosaaminen kilpailukyvyyn kartoittamiseksi. Kilpailukyvyyn kasvattaminen vaatii tehokkuutta, laatua, innovaatioita sekä vastuuta asiakasta kohtaan. Seuraavaksi on tehtävä valintoja minkälaista strategiaa halutaan lähteä viemään eteenpäin. Työkaluna voidaan pitää SWOT-analyysia, joka vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkakuvien kautta määrittelee strategian, joka on linjakas ja täsmää yrityksen osaamisen ja resurssien kanssa. Strategiajattelua täytyy laajentaa ja johdon on pohdittava toiminnallista strategiaa, kaupallista strategiaa, kansainvälistymisen strategiaa ja yritysstrategiaa. Yrityksen valittua strategia/strategiat, on implementoinnin vuoro. Tarkoituksena on jalkauttaa strategia osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Jalkauttaminen pitää sisällään mm. organisaationrakenteen muutokset, yritysostot ja toimeenpanojärjestelmät. (Hill & Jones, 2019, s. 8-11)

Kuva 4. Strategiajohtamisen prosessi. Hill & Jones, 2018, s. 8

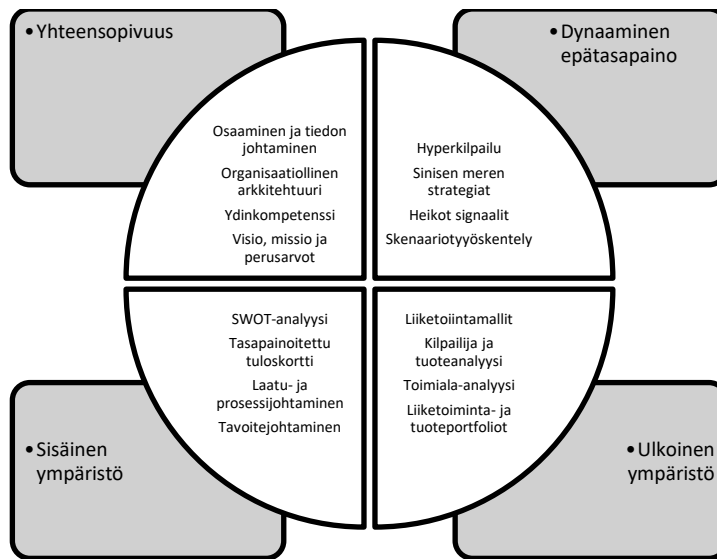


Strategiatyökaluja on käytettävä, jotta strategiatyö on ylipäänsä mahdollista.

Strategiatyökalujen määrä yleensä hämmentää johtajia. Olisi löydettävä juuri oikeat työkalut ja samalla välttää tarpeettomat. Juuti on tehnyt 2006 kyselyn strategiatyökalujen käytöstä suomalaisilta toimitusjohtajilta. Tutkimuksessa havaittiin, että suurin osa yrityksistä käyttää perinteisiä strategiatyökaluja: päämäärien ja tavoitteiden asettaminen (91 %), kilpailutilanteen analysointi (78 %), SWOT-analyysi (71 %), toimiala-analyysi (61 %) ja ympäristöanalyysi (61 %). Noin puolessa yrityksistä käytettiin myös ydinkompetenssin sekä liiketoimintaprosessin määrittämistä. (Juuti & Luoma, 2009, s. 93-94)

Kuva 5. Mukailtuna strategiatyökalujen sijoittuminen. Juuti & Luoma, 2009, s.

99



Oikeiden strategiatyökalujen valinnan helpottamiseksi työkalut voidaan jakaa kahteen koulukuntaan: strategiatyön fokus (sisäinen tai ulkoinen ympäristö)ö tai tavoiteltava olotila (muutos, kehitys ja yhdenmukaistaminen). Johtaminen tapahtuu aina sisäisiin tekijöihin (talous, prosessi ja henkilöstö), mutta liikkeelle paneva voima voi tulla yrityksen ulkopuolelta. Strategiatyö on etenemistä vähitellen kohti päämäärää, joka on tahtotilan saavuttamista ympäristön vaateisiin sopeutumalla. Juuti ja Luoma jakavatkin työkalut neljään eri kategoriaan: oppimalla eteneminen ja uusiutuminen (kokeilukulttuuri, avoimuus, epämuodollisuus); pelisääntöjen radikaali uudistaminen (nopeus, epäjatkuvuuksien hyödyntäminen, innovatiivinen); organisaation suorituksen optimointi (tavoitteellisuus, keskinäinen integraatio, dokumenttivetoisuus) ja kilpailukentän asemointi (toimialan hallinta, analyysi, faktaperusteinen). (Juuti & Luoma, 2009, s. 96-97)

Tavoitejohtamisen perusajatus voidaan tiivistää neljään eri elementtiin. Niistä ensimmäinen on muodostaa organisaation tavoitteellisuuden henki eli oikeanlainen kulttuuri. Toisena elementtinä on pitäytyä sovitussa tavoitejohtamisprosesseissa. Prosesseissa määritellään jokaiselle siihen osallistuvalla omat avaintehtävät (kolmas elementti) ja siitä johdetaan omat avaintavoitteet (neljäs elementti). Näsin tavoitejohtamisen "kukkanen" on jaoteltu organisaatorakenteeseen, tavoitejärjestelmään, valvontajärjestelmään ja motivointijärjestelmään. Tavoitejohtaminen perustuu ihmisen ja yksilön korostamiseen ja

siihen, että menestyneet palkitaan aseman ja rahallisen palkitsemisen mukaan.

Tavoitejohtaminen perustuu aina tavoitekeskustelukierrokseen, jossa sovitaan alaisen tehtäväalueen tai yksikön tavoitteista. Jälkikäteen toteutettava osa eli tuloseskustelut taas keskittyvät siihen mitä on saatu aikaiseksi. Näiden kahden keskustelun välissä yksilöllä on usein vapaa keinovalikoima saada tulos aikaiseksi. (Näsi & Aunola, 2005, s. 34-35)

Strategian johtamista ja sen toteutumista ohjataan yleensä mittareiden kautta. Mittarit on kytkettävä strategisesti tärkeiden muuttujien määrittelyyn niin, että toimintaa ohjaavat juuri strategisesti tärkeiksi nostetut mittarit eikä toimintaa ohjata muiden mittareiden mukaan. Muuten tilanne voisi johtaa toimintaa, joka olisi strategian mukaisen toiminnan vastainen. Esimerkiksi pelkkä myynnin määrän mittaaminen voi johtaa siihen, että henkilöstölle voi olla helpompaa myydä vanhaa tuttua tuotetta kuin strategisesti kannattavampaa uutta tuotetta, joka toisi tulevaisuudessa parempaa kannattavuutta ja markkina-asemaa. (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 127-128)

3 STRATEGIAVIESTINTÄ

3.1 Viestintä osana strategiaojohtamista sekä toimeenpanoa

Viestintä on sanomien vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on myös yhteisyyden tuottamista ja ylläpitämistä sekä identiteetin rakentamisesta. Viestintä voidaan käsittää siirtona, jossa kiinnitämme huomiota siihen millaista tietoa viesti välittää, mikä on viestin sisältö ja millaista osanottajien välinen välitys- ja vaihtotoiminta on. Viestijällä on aina jokin oma intressi viestimisen taustalla ja monesti tieto on myös kulttuurisidonnaista. Viestintä tuottaa, pitää yllä, korjaa ja muuntaa todellisuutta. (Kunelius, 1999, s. 10-14)

Yritykset kiinnittävät usein paljon huomiota asiakkaisiin suuntautuvaan viestintään, mutta henkilöstöä kannattaa miettiä asiakkaiden kaltaisena joukkona viestintää ajatellessa. Viestintää toteuttavat aina ihmiset, joten viestijän ominaisuudet täytyy ottaa aina huomioon. Viestintään vaikuttavat myös viestijän kulttuuristausta, persoonallisuus ja osaaminen. Viestintään on uskallettava resursoida tarpeeksi osaamista ja aikaa. Kaikilla on mahdollisuus viestiä strategiaan liittyvistä muutoksista, mutta vaikuttavan viestinnän tuottamiseen tarvitaan osaamista. Viestinnän kautta toimeenpano vaatii aikaa ja toistoja. Viestintää voi toteuttaa monin eri kanavin ja tavoin, mutta yksi suurimmista viestinnän haasteista on saattaa itse viesti perille. (Wood, 2002, s. 17-20)

Strateginen toimeenpano yhdistää pitkän aikavälin tavoitteet ja organisaation päivittäiset tehtävät kääntäen strategian konkreettiseksi toiminnaksi. Strategiaviestintä ei ole vakiinnuttanut asemaansa toimeenpanoa käsittelevässä kirjallisuudessa vaan niissä keskitytään enemmänkin organisaatorakenteen muutoksiin, prosessien rakentamiseen, resurssien ja vastuiden määrittämiseen ja strategia seurantaan. Strategiaviestintä on kuitenkin vahva osa strategian toimeenpanoa ja aihe kiinnostaa tutkijoita ja organisaatioviestinnän ammattilaisia koko ajan enemmän. (Hämäläinen & Maula, 2004, s.26)

Strategiaviestinnällä on tavoitteena vaikuttaa henkilön oman työn merkityksen ymmärtämiseen, strategia hyväksymiseen ja sitoutumiseen sekä strategian soveltamiseen arkisessa käytännön työssä. Strategiaviestintä helpottaa toiminnan koordinoimista ja

jokapäiväiseen työhön liittyvien valintojen tekemistä. Henkilöstö myös odottaa saavansa tietoa koko organisaatiota koskevissa asioissa. Tutkimusten mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat johtamistyylin ja viestintä sekä tiedot organisaation tulevaisuuden suunnitelmista. Välttämättä ei ole tarpeellista, että henkilöstöllä on tiedossa kaikki strategian yksityiskohdat vaan pääsääntöisesti riittää, että jokainen työntekijä tietää strategian päälinjat ja omaan työhönsä liittyvät yksityiskohdat ja tarvittaessa osaavat soveltaa strategiaa omassa työssään. (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 32)

Viestintä ei ole arvo itsessään vaan viestinnän tarkoituksena on tukea työyhteisön toimintaa eli tuloksen tekoa. Johtamisviestintä voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen: strategiaviestintä, taktinen viestintä ja operatiivinen viestintä. Strategiaviestinnän tarkoitus on tuoda yrityksen visiota ja tarinaa esille, jossa huomioidaan historia nykytilanne ja tulevaisuus. Taktinen viestintä pitää sisällään viestinnän työkaluja, kehittämistä ja kohderyhmien määrittelyä. Operatiivisella viestinnällä taas tarkoitetaan käytännön tason viestintää yrityksen liikkeenjohdon määrittelemistä prosesseista sekä yksilön- tai ryhmätason prosesseista. Näitä ovat muun muassa ryhmähengen luominen, arkitason tiedottaminen ja yhteinen vaikuttaminen. (Åberg, 1997, s. 34-35)

Strategia-sanaa käytetään organisaatioiden toiminnassa osana suuria kertomuksia ja sankaritarinoita, niin kutsutun virallisen puheen osana ja arki on tämän viitekehyksen ulkopuolella. Asiantuntijaorganisaatioissa arjen pienille paikallisille tarinoille on ollut pakko antaa tilaa, koska muuten ei olisi mahdollisuutta kehittymiselle ja uusiin asioihin tarttumiselle. Arjen keskustelut ovat usein strategiakeskusteluita ja ”strategiaa osana arkea” ajattelutapaa, mutta näistä keskusteluista on osattava poimia strategian selkeä suunta ja sanoma. (Juuti, 2001, s.243)

Strategiajohtaminen ja strategiatyö ovat suurimmalta osaltaan viestintää. Jossain tilanteissa moni strategia on sisällöltään ja tyylieltään vaikeasti hahmotettava, jolloin sen viestiminenkin organisaatiolle on vaikeaa. Useasti strategiaviestintä mielletään henkilöstöinfojen ja intranetin tehtäväksi, mutta pääosa strategiaviestinnästä tapahtuu päivittäisenä kahdenkeskisenä tai tiimikohtaisena viestintänä. Onnistunut strategiatyön takeena on, että strategia on osa päivittäistä organisaatiopuhetta. (Kehusmaa, 2010, s. 31-32)

Strategiaviestinnällä voidaan tarkoittaa kahta hyvin erilaista asiaa: strategiaviestin viemistä, joka on osa strategia toimeenpanoa tai yhteisen strategiamerkityksen syntymistä organisaation työntekijöiden kesken. Viestinnän ammattilainen vastaa siitä, että strategiatyöryhmän ajatukset saadaan selväksi ja hyvännäköiseksi esitykseksi. Hänen vastuulla on strategian jalkauttamisen areenat kuten intranet ja johdon kiertueet. Yhteinen ymmärrys syntyy, kun organisaation eri ihmiset kokoutuvat keskustelemaan avoimessa vuorovaikutuksessa ja ”älyllisesti riistiinpölytyvät”. Tällöin strategia tolkistuu eli sen toteuttajat tulkitsevat sitä omista lähtökohdistaan. (Mantere ym., 2011, s. 49-50)

3.2 Keskijohto strategiaviestijänä

Keskijohdon pääasiallinen tehtävä on varmistaa ylemmän johdon päätösten toimeenpano. Keskijohto ei osallistu isojen linjojen vetoon vaan he tulkitsevat suurempien päätösten käytännön toimenpiteet motivoimalla ja ohjaamalla alaisiaan. Keskijohdolla on mahdollisuus keskustella sekä suorittavaa työtä tekevien kanssa että ylemmän johdon kanssa. Keskijohto kuulee ensimmäisien joukossa strategisista muutoksista ja hänellä on vastuu oman yksikkönsä lisäksi toimia välittäjänä muiden toimintojen tai yksiköiden kanssa. Keskijohdolla on kolme vahvaa vaikuttamisen välinettä. Ensimmäinen on yrittäjähenkisyys eli he tuntevat työntekijänsä ja ovat myös tekemisissä asiakkaiden kanssa. Heillä on suora mahdollisuus vaikuttaa prosesseihin ja työskentelytapoihin. Toinen on mahdollisuus ja kyky viestiä. Heihin luotetaan enemmän, koska he tuntevat tekijät paremmin kuin ylin johto ja henkilöstö kokee, että antamalla palautetta keskijohdolle heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Kolmas vaikuttamisen mahdollisuus on toimia ”terapeuttina”. Keskijohdolla on mahdollisuus kuunnella muutokseen liittyviä pelkoja ja epävarmuuksia. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen ja sitä kautta edistää muutoksen toimeenpanoa. (Peltoniemi, 2018, s.48-49)

Organisaation jäsenen asema määritellään organisaatiokaavioiden mukaan suhteessa muihin organisaation jäseniin, mutta tulkinta asemasta ja vallankäytöstä määräytyy jokaisen henkilökohtaisen tulkinnan kautta. Vallankäyttö on muutoksentekijän väline ylläpitää kerrontaa siitä, miten organisaation eri jäsenten tulisi muuttaa toimintaansa. Tulkinnan

ohjaus eli kerronta on pitää sisällään koko organisaation viestinnän. Muutoksen tekijällä on oltava mahdollisuus omassa roolissaan käyttää valtaa, koska valta ilmentyy henkilökohtaisena, kollektiivisena, näkyvänä ja piilevänä valtana. Henkilökohtainen valta perustuu henkilön kykyyn vaikuttaa muihin ihmisiin. Rakenteellinen eli kollektiivinen valta määräytyy organisaation rakenteiden ja suhdeverkkojen kautta. Piilevässä vallassa on taas kyse siitä miten ihmiset säätelevät omaa oppimistaan, käyttäytymistään ja muuttumistaan. (Kerttula, 2009, s. 93-94)

Ylin johto usein hyväksyy eri liiketoiminta-alueiden ja yksiköiden strategiat, mutta niistä viestimisen vastuu on yleensä toimintojen johtajien vastuulla. He ovat olleet myös laatimassa kyseisiä strategioita ja tuntevat oman vastuualueensa parhaiten. Esimiesten tehtävänä on taas käydä läpi strategian tuomat muutokset tiimien työhön sekä vaikutukset jokaisen henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Monissa yrityksissä ja organisaatioissa esimiehet saavat tukea viestintään valmiiden mallien ja työkalujen muodossa. On tärkeää varmistaa, että strategiaviestintä on yhdenmukaista ja kaikki viestinnän osa-alueet tulevat hoidettua, joko keskitetysti tai hajautetusti. (Hämäläinen & Maula, 2011, s. 64)

Johtamisviestinnän päätehtävä liittyy vahvasti työyhteisön sisäisen viestintään. Viestintä voidaan jakaa karkeasti kahtia tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen. Tiedottamisen kautta varmistetaan, että kaikilla on työhönsä ja työympäristöön tarvittavat perustiedot käytössä, jotta työt on mahdollista hoitaa kunnolla. Tiedottamisen tavoitteena on varmistaa, että tarvittava tieto kulkee kaikille kaikilta oikea-aikaisesti. Vuorovaikutuksen avulla luodaan enemmänkin mahdollisuuksia vaikuttamiselle. Vuorovaikutus mahdollistaa keskusteluun osallistumisen, yhdessä suunnittelun ja ongelmien ratkaisun ja henkilöstön tyytyväisyyden ylläpidon. (Karhu ym., 2005, s. 63)

Johtamisviestinnän ajatellaan nykyään olevan dialogista vuoropuhelua. Viestit liikkuvat kahteen eri suuntaan ja niillä on kaksisuuntainen vaikutus. Johdettava tarkastelee käsityksiä ja toimintatapojaan johtajan tarjoamasta näkökulmasta ja johtaja tarkistaa strategiaa johdettavan näkökulmasta. Strategia ei toteudu juuri kuin johto oli miettinyt vaan tavoilla, joita johto ei osannut ennakoida. Jos strategia ei muotoudu työntekijöitä varten ja he eivät saa vastuuta ja luottamusta, niin puhutaan aikuinen-lapsi asetelmassa eli johtavassa

asemassa oleva sanoo alaiselleen mikä on oikein ja parasta. Ilman vuoropuhelua viestintä on yksipuolista, jolloin strategiaa ei sisäistetä. Vuoropuhelu on ainoa tapa, jolla strategiaviestinnällä on vaikutusta organisaation henkilöstön työhön. (Mantere ym., 2011, s. 44-46)

Floyd ja Woolridgen (1992) mukaan strategian toteuttamisen menestyksen takana on, että keskijohto ja operatiivisen tason päälliköt toimivat yhteisten strategisten painopisteiden ajamina. Se vaatii jaettua ymmärrystä ja yhteistä sitoutumista. Yhteisen näkemyksen ja menestyksen välillä on suora yhteys, kun mukaan otetaan vielä henkilöön ja organisatoriseen roolin kuuluvat piirteet. Mustonen nostaa väitöskirjassaan esimerkin, jossa kaksi saman organisaation keskijohdon jäsentä on osallistunut samaan tilaisuuteen, josta toinen kokee tilaisuuden olleen hyvin inspiroiva ja toinen koki taas tapahtuman olleen tylsä itsestäänselvyyksiä kertova tilaisuus. (Mustonen, 2009, s. 36-37)

Balougan ja Johnsonin (2005) tekemän tutkimuksen mukaan on arvaamatonta etukäteen ennustaa miten keskijohto tulkitsee strategiaa. Ylin johto tekee muutokselle käsikirjoituksen, mutta muutos toteutuu vastaanottajien tulkintojen ja sitä kautta reaktioiden ja arjen avulla. Strategian vastaanotolla ja siitä johdetuilla merkityksillä on keskijohdon toimesta suuri rooli strategian toteutumisessa. (Mustonen, 2009, s. 45)

Yksilötason perspektiivistä koko organisaation strategia voi tuntua kaukaiselta ja vieraalta, jolloin hän voi suhtautua kielteisesti koko strategiaan ja sen viestintään. Toisaalta vaikka esimies kokisi strategian tärkeäksi ja olisi siihen sitoutunut, hän ei välttämättä näe tärkeäksi viestiä sitä eteenpäin alaisilleen. Esimies voi kokea strategiasta puhumisen ajanhukkana ja vievän aikaa ja huomiota tärkeimmiltä töiltä tai hän kokee ryhmänsä onnistuvan strategiasta huolimatta. Esimiestä olisikin tuettava ymmärtämään strategiaviestinnän tärkeys yksittäisen työntekijän näkökulmasta ja tarjottava apua strategian viestimiseen mahdollisemman konkreettisella tasolla sekä liittämään strategia selkeästi ryhmän käytännön työhön. (Hämäläinen & Maula, 2004, s.109)

Hamal ja Prahalad ovat tehneet huomiota, että johdolla ei ole ylivertaista asema organisaation tarinoiden tulkinnassa. Yritysjohto uskoo, että heidän asemansa

organisaatiossa vahvistaa sen, että he tietävät enemmän yrityksen toiminnasta, asiakkaista ja kilpailijoita, kun ne henkilöt joita he johtavat. Usein johto kuitenkin tietää eniten menneisyydestä, siitä tilanteesta, kun he itse ovat nousseet organisaation asemahierarkiassa ylöspäin. Hamal ja Prahalad ovatkin todenneet, että voidakseen luoda tulevaisuutta alalla, johdon pitää siirtyä pois asiantuntijaroolistaan. Johdon on oltava valmis tasavertaiseen keskusteluun organisaation tulevaisuudesta eikä toimia kaikkietävinä arvioijana. Strategityö on jatkuvaa johdon ja asiantuntijoiden avointa keskustelua asioista, joihin ei ole ratkaisua. Keskusteluiden tavoitteina ei ole löytää oikeita vastauksia vaan uudenlaisten aiheiden ja vertauskuvien löytäminen, joiden avulla tulevaisuuden mahdollisuudet saataisiin organisaation käyttöön. (Juuti, 2001, s. 246)

Johdon viestintään usein käytetään viestinnän prosessimallia (kieppimalli), joka viestitään ns. top down-mallilla. Malli jaetaan neljään eri vaiheeseen: strategian kuvaus, strategian tulkinta, tulkinnan tarkistus ja strategian jalkautus. Strategian kuvaus osion viestii yleensä ylimmän johdon edustaja, joka alleviivaa, että kyseessä on liiketoiminnan keskeisistä asioista. Isommissa yrityksissä viestintä tehdään webcastingeissä ”livenä”. Seuraava vaihe on strategian tulkinta. Tässä vaiheessa johto/esimiehet pohtivat eri sidosryhmien kanssa yrityksen koosta riippuen mitä toimintastrategian muutokset tarkoittavat juuri meidän yksikössämme tai liiketoiminta-alueellamme. Tulkintavaihe vie aikaa ja tätä aikaa olisi hyvä käyttää pohtimalla sitä, mitä asioita pitää muuttaa, tehdä toisin tai priorisoida asioita erillä tapaa. Tulkinnan tarkistus eli kolmas vaihe pitää sisällään varmistuksen siitä, että strategian johtavat esimiehet ovat linjassa alkuperäisen strategian kanssa. Tässä vaiheessa johto voi vielä hioa strategiaa tai palautteen johdosta tehtäviä muutoksia. Samalla varmistetaan, että esimiehet ovat jalkauttaneet strategiaa eteenpäin ja tiimit ovat aktiivisia. Viimeinen vaihe on strategian jalkautus. Tämän vaiheen aikana strategia viedään käytäntöön ja arkisiin tekoihin. Strategiaa viestitään säännöllisesti ja strategia otetaan osaksi tulos- ja kehityskeskusteluita. (Åberg, 2006, s. 121-122)

Viestinnän roolia painotetaan usein strategian käytäntöön viennin yhteydessä, mutta elävässä strategiatyössä strategiaa koskeva keskustelu on vuorovaikutteista ja viestintä on jatkuvaa. Tälle keskustelulle tyypillisiä piirteitä ovat vastuullisuus ja läpinäkyvyys.

Epävirallinen ja virallinen viestintä tukevat toisiaan sekä muodoltaan että sisällöltään.
(Kehusmaa, 2010, s. 162-163)

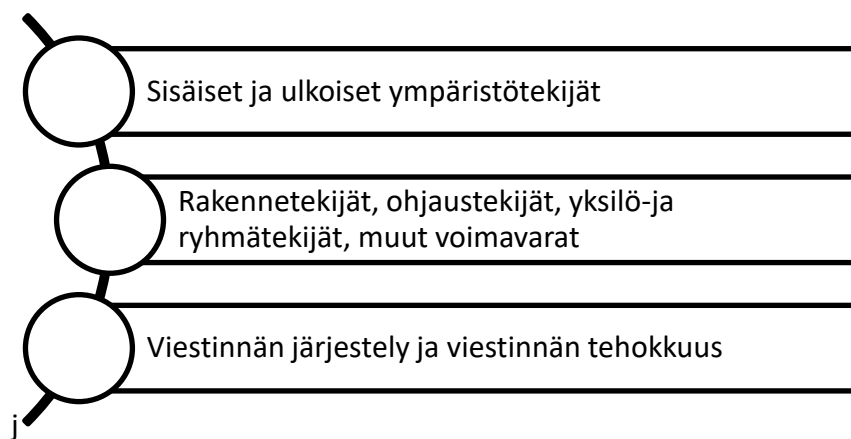
Atte ja Karoliina Mellanen kertoivat Helsingin Sanomien artikkelissa (Riihimäki, 2020) tehneensä tutkimuksen kirjaansa Hyvät, pahat ja milleniaalit. Artikkeliki käsitteli sitä, miten milleniaaleja tulisi johtaa sekä millenniaalien johtamiseen liittyvistä odotuksista. Aineisto oli kerätty 40 hengen haastattelun ja 1 317 henkilön kyselytutkimuksen kautta. Haastateltavat olivat syntyneet 1980-2010 välillä eli edustivat millenniaaleja. Tutkimuksessa nousi esiin, että esimiehen yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista oli säännöllinen ja laadukas vuorovaikutus. Käskyttäminen koettiin epämieluisaksi, asioille pitää olla perustelut ja ohjeissa pitää olla järkeä.

Johtamispuheen perusta on luoda onnistumisen ja odotusten vahva tunnelma. Johtamispuhe on mielikuvien luomista ja arjen tarinoiden jakamista. Ne sisältävät myös uhkakuvia ja maalailua paremmasta tulevaisuudesta. Tukipuheen on tarkoitus tukea toimintaa ja muutospuheen taas avata uusia mahdollisuuksia. Voimaannuttamispuhe eroaa tukipuheesta siten, että se kaipaa rinnalleen voimakasta dialogia. (Juuti, 2001, s. 346-348)

Puiteanalyysi on tavoitteellisen yhteisöviestinnän peruste. Puiteanalyysi perustuu aina strategiaan tavoitteisiin. Strategisia tavoitteita verrataan ympäristö- ja puitetekijöihin, miettien miten strategian viestintä toimii parhaiten tässä ympäristössä. Alla olevassa kuvassa 6 kuvataan puiteanalyysin eri ulottuvuuksia. Tutkimuskysymykset huomioiden keskitytään tarkemmin kahteen osa-alueeseen eli rakennetekijöihin ja ohjaustekijöihin. Rakennetekijöillä tarkoitetaan työjaon seurauksena syntyneitä yksikköjakoja sekä eri organisaatiotasoja. Yksiköiden välillä voi syntyä omia ”murteita”, jolloin muiden yksiköiden jäsenten on vaikea ymmärtää toista osapuolta. Organisaatiotasot taas lisäävät viestinnän mahdollista häiriöalttiutta. Esimies-alainen suhde näkyy aina viestinnästä ja tasavertoista viestintää on vaikea toteuttaa. Viestinnän suunta on usein myös ylhäältä alaspäin viestintää eli viralliset ohjeet, säännöt ja toimintatavat tulevat tätä reittiä. Alhaalta ylöspäin viestintä taas keskittyy palautteeseen ja vikatilanteiden määrittelyyn. Maantieteellinen sijainti vaikuttaa siten, että saman asian viestiminen voi olla hyvin erilaista samassa rakennuksessa olevalle kuin etäkonttorilla toimivalle. Yksikköjen määrä tuo taas haasteen yhtenäisen viestin eteenpäin

saamiseksi. Ohjaustekijöillä taas tarkoitetaan työyhteisön käyttämiä johtamistekniikoita. Tavoitteiden saavuttamiseen on mahdollista päästä eri tekniikoiden kautta kuten tavoitejohtamisen tai käyttämällä suunnittelu-, koordinointi- ja valvontatekniikkaa. Ohjaustekijät synnyttävät tavoitteiden luomista strategian ympärille, yksilöiden tavoitteiden johtamista ja arvioimista esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Johtamistyyli vaikuttaa siten myös esimiehen käyttämään viestintään. Viestintä voi tällöin olla joko tiedottavaa tai vuorovaikutteista. (Åberg, 1997, s. 182-184, s. 186)

Kuva 6. Viestinnän puiteanalyysi. Åberg, 1997, s179



3.3 Sensemaking ja sensegiving viestinnän tukena

Sensemaking käsitteellä ei ole vakiintunutta suomennosta, mutta se voidaan suomentaa merkityksen tai ymmärryksen luomiseksi. Sense-sana on itsessään hyvin moniulotteinen (esim. tunne, järki, taju, merkitys ja mielekkyys. (Tökkäri, 2012, s. 29). Tässä tutkimuksessa kuitenkin käytän alkuperäistä englanninkielistä sanaa, koska sanan kääntäminen antaa hyvin yksipuolisen ulottuvuuden sanalle.

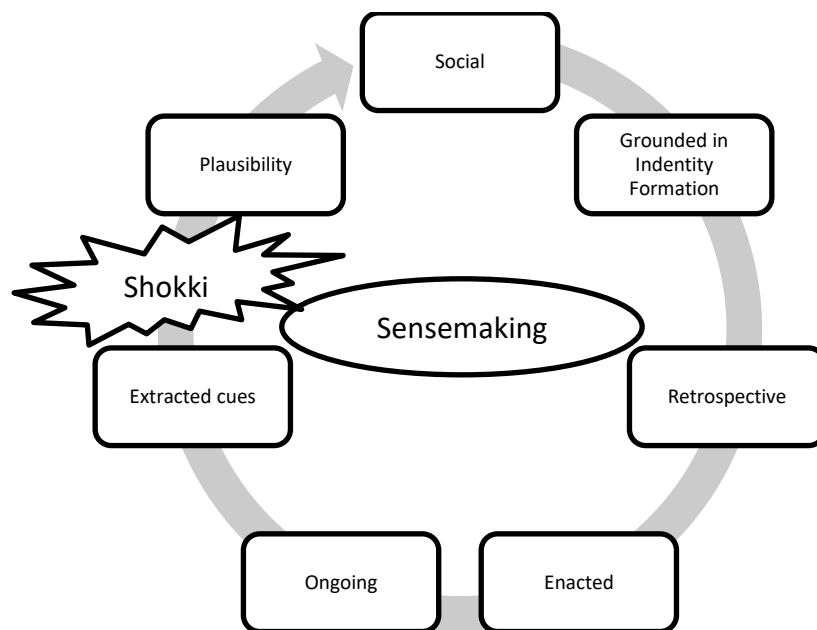
Karl Weick, joka tunnetaan ”sensemakingin isänä” on ehdottanut termin tarkoittavan yksinkertaisesti ”järkeenkäypää”. Sensemakingin avulla pyritään antamaan tuntemattomalle asialle kehikko, jossa jokin kimmoke laitetaan oikeaan viitekehykseen, joka mahdollistaa

asian ymmärtämisen, määrittämiseen, yleistämiseen ja ennustamiseen. Ympäristö muuttuu nopeasti ja sensemakingiä voidaanakin käyttää muuttuvien markkinoiden, asiakaskäyttäytymisen muutoksen, uuden teknologian ja strategisten muutosten ymmärtämiseen. Miten tehdä hankalasta toimivan?

(Ancona, n.d, s. 4)

Kuva 7. Wickin seitsemän sensemakingin ominaisuutta. Peltoniemi, 2018, s.

64



Työkkari (2010, s. 30-31) käsittelee omassa tutkimuksessaan Weickin sensemakingin prosessin seitsemän ominaisuutta. Hän nostaa esiin identiteetin rakentamiseen perustuva, menneisyyteen katsova, vuorovaikutteisen välittömän tekemisen, sosiaalisen, jatkuvan, pienistä vihjeistä tarkentuvan ja uskottavuuden ohjaaman. Monet tutkijat lisäsivät listaan myös attribuutit arvoperusteinen, tarinankerronta, sosiaalinen sukupuoli ja valtasuhteet.

Pureudutaan seitsemään attribuuttiin vielä tarkemmin. Identiteetin luominen (grounded in identity formation) on yksi keskeisemmistä attribuuteista. Jokainen uusi tilanne saa meidät luomaan identiteettimme uudestaan. Annettu työrooli vaikuttaa identiteettimme ulkoisiin puitteisiin, sisäinen rooli arvioi asioita laajemmin. Historialla on merkitystä ja olennaisena osana prosessia on retrospektiivisyys (retrospective) Retrospektiivisyys muistuttaa, että

olemme tulleet tähän tilanteeseen jostakin. Meidän on huomioitava menneisyys, jotta voimme ymmärtää nykyisyyttä. Sensemakingin kautta säädämme (enacted) ympäristöämme. Ympäristö muovautuu omien ja muiden tekojen ja sanojemme kautta. Olemme myös luomassa tälle ympäristölle itse aiheutettuja rajoitteita. Sensemaking on sosiaalista (Social) eli luomme ilmiöitä toisten kanssa tai suhteessa toisiin. Yhdistämme oman identiteetin kautta tulevia asioita muiden tuomien ajatuksien ja tekojen kautta konkreettiseksi. Sensemaking on prosessina jatkuva (ongoing). Tekojamme ja sanomisiamme tulkitaan tapahtumahetken jälkeenkin. Uuden informaation myötä tarve sensemakingille turvaa prosessin jatkuvuuden. Vihjeiden (extracted cues) avulla sensemaking ottaa huomioon ympäristön tapahtumia. Kehykset rajaavat toimintaa ja kontekstia. Prosessi tarvitsee toimiakseen uskottavaa (plausible) tietoa. Omaamme halun saada tarkkaa tietoa, mutta usein kiireessä ja paineessa teemme päätöksiä välillä vaillinaisillakin tiedoilla. Koko prosessi käynnistyy shokin aikaansaamana eli jotain odottamatonta tapahtuu. Muuttunut tieto tai tapahtuma saa osalliset yhdistämään omat kokemuksensa, tietonsa ja ajattelunsa ilmiön eteenpäin viemiseksi. (Peltoniemi, 2018, s. 60-63)

Kun ympäristö muuttuu yksinkertaisesta kompleksisemmaksi ja taas yksinkertaiseksi, sensemaking on apuna ja tukena. Monimutkaistuminen tuo mukanaan uutta tietoa ja uutta toimintaa. Kun vanhaan lisätään uutta, hetkellisesti muodostuu kuilu tavoitteiden ja kapasiteetin välille. Tämä asian järjeistämiseksi tai mielekkyydeksi muuttaminen vaatii johtajalta tunne-älyä, itsetuntemusta, erilaisen oppimisen ymmärtämistä sekä arjen ja vision yhteensovittamista. Johtajalta vaaditaan myös sitoutuneisuutta sitouttaa organisaation muita osia samanlaisen tilanteen hallintaan eli ”pelaamaan samaa peliä”. (Ancona, n.d, s. 4-5)

Ylin johto tekee strategiapäätöksiä ja keskijohto tulkitsee niitä ja viestii muutoksista alaisilleen sekä sidosryhmille. Keskijohdolla on myös vastuu toimeenpanosta. Samaan aikaan keskijohdossa mietitään omia tulkintoja ja keinovalikoimaa merkityksen luomisesta itselleen ja alaisilleen. Organisaation muutostilanteet ovat keskeisiä johtamisen haasteita sekä ylimmälle että keskijohdolle. Sensemakingin kautta ei voi etukäteen vaikuttaa prosessin lopputulokseen, vaan se voi aiheuttaa ennalta-arvaamatonta toimintaa. Tavoitteena on saada aikaan ennustettavuutta, toivottua toimintaa sekä muutoksia. Lopputulos voidaan

saada aikaan erilaisten prosessien kautta mitä odotettiin ja muovautuneena. (Peltoniemi, 2018, s. 58-59)

Sensegivingissa on enemmänkin kyse siitä, kun johto kertoo omia käsityksiään sisäisistä ja ulkoisista tapahtumista sidosryhmille. Sensegiving ja sensemaking ovat tietoisia, tavoitteellisia ja toiminnallisia prosesseja, joissa näkyy halu nähdä muutoksia organisaation jäsenten ajattelussa ja toiminnassa. Sensemaking ja sensegiving ovat koko ajan olemassa olevia prosesseja, jotka tapahtuvat vastavuoroisissa keskusteluissa. Keskustelun molemmat osapuolet tuottavat uusia ilmauksia ja kantoja, jonka seurauksena asiat saavat merkityksen molempien keskustelun osapuolien mieleen. Sensemaking ja sensegiving muovautuvat tekemisen kautta eli uudet tavat ja huomiot lisäävät uutta käsiteltävää, jonka seurauksena prosessi on jatkuvaa. (Peltoniemi, 2018, s. 66-67)

Ancona (n.d, s. 16-17) nostaa muutamia askelmerkkejä tehokkaan sensemakingin johtamiseksi. Ensimmäisenä on tärkeää haastatella henkiökuntaa ja sidosryhmiä ennen käsitteellistämistä. Kaikenlaisen tiedon ja datan saaminen auttaa hahmottamaan sekä lisää asiaan syventymistä. Seuraavaksi kannattaa haastaa omaa ajattelua vastaa olevia tekijöitä. Olettaminen ja omien kokemusten huomiominen kannattaa jättää osaksi hahmottamista. Sen jälkeen testataan olettamia. ”Olenko ymmärtänyt oikein?”-tyyppinen kysyminen auttaa tehtyjen huomioiden järjeistämässä. Katso asiaa eri kulmilta ja pyri välttämään johtamisen stereotyyppioita. Katso samaa asiaa eri työtehtävien ja tasojen kautta, myös niiden, jotka vastustavat esimerkiksi muutosta. Viimeisenä johtajan täytyy toistaa ja toimia eli pitää tilannekuva koko ajan tuoreena ja toimia sen mukaan.

Tarinankerronta jättää kuulijalle mahdollisuuden omaan tulkintaan ja yhteisen näkemyksen luonnille sekä mahdollistaa sensemakingin yhteisen keskustelun siivittämänä. Keskustelun osapuolet kokevat menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden erillä tavalla, jonka takia heillä on hyvin erilaiset ennako-odotukset tarinan sisällöstä. Weickin määritelmä sensemakingille sisältää vuorovaikutuksen, suhteet tarinakerronnan tai narratiivin sisällä joko kirjallisessa tai puhutussa muodossa. (Boje, 2008, s. 7-8)

Organisaatio mielletään yleensä yhdeksi joukoksi, mutta organisaation sisälläkin on omia pieniä organisaatiota kuten erillisiä osastoja tai yrityskaupan mukana tulleita osia edeltäjäyrityksistä. Organisaation sisällä tehdään jatkuvasti yhteistyötä ja yhteistyön tekeminen ei ole aina helppoa muodollisuudesta johtuen. Tarinallistamisen tai merkityksen luomisen kautta nämä eri osat saavat yhteisiä yhtymäpintoja, joka madaltaa rimaa yhteistyön tekemiseen. Mahdollisuus saada oikeita ihmisiä oikeaan paikkaan oikealla hetkellä kasvaa. (Hernes ym., 2011, s. 147)

Organisaation jäsenien kynnystä strategiseen ajatteluun voidaan madaltaa tarinoiden avulla. Strategiasta tulee ymmärrettävämpää ja mielekkäämpää organisaatiossa toimivien kesken. Tarinan avulla strategiaa voidaan tarkastella moninaisesti ja tuoda esille ristikkäisiä näkökulmia. Kun eri sidosryhmien edustajat yhdessä muokkaavat strategiaa, he varmistavat yhteisten merkitysten kautta vahvan tulevaisuuden tavoittelun. Perinteisessä strategiatyössä mielikuvia on pyritty luomaan numeroiden, diasarjojen ja näyttävien esiintymisien kautta. Haasteena tämän tyyppisessä ilmaisussa on, että asiat ovat neutraalilla tavalla kolmannessa persoonassa ja siten etäisiä. Tällä esitysmuodolla on pyritty tuomaan strategiaa esiin uskottavalla ja objektiivisella tavalla. Kun nämä abstraktit ja analyyttiset prosessit ovat vaikeasti mukaansa tempaavia, tarinalliset strategiaprosessit ovat jo sinällään kiehtovia. Strategian tehtävä on tukea niitä prosesseja, jotka tuovat uutta ja ihmisten arkea yhdistäviä tarinoita. (Juuti & Luoma, s. 234-236)

3.4 Strategiaviestinnän onnistumisen arviointia

Strategiaviestinnän seurannan yksi isoimmista haasteista on tehon mittaaminen. Tietotasoa ja asenteita voidaan mitata säännöllisesti tehtävien mielipidekyselyjen avulla. Julkaistuja tekstejä voidaan taas seurata mittaamalla lukukertoja. Koulutuksen ja perehdytyksen tehoa voidaan mitata kyselyillä koulutuksen jälkeen. Viestinnän tehoa ei voi mitata pelkästään tavoitteisiin pääsemisellä tai myynnillä, koska ympäristötekijät vaikuttavat vahvasti niihin. Yhteisöviestinnän tehon mittaamisen minimistandardeja ovat: mitattavissa olevat yhteisöviestinnän tavoitteet, yhteisöviestinnän tulemat, viestinnän vaikutukset sekä linkitys yleisiin liiketoiminnan tavoitteisiin (Åberg, 1997, s. 217-219)

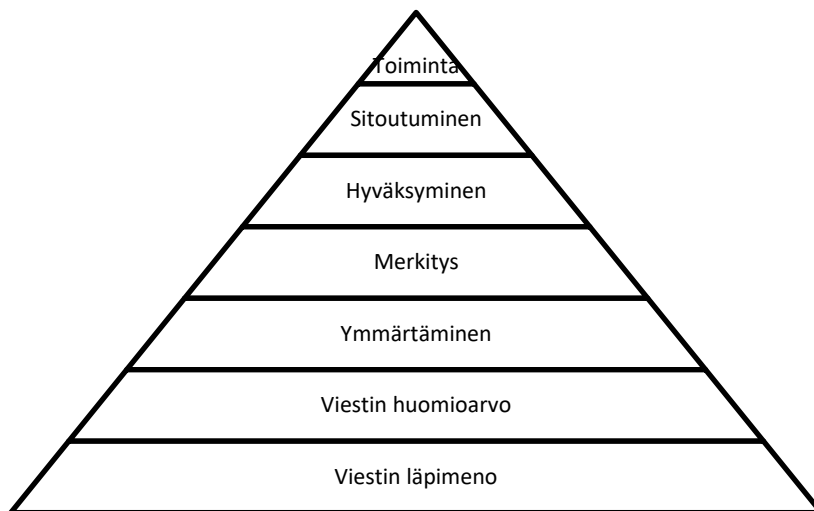
Palaute on määritelty viestinnän tutkimuksissa kohdaksi, jossa vastaanottaja on reagoinut viestiin tai sanomaan. Palaute voi olla nyökkäys, asian toistaminen, mutta myös erilaiset eleet ja ilmeet. Kahden henkilön välisessä keskustelussa voi olla vaikea erottaa palautetta normaalista viestinnästä. Viestinnän palaute eroaa liikkeenjohdon tarkoittamasta palautteesta, joka enemmänkin määrittää miten henkilö tai hänen suoriutumisensa koetaan. (Åberg, 2006, s. 92)

Käytännön viestinnässä on aina häiriötekijöitä, jotka muuttavat tavoiteltavaa vaikutusta tai viesti ei mene lainkaan perille tarkoitetulle vastaanottajalle. Tällöin puhutaan viestinnän esteistä. Viestinnän esteitä ovat tilanteet, jolloin viesti ei saavu perille, viestiä ei havaita tai viesti viipyy matkalla liian pitkään. Jos itse viestintä tapahtuu, mutta sanoma tai osa siitä häviää, puhutaan kadosta. Katoa on kahta eri tyyppiä: häviö ja torjunta. Häviöllä tarkoitetaan tilannetta, että vastaanottaja jättää ottamatta tietoa vastaan. Näin tapahtuu, jos tietoa tulee samanaikaisesti paljon saataville ja tietojenkäsittelyjärjestelmämme ylikuormittuu. Torjunta taas tarkoittaa tietoista päästöstä olla ottamatta jotain tietoa tai sanomaa vastaan. Tieto voi esimerkiksi olla asenteidemme tai uskomustemme vastainen. Jos sanoma taas vääristyy eli kuvittelemme sanoman sisältävän asioita, joita lähettäjä ei tarkoittanut tai muokkaamme sanoman vastaaman enemmän entisiä mielipiteitämme ja asenteitamme. Vääristymää voidaan myös pohtia kahdelta kanalta eli sanoman väärinymmärryksen tai sanoman väärintulkinnan kautta. Väärinymmärrystä syntyy jos asiat ovat hyvin moniselitteisiä ja eri henkilöt antavat samaan asiaan eri selityksiä. Tulkinnassa taas sanoma liitetään sanoman sivumerkitykset. Sanotaan tätä, mutta tarkoitetaan toista. Viestintäjärjestelmän viimeinen häiriö on kohina. Inhimillisessä viestinnässä on aina sisäisiä ja ulkoisia häiriötekijöitä. Konkreettinen esimerkki kohinasta on melu, joka on yksi pahimmista oppimiseen liittyvistä häiriötekijöistä. (Wiio, 1973, s. 214-222)

Ed Robertson on luonut viestinnän tehon mittaamiseksi laatupyramidin, joka mittaa viestinnän tehokkuutta vastaanottajan tietoisuuden, ymmärryksen ja toiminnan tasolla. Hän kokee, että strategiaviestintä onnistuu, kun valittu strategia näkyy jokaisen työntekijän arjessa ja työn tuloksissa. Mittari pitää valita sen mukaan mihin asioihin strategialla pyritään, esimerkiksi asiakasohjelmamuutoksia mitataan asiakastyytyvyydellä,

asiakasreklamaatioiden vähenemisellä ja asiakkuuksien lisääntymisellä. (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 129)

Kuva 8. Robertsonin laatupyramidi viestinnän onnistumiseen. Hämäläinen & Maula, 2004, s. 142



Elisa Juholin käsittelee artikkelissaan Wiion OCD(Organisational Communication Development)-lomaketta, joka on yksi ensimmäisistä viestinnän tehon mittaamisen suunnitelluista lomakkeista. Lomakkeella viestintätyytyväisyys on jaoteltu: tyytyväisyys omaan työhön, viestien sisältö, viestien parantaminen ja kehittäminen sekä viestintäkanavien tehokkuus. Viestintätyytyväisyyden rinnalle myös tyytyväisyyttä on alettu mittaamaan osana viestinnän onnistumisen arviointia. Viestintä on resurssi, jota pitää johtaa, seurata ja arvioida kuten muitakin resursseja. (Aula, 2008, s. 240-243)

Juholin nostaa painotetun tulokortin (käsitelty kappaleessa 2.1) myös yhdeksi työkaluksi viestinnän suunnitteluun ja arviointiin. Työkalua on muokattu vastaamaan paremmin viestinnän haasteisiin jakamalla se konserniviestintään, markkinointiviestintään, sisäiseen viestintään ja viestinnän organisointiin. Näitä alueita arvioidaan viiden ulottuvuuden kautta, jotka ovat selkeys, ympäristösuhteet, eri viestintämuotojen integraatio, dialogisuus ja tehokkuus. (Aula, 2008, s.246)

Tuloskortti ja strategiset tavoitteet voidaan nivoa yhteen eri johtamisprosessien kautta: vision esittäminen konkreettisella kielellä, strategian viestiminen jokaisella tasolla, strategian kytkeminen tavoitteisiin ja liiketalouden ja toiminnallisten suunnitelmien yhdistäminen ja opettamalla strategisen oppimisen kykyä. On tärkeää määritellä ne henkilöt, jotka osallistuvat tuloskortin laadintaan, viestintään ja miten strategiaa käsitellään siinä. (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 131-132)

Huomioiden tutkimuskohteena oleva yritys, halusin nostaa vielä huipputasovertailun yhdeksi mittariksi onnistuneeseen strategiaviestintään.

Huipputasovertailun eli benchmarking tavoitteena on löytää ne liiketoiminnan parhaat käytännöt, jotka johtavat ylivoimaiseen suoritukseen. Epäsuoraa vertailua tehdään kopioimalla toimintamalleja, muuttamalla asioita nähdyn tai kuullun perusteella. Vertailu on epäsuoraa, koska toinen osapuoli ei tiedä olevansa vertailtavana. Suoraa vertailua tehdään järjestelmällisemmin ja konkreettisesti yhdessä vertailtavan kanssa. Pohdittavana on, että mitä vertailua tehdään ja mitä asioita halutaan muuttaa vertailun avulla. Strategiseen visiointityöhön liittyy kiinteänä osana myös tehokkuuden arviointi. Työyhteisössä voi muodostua vauhtisokeutta visiota kohtaan, jos ei samaan aikaan asemoi itseään muihin, jotka saattavat liikkua vielä nopeammin. (Åberg, 1997, s. 123-126)

Tuomisen (2016, s.18) mukaan Benchmarking on tehokas kehittämisen työkalu, jonka kautta voidaan kriittisesti tutkia omaa toimintaa. Benchmarkingin kautta voidaan jäsentää tärkeät ja mahdollisesti mitattavat asiat, se nostaa rimaa siitä kuinka hyväksi on mahdollisuus kehittyä ja tärkeimpänä se mahdollistaa järjestelmällisen ja osallistavan tavan saada tarvittava muutos tapahtumaan. Tuominen (2016, s. 139) nostaa kuitenkin benchmarkingin haasteiksi mittareiden oikean määrän ja kohteen, kohdeorganisaation tai osaston valinnan, datan määrän ja oikeellisuuden ja tiedon jakamisen organisaatioiden tai yksiköiden välillä.

4 STRATEGIAN TOIMEENPANO

Andreas Raps kuvailee kirjoituksessa, että tutkimusten mukaan vain 10 % toimeenpanovaiheista toteutuu onnistuneesti. Vaikka luku on hyvin alhainen, johto on usein kiinnostuneempi strategian luomisprosessista kuin toimeenpanosta. Onnistunut toimeenpano vaatii kärsivällisyyttä, resilienssiä ja energiaa sitoutuneilta esimiehiltä. Onnistunut esimies yhdistää strategian eri osa-alueet toisiinsa sulavasti. (Emerald Guide, 2005, s. 37)

Kun strategian lanseerauksen tuoma energiapiikki on ohi, johtoa ja koko organisaatiota uhkaa usein kyllästyminen. Arkiset asiat vievät ilmatilaa muutokselta. Tämä voi aiheuttaa strategian laimentumisen ja johdon muutosenergian häviämisen. Toimeenpanoprosessin suurin johtamishaaste on riittävän muutosenergian turvaaminen koko prosessin kaikissa vaiheissa. Strategisten päämäärien vahvistamista on tehtävä koko ajan, koska ne helposti unohtuvat päivittäisen suorittamisen alle. (Salminen, 2008, s. 258-262)

Strategiaprosessin eri vaiheista löytyy paljon kirjallisuutta, mutta toimeenpanon osuus oli merkittävästi pienempi. Vastuuta toimeenpanosta delegoidaan vahvasti lähiesimiehille vaikka tiedostetaan, että se on monesti kriittisin vaihe koko strategian onnistumisen kannalta. Olen jakanut toimeenpanon seitsemään eri aihealueeseen alla olevan kuvan 8. esittämällä tavalla, ottanut mukaan Strategy as Practice tutkimussuuntauksen sekä toimeenpanon arvioinnin.

Kuva 9. Toimeenpanon eri elementit



4.1 Yhtenäisyyden huomioiva toimeenpano

Strategiatyössä toimeenpanovaihe on syytä ottaa mukaan suunnitteluun aikaisessa vaiheessa. Tällöin vältetään tilanne, että prosessit tai operaatiot eivät kohtaa strategian kanssa. Kaikkien toimenpideohjelmien pitää olla linjassa strategian kanssa ja eri toimenpideohjelmilla on eri painoarvo suhteessa strategian toteuttamiseksi. Strategian keskeiset osat palastellaan toimenpideohjelmiksi, joita ovat tavoite/tulostavoite (minkä vuoksi työskennellään?), toimenpiteiksi (mitä tehdään?), mittari (kuinka hyvin asioita tehdään?) ja vastuu (kuka on vastuussa suorituksesta/tavoitteiden saavuttamisesta?)(Kamensky, 2004, s.285-286)

Paraskaan suunnitelma ei aina toteudu ja sama pätee strategiaan eli strategian toteuttaminen on organisaatiolle aina suuri haaste. Esteitä strategian toteuttamiseen tulee sekä organisaation sisältä ja ulkopuolelta. Tästä johtuen jo strategian suunnitteluvaiheessa pitäisi ottaa huomioon suunnitelmat strategian toteuttamisen edistämiseksi. Näitä keinoja ovat riskianalyysit ja varasuunnitelmat; strategian valvontajärjestelmät; strategiaviestintä ja operatiivinen johtaminen. (Kamensky, 2004, s. 297-298) Tässä tutkimuksessa keskitetään strategiaviestintään (tutkimuksen luku 2) ja operatiiviseen johtamiseen.

Toimintaohjelma maastouttaa strategiaa ja sisältää suunnitelman siitä, miten strategiset tavoitteet täytetään seuraavan toimikauden aikana. Toimintaohjelmassa konkretisoidaan se mitä kehitetään, kuka sen vastuuhenkilö on ja millä onnistumisia mitataan.

Toimintaohjelman voi muodostaa seuraavien teemojen ympärille: visio, arvot, asiakkaat ja verkostot, kehitettävien asioiden painopisteet, osaamisresurssi, johtaminen, toiminnan laajuus ja kriittiset mittarit. Toimintaohjelman olisi hyvä olla mahdollisemman pelkistetty ja sallia joustavuus toimeenpanovaiheessa. Toimintaohjelmaan nostetaan vahvasti ydinsaaminen, avainhenkilöt ja johtamisjärjestelmä. (Tuomi & Sumkin, 2009, s. 96-100)

Operatiivisen johtamisen yksi kontrolloinnin taso on olla mukana kuuntelemassa ja havainnoimassa, sen sijaan, että olisi itse koko ajan tekemässä. Seuraa, kuuntele ja puutu. Jos puuttumista täytyy tehdä paljon, kannattaa tarkastaa onko suunta kommunikoitu tarpeeksi selvästi. Puuttumisen määrää kannattaa myös kriittisesti tarkastella.

Kontrollointijärjestelmät pitävät huolen siitä, että asiat tehdään standardien ja prosessien mukaan. Johtajan tehtävänä on koordinoida ja harmonisoida työtä, olla mukana seuraamassa työn tekemistä, puututtava tarvittaessa rakentavasti ja varmistaa, että tiimi on paras versio itsestään. Toimiva organisaatio mahdollistaa kontrollointitehtävien delegoinnin etulinjaan asti sekä jonkin asteista keskitettyä kontrollointijärjestelmää. (Adair, 2010, s. 68-70)

Strategian eri liiketoiminta-alueet muodostavat omat mittarinsa ja nämä mittarit löytyvät myös johdon tuloskorteilla. Jos mittaus perustuu ainoastaan tuloksetekokykyyn, strategian uudistustyö jää tekemättä. Uudistuminen tapahtuu viiveellä ja siksi tuloskortissa olisi hyvä olla ennakoivia (leading) mittareita. Kun oletettuja eteenpäin vieviä toimia tehdään, vaikutus näkyy myös loppumittareissa (lagging), kun taloudelliset tulokset kehittyvät. Mittaamisen rinnalla kulkee myös arvostus eli pelkästään viime vuoden onnistuneisiin toteutuneisiin lukuihin keskittyminen ei vie organisaatiota eteenpäin vaan eteenpäin vievää strategiatyötä täytyy myös nostaa ja palkita. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 207)

Kokonaisvaltainen lähestymistapa strategiseen virtaviivaistamiseen ja suoriutumisen johtamiseen on apuna monien ongelmien selättämisessä implementointivaiheessa. Yhdenmukaistaminen perustuu usein siihen, että controllerit ja johdon jäsenet yhtenäistävät seurannan mittarit. Yhtenäistäminen liittyy usein IT-hankkeisiin, HR-toimenpiteisiin, prosesseihin ja johtamisjärjestelmiin. Usein asioita ei välttämättä mietitä toimeenpano edellä: minkälaisia johtamismalleja tarvitaan onnistumiseen, minkälaista henkilökuntaa tarvitaan ja miten heitä palkitaan. (Verweire & van den Berghe, 2004, s. 247)

Strategian toteuttavat ihmiset, joten henkilöstö on avainroolissa. Henkilöstön osaamisesta (kyvyt, koulutus ja ammattitaito), resursseista (työvälineet ja tietoaaineisto) ja motivaatiosta on pidettävä huolta toteuttaakseen strategiaa. Motivaatioon linkittyy vahvasti kommunikaatio (käsitelty kappaleessa 2), koska tietous lisää halua viedä asioita eteenpäin. Koulutetusta ja riittävästi resursoidusta henkilöstöstä tulee tehokas vasta, kun he myös haluavat ja tahtovat eli kun heidän motivaatiostaan pidetään huolta. Muutokset strategiassa ja prosesseissa edellyttävät aina uuden asian oppimista. Organisaation kehitys- ja koulutustarpeet olisi hyvä olla sillattuna strategiaan ja siihen millaista osaamista tarvitaan.

Strategiset uudistukset vaativat usein muutoksia myös tietojärjestelmiin. Uusia toimintaprosesseja käyttöön otettaessa on varmistettava, että järjestelmätukea ja tietoa on tarpeeksi saatavana. Asiantuntijaorganisaatiossa hiljaisen tiedon jakaminen on nostettu tietoiseksi haasteeksi. Hiljainen tieto voi tehostaa työtä huomattavasti ja kannustava työilmapiiri, innostavat työskentelytavat ja tiedon jakamisen palkitseminen vaikuttavat tiedon lisääntymiseen. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s.166-169)

Hyvät tavoitteet ja aikomukset tarvitsevat rinnalleen toimivan kannustinjärjestelmän. Usein tiimitavoitteet pohjaustuvat henkilöiden omiin henkilökohtaisiin suorituksiin, jolloin varsinaista tiimin yhdessä tapahtuvaa lisäarvoa ei mitatakaan. Ryhmille ja yksilöille olisi hyvä määrittää aina yhteisiä tavoitteita, joiden saavuttamisesta koko ryhmä palkitaan yhdessä. Vääränlaiset kannustinjärjestelmät voivat johtaa avainhenkilöiden menettämiseen joko kilpailijalle tai yrittäjyyteen. Palkitseminen voi tähdätä myös yhteenkuuluvuuden lisäämiseen ja sosiaalisten yhteisöjen syntymistä työpaikalle kannattaa tukea, pitäen huolta siitä, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 170-171)

Strategian toteuttamisen ja uudistumisen keskeinen ydin on se, miten strategisia hankkeita johdetaan kokonaisuutena. Tätä prosessia voidaan kuvata myös termeillä hankesalkun hallinta tai portfoliohallinta. Strategisten hankkeiden hallintaan täytyy olla välineitä tai käytäntöjä. Usein tilanne isommassa organisaatiossa voi johtaa siihen, että kenelläkään ei ole kokonaiskäsitystä siitä mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitä hankkeita on menossa. Jo keskiuurikin organisaatiota voi pitää sisällään useita kymmeniä yksiköitä ja toiminta on voinut jakautua useaan eri maahan. Tällöin hankesalkun yksityiskohtainen ohjaaminen on mahdotonta, mutta olisi tärkeää tietää mitä tehdään eripuolilla organisaatiota, ovatko hankkeet strategiaa eteenpäin vieviä ja miten hankkeet etenevät. Hankesalkun sisältö on pitää huolen myös liiketoiminnan kehittämisestä ja kokeilusta, jolloin konsernin strategiayksikön olisi oltava ajan tasalla ja objektiivisesti tarkkailla hankesalkun sisältöä. Investointibudjetit annetaan yleensä eri liiketoiminta-alueille, joten on hyvä varmistaa, että resursseja on tarpeeksi liiketoiminnallisesti kannattavissa hankkeissa ja toisaalta karsia tiettyjä hankkeita pois. Monesti kokonaistarkastelu jää väliin liiketoimintojen itsenäisyyden kunnioittamiseksi. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 230-232)

Organisaatiostrategia kuvaa yrityksen tahtoa tuottaa arvoa eri yksiköiden tekemällä yhteistyöllä verrattuna siihen, että jokaisella osastolla olisi oma strategiansa ja budjettinsa. Toimivassa organisaatioteoriassa resurssit, liiketoiminta ja organisaatiot kohtaavat toisensa tuottaen lisäarvoa. Yhteistyön avulla yrityksen varat, osaaminen ja kyvykkyys saadaan mahdollisemman laajaan käyttöön. (Kaplan & Norton, 2008, s. 125-126)

Kuva 10. Mukailleen organisaation virtaviivaistaminen. Kaplan & Norton, 2008, s. 127

Virtaviivainen prosessi	Tavoite	Esteet	Mahdollistavat työkalut
Virtaviivaista liiketoiminta-alueet Miten eri liiketoiminta-alueet saadaan tuottamaan synergiaa?	Yritysstrategian sulauttaminen liiketoiminta-alueiden strategioihin	Usein liiketoiminta-alueet muodostavat omat strategiansa unohtaen organisaation perspektiivin asiaan. Liian vähän yhteistyötä muiden liiketoiminta-alueiden kanssa	Strategiakarttojen jalkauttaminen liiketoiminta-alueille vertikaalinen ja horisontaalinen virtaviivaistaminen
Virtaviivaista tukiyksiköt Miten saada tukiyksiköt ja liiketoimintayksiköt toimimaan yritysstrategian mukaan yhteistyössä?	Varmistaa, että jokaisella tukiyksiköllä on strategia, mikä palvelee yrityksen ja liiketoiminta-alueiden strategiaa.	Tukiyksiköitä kohdellaan ”valinnaisina kululuina”, joiden päätehtävänä on kulujen pienentäminen strategiaa ja liiketoiminnan edistämisen sijaan	Palvelutasoisia sopimuksia keskitettyjen yksiköiden strategiakarttoja ja scorecardeja
Yhdistä henkilöstö Miten saada henkilöstö motivoitumaan strategian toimeenpanijana?	Koko henkilöstö ymmärtää strategian ja ovat motivoituneita auttamaan strategian toimeenpanossa.	Iso osa henkilökunnasta ei ole tietoinen tai ei ymmärrä strategiaa. Heidän tavoitteensa ja kannustimensa ovat paikallisessa taktisessa suoriutumisessa strategisten tavoitteiden sijaan	virallinen strategiaviestintäohjelma henkilökunnan tavoitteet ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa Kannustin ja palkitsemisohjelmat osaamisen kehittämisohjelmat

4.2 Strategian toteuttaminen käytännössä

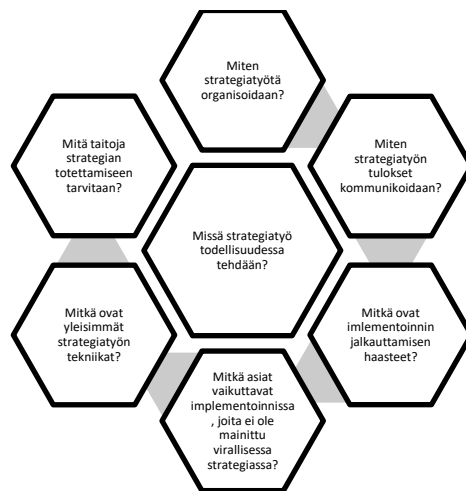
Strategia käytäntönä-tutkimussuuntaus (Strategy as Practice tai SAP) on 2000-luvulla noussut yhdeksi johtavaksi strategian tutkimussuunnaksi Euroopassa. Tutkimussuuntaus keskittyy organisaation menestymisen taustalla olevien strategiaprosessien toimintoihin ja käytäntöihin. Johdon ja henkilökunnan näkökulmasta on tärkeää tunnistaa ne käytännöt, jotka tiedostamatta ohjaavat toimintaa ja vähentää tietoisesti tehtyjen toimien vaikuttavuutta. Suunniteltujen muutostilanteiden haasteet toteuttamisen näkökulmasta ovat välillä peräisi tästä ilmiöstä. Liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen osallistuu koko henkilökunta tekojensa kautta. Jos strategian toimeenpanoa tehdään vain strategiakielen ja strategiaprosessien kautta, pienennetään arjen innovatiivisten mahdollisuuksien mukaanotto strategiatyöhön. (Laine, 2009, s-182-184)

Strategia käytäntönä-suuntauksen mukaan strategia termiin ei kuulu vain johdon tulkinta ja kirjoitukset strategiasta vaan myös henkilöstön ymmärryksen ja tulkinnan tuote sekä toimintatavat miten henkilöstö strategiaa ilmentää. Tutkimukset ovatkin suuntautuneet keskijohtoon ylemmän johdon sijaan, koska henkilöstön tulkinta strategiasta perustuu vahvasti keskijohdon toimeenpanoon. SAP-tutkimuksessa halutaan tarkastella millaisten toimien ja käytäntöjen kautta strategiset ilmiöt kuten kilpailuetu, ydinosaaaminen ja keskittäminen muotoutuvat. (Laine, 2009, s. 185-186)

Usein johdon fantasioiden ja organisaation voimavarojen välille muodostuu kuilu, joka voi heijastua implementointiin, päämäärien ja keinovalikoimiin sekä johtamiseen. Muutokset toimialoissa ja toimintaympäristöissä ovat niin nopeita, että usein menneisyyden keinoilla pyritään vastaamaan tulevaisuuden ongelmiin. Strategien kokemuksella on hyötyä ainoastaan silloin, jos tulevaisuudenkuva muistuttaa nykyhetkeä. Usein on epäselvää ketkä yksittäiset toimijat kuuluvat strategiaprosessiin ja mitä he tekevät ja millaisia taitoja heillä on. Strategian tekemisen työnjako on monesti epäselvää strategian näkökulmasta sekä millä perusteella toimeenpanovaiheenjohtajien valinta tapahtuu. Vastuu toimeenpanosta on

esimiehillä, mutta esimieheksi valitaan ja nousee hyvin erilaisia reittejä pitkin. (Kolttola, Westling & Huhtinen, 2010, s.12-14)

Kuva 11. Kysymykset, joihin SAP pyrkii vastaamaan. Mukailleen Kolttola ym., 2010, s. 15



Aktiviteetti-sanalla tässä yhteydessä voidaan tarkoittaa kaikkea johtajan havainnoimaa ja edistämää työtä. Jos kaikki organisaatiossa osallistuvat aktiivisesti strategian toimeenpanoon, niin voidaanko sanoa, että kaikki aktiviteetti on strategista? Halutaanko aktiviteetit jakaa edelleen strategiseen ja operatiiviseen lokeroon? Jotta strategian toimeenpanoa voidaan edistää, on kyettävä havainnoimaan ne aktiviteetit, joilla on suurin vaikutus strategian toimeenpanoon. Tarkoituksenmukaisuus tarkoittaa sitä, että aktiviteetin on tarkoitus on tuottaa seurauksia koko organisaatiolle, joko tuottavuuden tai ”selviytymisen” kautta. Ylimmän johdon on vaikea määrittellä millä aktiviteetilla strategiaa saadaan toteutettua, joten keskijohto tai lähiesimiehet, jotka ovat aktiviteettien keskellä, ovat oikeita toimijoita määrittelemään oikeat aktiviteetit ja niiden johdosta tapahtuvat lopputulemat. (Jarzabkowski, 2005, s. 22-24)

Kuva 12. Toiminnallisuuden ja aktiviteettien jaottelu. Jarzabkowski, 2005, s. 22



SAP-tutkimus on jaettu neljään eri P:hen. Ne ovat praxis (practice), practices, practioners ja professions. Tässä tutkimuksessa keskistytään ensimmäiseen kolmeen. Praxis tarkoittaa strategista toimintaa, joita voivat olla suunnittelu ja päätöksen teko, suunnitellusti tai arjen keskellä tehtynä. Praxis on ihmisten tekemää. Practices taas tarkoittaa käytäntöjä , perinteitä, prosesseja ja toimintaan liittyviä asioita. Esimerkkeinä SWOT-analyysit, työryhmät ja tekniset välineet. Practices pitää sisällään sekä fyysiset ja mentaaliset aktiviteetit, joista osa on myös osa laajempia yhteiskunnallisia käytäntöjä. Practitioner tarkoittaa strategian harjoittajia eli strategian luoja ja sekä strategian toteuttajia eli keskijohtoa, esimiehiä ja konsultteja. He käyttävät työssään oppimiaan käytäntöjä, ajatteluaan ja toimintatapojaan, jotka perustuvat osaamiseen ja kokemukseen. (Koltola ym., 2010, s.22-23)

Strategia käytäntönä- tutkimussuuntausta voidaan kutsua myös sosiaalisesti käytännöksi, jonka tutkimiseen käytetään sosiologian perinteisiä välineitä. Tällöin ei keskitytä niinkään miten strategiatyön pitäisi tapahtua vaan enemmänkin toimijoiden arkeen. Strategia muodostuu henkilöiden toiminnasta, joka tarvitsee toteutuakseen prosesseja, rutiineja ja keskustelua. SAP ei suoraan määrittele ketkä ovat strategeita tai toimijoita, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että keskijohto ja alemman tason työntekijät ovat myös strategisia toimijoita ylemmän johdon ohessa. Strategisia päätöksiä tehdään sekä suunnitteluvaiheessa että implementointivaiheessa ja ylimmällä johdolla on oma roolinsa alkuvaiheessa ja keskijohdolla taas jälkimmäisessä vaiheessa. (Koltola ym., 2010, s. 15-18)

SAP-tutkimukset ovat osoittaneet, että strategiset toimenpiteet ovat monitahoisia ja joustavia. Strategiatyö ei ole pelkkää analytiikkaa vaan se sisältää paljon sosiaalisia ja ympäristön tuomia vaikutuksia. Strategia ei tuo jäykkiä rajoitteita vaan se muodostuu kertaamalla ja sisäistämällä. Strategia ei auta ainoastaan päätöksenteossa vaan se antaa raameja mitä sisällyttää toimintaan ja mitä jättää ulos, se oikeuttaa asioita ja sen toteutus voi jopa muuttaa koko yrityksen konseptia. SAP on tuonut strategiatutkimukseen vahvasti käytäntöjen ja tekojen merkitykset ja kääntänyt painopistettä enemmän implementointiin strategian muodostamisen sijaan. (Vaara & Whittington, 2012, s.9)

4.3 Strategian toimeenpanon arviointia

Strategialle työlle on tyypillistä katsoa tulevaisuuteen ja varmistaa yrityksen menestys tulevaisuudessa. Vähemmälle huomiolle jää menneeseen katsominen, kun puhutaan strategiatyön toteutuksesta. Vaikka strategiatyö itsessään toteutuu, ei se automaattisesti tarkoita, että itse strategia toteuttaa itseään. Jos tavoitteet jäävät saavuttamatta ja itse strategian ollaan tyytyväisiä, toteutuksen arvioinnilla pyritään löytämään syy. Kun strategian toteutumista arvioidaan toimeenpanon kautta, katse kääntyy strategian vuoksi tehtyihin ponnisteluihin ja arkisiin toimintoihin. Organisaation keräämät seurantatiedot kertovat muun muassa miten asioista on viestitty, millä tasolla on edellytetty osaamista tai miten henkilöstö osallistuu uusiin prosesseihin. Monesti tätä tietoa ei ole kerätty strategian toimeenpanon arvioinnin takia, mutta siitä on suurta hyötyä arvioinnin lähtökohtana. Vaikka tavoitteet olisi saavutettu, ylitetty tai jääneet saavuttamatta, johdon tulisi aina pysähtyä pohtimaan, miksi näin on tapahtunut. Vaikka aineistoa arviointiin löytyisi runsaasti, aineiston tulkinta ja johtopäätökset eivät ole säännöllisiä tai niitä ei tehdä ollenkaan. (Mantere ym., 2006, s. 159-161)

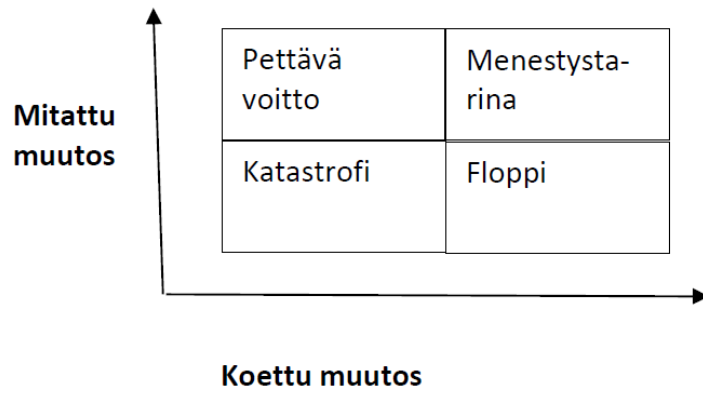
Jos strategia on sisällöltään kattava, se antaa jo itsessään riittävät kriteerit ja arviointimenetelmät strategian toteutumisen arviointiin. Strategisia tavoitteita (esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin avulla) ja kyvykkyyden (esimerkiksi kilpailukyvyyn) parantamiseksi tehtyjä toimenpiteitä vertailemalla ristiin, voidaan päätellä erilaisia syy-seuraussuhteita ja

arvioida toimenpiteiden tuloksia. Arvioinnissa on hyvä pohtia esimerkiksi johtoryhmän toteuttamaa strategiatyötä, organisaatioiden tehtävien ja vastuiden uudistusta, johtamisviestinnän määrän ja sisällön tukea ja palkitsemisjärjestelmiä. Organisaation arvojen ja yrityskulttuurin vahvistamisen arviointi on syytä tehdä näiden asioiden rinnalla. Säännöllisesti päivitettävä riskianalyysi todentaa, miten erilaiset riskit on tunnistettu, ehkäisty tai hoidettu. (Kehusmaa, 2010, s. 187-189)

Muutosprojekti on hyvä päättää aina loppuarviointiin. Arviointia ei saa tehdä liian aikaisessa vaiheessa, jolloin muutos on vielä käynnissä vaan se kannattaa palastella, jotta palaute kohdistuu oikeille asioille ja henkilöille. Onnistumisia on syytä juhlia ottaen koko henkilöstö mukaan ja huomioida, että juhlintaan ei vain osallistu strategian kehittäjät vaan myös toteuttajat. Heikoimmistakin osa-alueista on hyvä keskustella ja ottaa ne mukaan organisaation oppimiseen. Usein luetellaan vain muutokset positiiviset ja kielteiset asiat ja jatkojalostaminen jää pois. Korjaavat ja kehittävät toimenpiteet on syytä aloittaa heti, kun motivaatio muutoksen tekemiseen on vielä käsillä. Hyväksi todetut prosessit ja toimintatavat täytyy kirjata, jotta ne voidaan ottaa käyttöön vastaavissa uusissa tilanteissa. Usein epäonnistumiset koetaan tapahtuneen operatiivisessa johtamisessa, operatiivinen johto taas kokee saaneensa liian vähän tukea ja taloudelliset tappiot taas osoitetaan ylimmälle johdolle. (Mattila, 2001, s. 196-197)

Jälkikäteen on hyvä arvioida, onko strategian tuomat muutokset olleet päätetyn tai aiotun kaltaisia ja mitkä asiat ovat muuttuneet matkalla. Tämä pohdita edesauttaa näkemään tapahtunut muutosta strategian mukaisesti. Strategiatyön aikana tapahtuu aina muutoksia aiottuun joko sisäisestä tai ulkoisista uudelleensuuntautumisista johtuen. John Kotter ja Leonard Schlesinger ovat esittäneet mallin, jossa muutoksen koettuja ja mitattuja vaikutuksia voidaan kriittisesti arvioida. Jos mitattu ja koettu muutos saavat molemmat positiivisen arvion, voidaan puhua menestystarinasta. Jos taas mitattu muutos on positiivinen, mutta henkilöstön luottamus ja motivaatio eivät, on yleensä muutos hetkellinen ja siten pettävä. Jos mieliala on korkealla, mutta mitattavaa tulosta ei ole, puhutaan pannukakusta ja todellista muutostyötä ei välttämättä ole saatu aikaiseksi. (Mattila, 2001, s. 194-196)

Kuva 13. Mitatun ja koetun muutoksen tulokset. Mattila, 2011, s. 195



5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteuttamista, jossa esitellään tutkimuksen kohderyhmä, tutkimusmenetelmät sekä aineiston analyysi sisältöanalyysinä.

5.1 Tutkimuksen kohderyhmät

Tutkimuksen kohderyhmänä on pankkisektorilla toimivan yrityksen keskijohto, jotka kyseisessä kohdeorganisaatiossa ovat yksikönjohtajat (lähiesimiesten esimiehet). Tutkimuksessa haastateltiin kuutta keski johdon edustajaa, joiden johdettava yksiköt sijaitsevat eri puolella Suomea. Tällä hetkellä kyseisessä toimenkuvalla työskentelee noin 20 henkilöä, joten haastateltavien osuus katsottiin oleva riittävä johtopäätösten muodostamiseen. Perusjoukon koon ja teemahaastatteluihin varattavan ajan takia päädyttiin osaotantaan satunnaisotosta käyttäen.

Tutkimus toteutettiin COVID19 pandemian aikana, joka on mahdollisesti vaikuttanut haastateltavien vastauksiin. COVID19 aikana kohdeorganisaatiossa on ollut erityisiä rajoituksia henkilöstön kohtaamiseen ja mahdollisten viestintätapojen hyödyntämiseen. Kaikki vuorovaikutteinen toiminta on tapahtunut hyödyntäen virtuaalikokouksia ja -keskusteluja.

5.2 Tutkimusmenetelmät

5.2.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tutkimuskohdetta on tarkoitus tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tekijän on kuitenkin pysyttävä arvolähtökohdissa. Arvolähtökohdat muovaavat tutkimusilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään enemmän löytämään ja tuomaan julki olemassa olevia faktoja kuin todentamaan väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s.161.)

Laadullisen tutkimuksen tavoite on oppia ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Kiinnostus kohdistuu henkilöiden kokemuksiin, tunteisiin ja merkityksiin, jotka haastateltavat muodostavat. (Juuti & Pusa, 2020)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, sen käyttäytymistä ja syitä, jotka johtivat päätöksiin. Tutkimus rajoittuu usein pieniin tutkimusryhmiin, kun tarkoituksena on ymmärtää tutkimusryhmää. (Heikkilä, 2014, s.8)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan kohdejoukko eli satunnaisotos menetelmää käyttäen. Tutkimus on joustava ja muovautuu tutkimuksen edetessä. Jokainen tutkimustapaus on omalaisensa ja aineistoa käsitellään sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, s.164)

Laadullisella tutkimuksella haetaan ilmiön ymmärtämistä, selittämistä, tulkintaa ja sen soveltamista. Tutkimuksessa luonnehditaan, kuvaillaan ja tulkitaan ilmiötä, jolle ominaista on reflektiivisyys ja dialektisuus eli sen liittyminen psyykkisiin, sosiaalisiin tai kulttuurillisiin yhteyksiin. (Anttila, 2006, s.275)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää aineiston todellinen sisältö. Haastattelun sisällölle ei etsitä käsitteitä asioille vaan yritetään saada hyvä ja oikea yleiskuva asiasta. Yleiskuva yhdistetään sitten aitoon sisältöön. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan asenne tulee olla avoin ja tutkimukseen pitää lähteä ilman ennakko-oletuksia. (Anttila, 2006, s.276)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee ymmärtää konteksti eli miten tutkittava asia liittyy ympäristöön. Tämä on tärkeää jatkotulkintoja tehtäessä, siten voidaan tehdä laajempia ja tarkempia analyysyjä. (Anttila, 2006, s.277)

Laadullinen tutkimusote soveltuu sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, jotka ilmentyvät tajunnan, ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja diskurssien avulla. Tutkimusprosessin alussa tutkijalla on usein jonkinlainen ymmärrys asiasta, joka voi pohjautua omiin kokemuksiin tai

kuultuun tietoon. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkijalla on aina myös ennakkokäsityksiä tutkimuksen lopputuloksesta. (Juuti & Pusa, 2020)

Teoreettinen viitekehys toimii laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen rajoina. Usein ne ilmenevät rajauksina poissulkemisen tekniikalla. Teoreettinen viitekehys toimii myös aineiston keruun perustana. Aineiston keruu ei perustu tutkijan omiin kiinnostuksen kohteisiin vaan muovautuu aikeisempien tutkimuksien ja teorian pohjalta. Vaikka tutkija pääsääntöisesti kuuntelee haastateltavaa ja esittää tarkentavia kysymyksiä, hänellä on oltava vahva teoreettinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Juuti & Pusa, 2020)

Laadullisessa tutkimuksessa pääpainopiste on erilaisten hypoteesien testaamisessa. Hypoteeseja ei muotoilla ennakoivasti vaan niitä muodostuu vähitellen tutkimuksen ja analyysin edetessä. Hypoteeseja syntyy sitä muka, kun tutkittava kohde tulee tutuksi ja tutkijan löytää esiin nousevia kysymyksiä ja hypoteeseja. Toinen keskeinen piirre laadullisessa tutkimuksessa on aineiston ilmaisullinen rikkaus, moniulotteisuus sekä kompleksisuus. On kuitenkin otettava huomioon, että laadullinen tutkimuksen aineisto tuotetaan usein nimenomaan tutkimusta varten järjestetyissä tilaisuuksissa, joten dokumentaarisuus ja kysymysten asetteluun sanatarkat muodot vaikuttavat vahvasti kerättyyn aineistoon. (Alasuutari, 2011)

5.2.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu on yksi joustavimmista tavoista saada tuloksia. Joustavuudella tutkija pystyy muovaamaan haastattelua haastateltavan persoonan ja tilanteen etenemisen mukaan. Haastatteluun osallistuu yleensä kaikki kutsutut, joten tulosten saanti on yleensä varmaa. Haastattelun etuna on mahdollisuus palata haastateltavan vastauksiin uudelleen. Haastattelun haittoina voidaan pitää kyselyn yksityiskohtaista valmistautumista. Toisaalta haastattelutulosten luotettavuus voi aiheuttaa ongelmia, mikäli haastateltava kokee haastattelutilanteen uhkaavaksi tai muuten epämiellyttäväksi. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 204-206)

Teemahaastattelua ovat keskusteluja, jossa keskustelun vetäjä on tutkija ja tutkija pyrkii tavoitteeseensa asettamalla kysymyksiä. Haastattelutilanteessa tutkijan on hyvä kertoa hieman itsestään ja luoda luottamuksellinen tunnelma. Tunnelman luonnilla tutkija varmistaa, että haastateltava haluaa kertoa mielipiteensä aiheesta. (Eskola & Vastamäki, 2010, s. 26-27)

Etukäteen tehty haastattelurunko antaa haastattelulle raameja ja auttaa tutkijaa varmistamaan, että hän saa tutkimuksen toteuttamisen kannalta merkityksellistä tietoa, kun keskustelu keskittyy jo valittujen teemojen ympärille. Valittujen teemojen on tarkoitus tuottaa mahdollisemman paljon ainesta, jota on mahdollista tulkita myöhemmin teorian avulla. (Juuti & Pusa, 2020)

Teemahaastattelussa haastattelun runkoa voidaan pitää käsikirjoituksena, jolla haastattelija pitää haastattelun mielenkiintoisena ja se etenee suunnitelman mukaisesti. Haastattelun runko luo myös tukea haastattelijalle ja antaa ammattimaisen vaikutelman. (Vilkkä, 2015, s.134)

Tutkijan on hyvä tiedostaa, että haastattelututkimuksessa haastateltavilla voi tulla paineita antaa niin kutsuttuja sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, joilla tarkoitetaan haastattelevan halua pyrkiä tuottamaan vastauksia, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä. Tästä johtaen haastateltavan on varmistettava, että hän on luonut luottamuksellisen ilmapiirin ja varmistaa, että tutkimuksen tulokset pysyvät anonyymeinä, jos näin on etukäteen sovittu. (Juuti & Pusa, 2020)

Haastattelututkimuksessa on otettava huomioon useat eri virhelähteet, jotka voivat liittyä joko haastateltavaan tai haastattelutilanteeseen. Reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, miten paljon tutkija vaikuttaa vastauksiin tai tutkimustuloksiin esimerkiksi kohdentamalla tai asettelemalla kysymys tietyllä tavalla. Tulkintavirhe voi taas muodostua, jos haastateltava ei ymmärrä häneltä kysyttyä kysymystä. (Juuti & Pusa, 2020)

Puhelinhaastatteluiden yksi keskeisimmistä eduista on se, että maantieteellinen etäisyys ei ole haaste tutkimuksen toteuttamiselle. Puhelinhaastattelut tarjoavat myös haastateltavalle

yksityisyyttä. Puhelinhaastatteluissa haastateltavalla on mahdollisuus järjestää paikka itselleen, jossa ei ole häiriötekijöitä. Puhelinhaastattelu voi rohkaista haastateltavia myös puhumaan asioista, joita voisi olla vaikea sanoa kasvokkain. Haasteena puhelinhaastatteluissa on se, että tutkija on käytettävä tarpeeksi aikaa haastateltavan luottamuksen herättämiseksi. Kun eleitä ja ilmeitä ei voi hyödyntää, haastateltavat käyttävät yleensä rikkaampaa kieltä ja miettivät sanavalintojaan tarkemmin. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2017)

Tutkimus toteutettiin haastatteluina ennalta sovittuina aikoina Teams-kokouksina. Haastattelussa ei käytetty kameraa, vaan ainoastaan ääntä, joten haastattelut olivat puhelinhaastatteluja. COVID19 pandemian aikana puhelinhaastattelu oli ainoa tapa tehdä haastatteluja, koska kasvokkain tehtävä haastattelu ei olisi ollut edes mahdollinen. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset huomioiden teemahaastattelu koettiin parhaimpana tapana kerätä mielipiteitä sekä käytäntöjä tutkimuksen pohjaksi. Haastattelukysymykset hyväksyttiin toimeksiantajayrityksen vastaavalla ohjaajalla ennen haastattelujen pitämistä. Haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteistä. Haastattelukutsut lähetettiin 14.9.2020, jonka jälkeen jokaiselle haastateltavalle soitettiin haastatteluajan sopimiseksi. Jokainen haastatteluun kutsuttu osallistui haastatteluun. Kaikki haastattelut pidettiin 14-18.9.2020 välisenä aikana. Haastattelut kestivät 30-45 minuuttia ja aikaa haastatteluun oli varattu 45 minuuttia. Haastateltavat eivät tutustuneet haastattelukysymyksiin etukäteen, mutta heillä oli etukäteen tiedossa tutkimuksen nimi, tutkimuksen tarkoitus sekä teoreettinen viitekehys asiasanoina, jotka esiteltiin kutsussa. Haastattelut tallennettiin litterointia varten ja tuhottiin sen jälkeen.

5.3 Aineiston analyysi sisältöanalyysinä

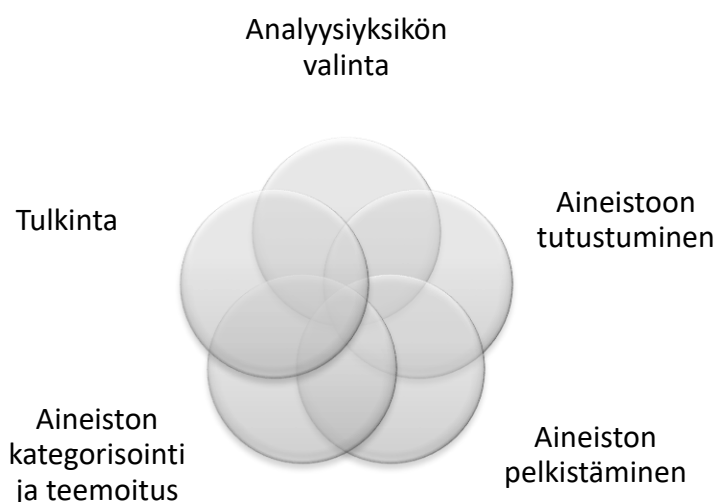
Laadullisen tutkimuksen analyysi yhdistää sekä analyysin että synteessin. Kerätty aineisto pilkotaan valitun menetelmän mukaisesti, jonka jälkeen tutkija muodostaa synteesejä ja kokoa sen uudelleen. Tämän jälkeen tutkija tekee johtopäätökset aineiston perusteella, jotka esitellään tutkimuksen lopputulemina, jotka pohjautuvat tieteelliseen pohjaan. Ne asiat, mistä tutkija on kiinnostunut, millaisia havaintoja hän tekee ja mitä hän painottaa

olennaisina, on muotoutunut teoreettisen viitekehyksen ja tutkijan valitseman tutkimusmetodin mukaan. (Juuti & Pusa, 2020)

Sisältöanalyysi on menetelmä, joka auttaa tutkijaa jäsentämään kirjalliseen muotoon vietyjä haastatteluita ja analysoida niitä systemaattisesti ja objektiivisesti. Tarkoitus on luoda aineistosta tiivis, sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Vaikka aineisto pyritään saamaan selkeään ja tiiviiseen muotoon, sen sisältämä informaatio ei saa kadota. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Sisältöanalyysi on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen aineiston tarkastelun metodeista. Sisältöanalyysin metodinen viitekehys on väljä, mikä mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun. Analyysi muotoutuu tulkinnasta ja päättelystä, jossa empiiristä aineistoa pyritään käsitteellistämään ymmärrettävään muotoon. Käytännössä analyysiprosessi on monivaiheinen ja kostuu kuvassa 14 esitetyistä vaiheiden samanaikaisesta käytöstä sekä niiden tulkinnasta. Sisältöanalyysin pelkistämisen tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa. Tiivistäminen on keskeisessä roolissa, koska aineisto itsessään on rikasta, mutta hajanaista. Analyysin pyrkimyksenä on tuottaa totuudenmukaista ja uskottavaa tulkintaa, jonka kautta on mahdollisuus perustella tehtyjä valintoja. (Juuti & Puusa, 2020)

Kuva 14. Käytännön analyysiprosessin vaiheita. Pusa & Juuti, 2020.



Aineistoon perustuvassa sisällönanalyysissä saadaan vastauksia tutkimuskysymykseen käsitteitä yhdistämällä. Tutkija muodostaa käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jolloin teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan koko ajan alkuperäiseen aineistoon uutta teoriaa luodakseen. Tuloksissa esiin nostetaan empiirisestä aineistosta luotu malli, käsitteet ja aineistoa kuvaavat teemat. Tutkijan on ymmärrettävä mitä eri asiat merkitsevät juuri tutkittavan näkökulmasta (Tuomi & Sarajarvi, 2018)

Tutkimuksen sisältöanalyysi aloitettiin haastattelujen litteroinnilla, jotta niissä oleva informaatio saatiin selväksi ja tiivistetympään muotoon. Tällöin vältettiin eri äänenpainojen, taukojen ja äänensävyjen vaikutus. Tutkimustuloksien analysoinnissa kuitenkin otettiin huomioon, jos haastattelija avasi haastattelukysymyksiä laajemmin tai tuki niitä apukysymysten avulla sekä analysoimalla vastausten pituutta keskenään

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulokset. Tutkimustulokset on teoreettisen viitekehyksen pohjalta ryhmitelty strategiseen johtamiseen, strategiaviestintään ja strategian toimeenpanoon. Haastattelun alussa kartoitettiin haastateltavan johtama yksikkö, suorien alaisten määrä, johdettavien liiketoiminnan alasegmenttien määrä sekä työkokemus nykyisessä tehtävässä. Nämä tiedot kerätiin haastattelijan tiedoksi ja hyödynnettäväksi tulosten ryhmittelyä varten ja niitä ei avata sen tarkemmin tässä tutkimuksessa anonyymiteetin turvaamiseksi.

6.1 Strateginen johtaminen

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin mitä sana strategia heille merkitsee. Haastateltavat kuvailivat strategian olevan tiekartta, keinovalikoima, suunta, valittu tie ja punainen lanka. Visio kuvaa mitä tehdään ja strategia taas kuvaa sitä, miten se tehdään. Strategiaa kuvattiin myös suunnitelmana, jolla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Strategia antaa suuntaviivat siihen, minne halutaan mennä ja miten. Strategia on tapa, jolla voidaan saavuttaa tavoitteet pidemmällä aikavälillä.

Henry Mintzbergin mukaan (Kehusmaa, 2010, s.13-14) strategia on tarkoituksenmukainen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta, johdonmukaista toimintaa, asema markkinoilla, näkemys yrityksen tulevaisuudesta ja liiketaloudellinen juoni. Hamal ja Prahalad taas kokevat strategia perustuvan ydinosaamiseen. Kamensky (2014, s. 21-22) nostaa taas ympäristön sopeutumisen strategian pohjaksi. Juuti ja Luoma (2009, s. 25-26) tulkitsevat strategia sanan monitahoisesti yrityksen pitkänaikavälin suuntana ja menestyksen reseptinä, resurssien hyödyntämisellä ja tapana miten yritys täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. Harisalo (2008, s. 237-238) mukaa strategia auttaa organisaatio jäsentämään omaa viitekehystään ja sitä mitä yritys haluaa saavuttaa. Keskijohdon toimijat keskittyvät työssään enemmän strategian toteuttamiseen, joten vastauksetkin kuvaavat tätä tilannetta hyvin. Kilpailutilanne tai toimintaympäristö eivät vastauksissa näy vaan enemmänkin strategiaa kuvataan toiminnan kautta. Haastateltavat kokivat strategian olevan kuin kartta, jonka avulla

suunnistetaan ja sopeutetaan toimintaa. Vastaukset olivat lyhyitä ja ytimekkäitä ja hyvin spontaanisti vastattuja.

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin miten he kuvaisivat yrityksen tämänhetkistä strategiaa. Tämä kysymys toimi osittain lämmittelykysymyksenä, jotta haastateltava syventyisivät strategiseen johtamisen teemaan paremmin. Koska tutkimuksen kohdeorganisaatio on salassa pidettävää tietoa, en avaa itse kysymyksen vastauksia sen tarkemmin, mutta ryhmittelen vastausten samankaltaisuutta ja eroavaisuuksia.

Ensimmäisen haaste vastaajilla oli se että, mistä strategiasta he kertoisivat. Kertoisivatko he koko yrityksen strategiasta, omasta liiketoiminta-alueensa strategiasta vai yrityksen arvoista, missiosta ja visiosta? Jos haastateltava pyysi tarkennusta, pyysin heitä kuvailemaan heille merkityksellisintä strategiaa. Lähes kaikissa vastauksissa oli nostettu asiakaskäyttäytyminen, asiakastyytyväisyys ja digitalisaatio strategian ytimeksi. Muuten vastaukset erosivat toisistaan. Useat haastateltavat nostivat myös yrityksen arvot esiin eli millä arvopohjalla strategisiin tavoitteisiin päästäisiin. Juutin ja Luoman (2009, s. 31-32) mukaan yrityksen avainhenkilöt määrittelevät oman henkilökohtaisen suhteensa strategiaan. Suhdetta strategiaan voi kuvata kahden eri ulottuvuuden kautta eli muodollisen roolin ja sitoutumisen mukaan. Kohdeorganisaatiossa keskijohto ei osallistu strategian luontiin vaan he käyttävät strategiaa välineenä yhdistäessään nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitteita. Jokainen haastateltava oli valinnut strategiasta juuri ne osa-alueet, jotka puheluttelevat heitä eniten tai mitä he omassa viestinnässään ja toiminnassaan ovat käyttäneet. Mantere ja kumppanit (2011, s. 53-54) kuvaavat keskijohtoa taidokkaaksi strategian käyttäjäksi, jotka kuluttavat strategiaa myös omien päämääriensä ja tavoitteidensa saavuttamiseksi. Koska yrityksen ”ydin” strategian lisäksi eri liiketoiminta-alueilla ja asiakasohjelmilla on omat strategiansa, keskijohdon on helppo löytää strategiasta hyvin erilaisia tulkintoja ja lainalaisuuksia. Strategia on usein tiivistetty hyvin yksinkertaiseen muotoon, jonka avulla on helppo johdatella erilaisia tulkintoja. Haastavinta on ne hetket, jolloin strategian eri osa-alueet ovat mahdollisesti ristiriidassa keskenään kuten itsepalvelu ja henkilökohtainen palvelu.

”Asiakaskäyttäytyminen muovaa strategiaa nykyään vahvemmin.”

”Kirkkaammin pitäisi olla selvillä miten asioita tullaan saavuttamaan”

”Strategian ydin on hyvin kunnianhimoinen.”

Seuraavaksi tutkimuksessa haluttiin selvittää keskijohdon sitoutumista strategiaan sekä mahdollisia toimia, jolla sitoutuneisuutta voitaisiin kasvattaa. Kaikki vastaajat kokivat olevansa sitoutuneita strategiaan. Vaihteluväli oli melko sitoutuneesta erittäin sitoutuneeseen. Juuti ja Luoma (2009, s.33-35)jakavat sitoutumisen tason kolmeen: kieltäytyjiin, kulkijoihin ja tulisieluihin. Kaikki haastateltavat olivat joko kulkijoita tai tulisieluja. Kulkijat osallistuvat organisaation strategiyöskentelyyn, mutta kulkijat voivat olla eri mieltä strategian taustoista, työkaluista tai linjavedoista. He eivät tuo aktiivisesti esiin vaihtoehtoja. Tulisielut kokevat, että strategia mahdollistaa tulevaisuuden onnistumisen. Strategiatyön kautta he toteuttavat itseään, tuovat omaa osaamistaan organisaation käyttöön ja kanavoivat omaa innokkuuttaan muille. Osa haastateltavista kertoivat sitoutuneisuudesta esimerkein, josta muutama esimerkki alla.

”COVID19 aikaan nopea reagoiminen asiakkaiden edunmukaisesti lisännyt sitoutumista. Asiakkaiden tarpeet tulivat ennen sisäisiä prosesseja. Hämmennyksen ja kaaoksen myötä reagointi synnytti ylpeyttä. Autetaan asiakkaita hädässä, ollaan mukana isoissa ilon hetkissä tai surullisissa hetkissä. Asiakaskeskeisyys strategiassa toimii.”

”Elän ja hengitän strategiaa. En koe erityistä tarvetta valmistautua esimerkiksi median kanssa käytäviin keskusteluihin, koska sitoutumiseni taso on niin kova”

Kun haastateltavilta kysyttiin millä toimin sitoutuneisuutta voidaan kasvattaa, tuli hiljaisia hetkiä. Uskon, että moni koki olevansa niin sitoutunut, että ajatus sitoutumisen kasvattamisesta edelleen hämmensi. Jokainen haastateltava kuitenkin löysi asioita, joilla sitoutuneisuutta voidaan kasvattaa. Alla on ryhmitelty kyseisestä aiheesta nousseita tekijöitä.

Kuva 15. Sitoutumista lisääviä tekijöitä



Vastaukset voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: osallistuminen implementoinnin suunnitteluun, paikallisuuden häviämiseen sekä valtaan. Monella keskijohdon jäsenellä olisi halu olla vahvemmin mukana implementointia suunniteltaessa sekä strategian jalkauttamisen käytännön toimien suunnittelussa. Keskijohdon jäsenet kokevat, että heillä olisi paljon annettavaa aihealueeseen.

Laineen(2009, s.182-184) mukaan koko henkilöstö osallistuu strategiatyön toteuttamiseen, mutta keskijohdon rooli on vahva. Strategiapuhe ja käytännöt tulevat usein annettuna ja keskijohdon roolia ei oteta mukaan vahvasti strategian implementoinnin suunnitteluun vaan painopiste on enemmän toimeenpanossa.

”Porukan osallistaminen suunnitteluun ja päätöksen tekoa lisää sitoutumista. Strategia ja jalkauttamisen suunnitelmat tehdään muualla, implementointi on tuu helpommin.”

”Minä uskon yhteisen tekemisen voimaan. Suunnitteluun ja osallistamiseen, tekemisen osallistamiseen. XX roolista katsoen asiat tapahtuu muualla, suunnittelu kehitysosastoilla ja tuodaan paikallisesti implementoitavaksi.”

Paikallisen kuvan ja paikallisten ratkaisujen hyödyntämisen vähentyminen näkyy myös vastauksissa. Vastauksissa näkyy paikallisuus kahdesta eri näkökulmasta: miten otetaan huomioon paikallinen mahdollisuus vaikuttaa liiketoimintaan ja paikallinen vaikutus esim. palkkauksen kautta vaikuttaa ydintekijöiden pysyvyyteen yrityksessä.

”Palkitsemispuoli ei välttämättä tue innovatiivista ja osaavaa henkilökuntaa sen ansaitsemalla tavalla, jonka takia myös ydinosaamista vuotaa.”

”Ollaan paikallisesti myös läsnä. Enemmän toimintavalta paikallisesti, motivoisi ja toisi innovatiivisuutta. Ohjattu vie pois innovatiivisuuden. XX roolin tontti on iso ja valtakunnallisesti resurssit jaetaan, jolloin paikallisuudesta vaikea pitää huolta.”

Kolmas elementti oli valta, joka terminä löytyi jokaisesta vastauksesta. Kerttula (2009, s.93-04) puhuu vallankäytöstä muutoksenteon välineenä ja siitä, että valta ilmenee henkilökohtaisena, kollektiivisena, näkyvänä ja piilevänä. Itselle vastaukset nostattivat pohdinnan siitä onko keskijohdolla niin paljon valtaa kuin mitä organisaatiokaavioista voisi päätellä. Haastateltavat toivoivat myös selkeämpää tulosvastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa paikallisesti siihen miten henkilökunnan ydinosaamista kehitetään.

”Toivon selkeää tulosvastuuta ja sen toteuttamiseen lisää vastuuta ja valtaa.”

”Pyrin vaikuttamaan niillä puitteilla mitä annettu, mutta implementointirooli on vallitseva.”

”Arvot ja liiketaloudelliset tavoitteet ovat välillä ristiriidassa eikä se vaadi kermakuorruttamista. Toivon välillä lisää rehellistä suoraa puhetta ja luottamusta.”

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin miten tärkeä osa strategijohtaminen on heidän työtänsä. Vastaajat kokivat strategiatyön olevan tärkeää, mutta ajatus strategiatyöstä osana

omaa työtä haki hetken yhtymäpintoja. Ajallisesti strategiatyöhön ei ole varattuna erillistä aikaa, mutta strategia on läsnä kaikessa mitä keskijohto roolissaan toteuttaa. He kokevat olevansa ns. portinvartijan roolissa, jossa päättää, työjakoa ja toimia peilataan strategiaan. Kehusmaa (2006, s. 86-90) nostaa samoja asioita esiin. Hänen mukaansa strategian soveltaminen tapahtuu valintojen, päätösten, dialogien ja tekemättä jättämisen kautta. Johtotehtävissä olevat ovat yleensä aktivisteja, jotka vaikuttavat muihin strategian vastaanottajiin.

”Ristiriitatilanteessa pitäisi valita aina strategian mukaisesti oikea vaihtoehto ja perustella työjakotilanteissa strategian avulla.”

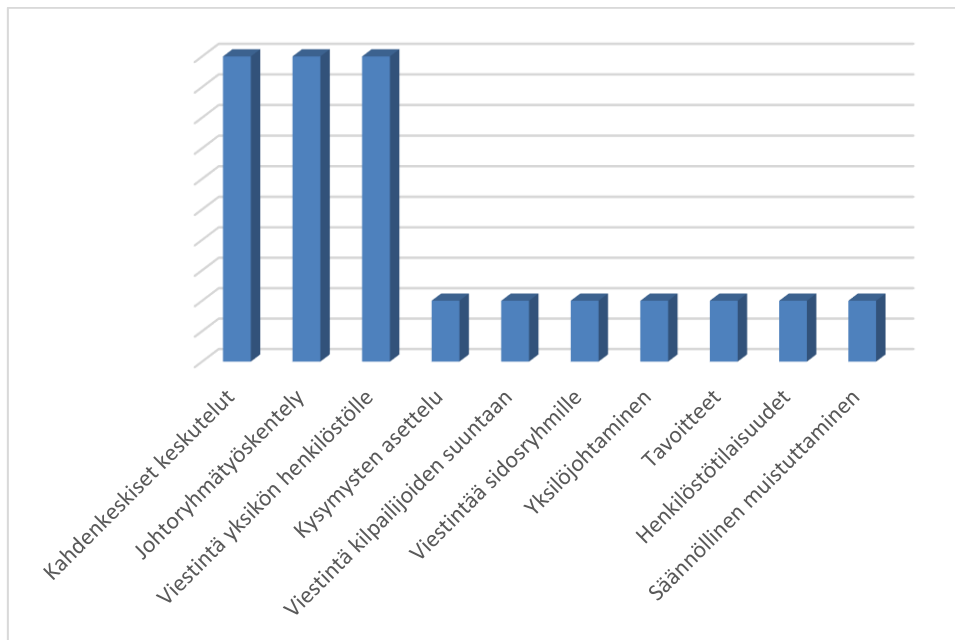
”Yksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista, käytännössä me olemme se, joka vie strategiaa suunnitelmiin ja varmistamme toimeenpanoa. Tämä on roolini harteilla. Pitää näkyä kaikessa meidän tekemisissä vision ja arvojen kautta, ne pitää olla linjassa ja viestinnässä, jotta iso kuva välittyy.”

”Ajankäytön osalta ei niin isona, enemmän viestinnän panostuksiin. Strateginen viestintä, tiimipalaverit, henkilökuntaviestintä sekä muutoksien perustelut. Enemmänkin strategiatyö on viestintää.”

Viimeisenä kysymyksenä koskien strategiajohtamista haastateltavilta kysyttiin mitä työkaluja he käyttivät tehdessään strategiajohtamista omassa arjessaan. Moni haastateltava jäi miettimään työkalun merkitystä, joten pyysin heitä miettimään miten he tekevät strategiatyötä arjessaan. Juuti ja Luoma (2009, s. 96-97) ovat jakaneet työkalut kahteen eri koulukuntaan: strategiatyön fokukseen ja tavoitetilan olotilaan. Johtaminen tapahtuu aina sisäisten tekijöiden kautta, kuten talous, prosessit ja henkilöstö. Työkalut voidaan jakaa vielä neljään eri kategoriaan, jotka ovat oppimalla eteneminen ja uusiutuminen; pelisääntöjen radikaali uudistaminen; organisaation suorituksen optimoiminen ja kilpailukentän asemointi.

Alla olevassa kaaviossa näkyy haastateltavien kuvaamia työkaluja. Kuvassa. 6 mainituista työkaluista vastauksissa näkyivät osaamisen ja tiedon kehittäminen, tavoitejohtaminen sekä skenaariotyöskentely.

Kuva 16. Haastateltavien käytössä olevat työkalut



Työkalut liittyivät vahvasti viestintää, joka siltaakin asiaa hyvin seuraavaan teoreettiseen viitekehykseen eli strategiaviestintään. Haastateltavat nostivat itse viestinnän lisäksi erilaisia teemoja esiin siinä, miten he käyvät strategiajohtamista arjessaan läpi. Vuorovaikutteinen keskustelu, jossa yhdessä mietitään miten saadaan strategian mukaisia asioita aikaiseksi. Strategia nousi myös vahvasti esille keinona tehdä päätöksiä. Valitaan kahdesta vaihtoehdosta se strategiaa parhaiten palveleva. Strategia haluttiin myös pitää keskusteluissa ja johtoryhmän tapaamisissa kirkkaasti esillä, jotta arjen haasteet eivät hämärtäisi tahtotilaa.

Kehusmaa (2010, s.31-32) kertoo, että strategiajohtaminen ja strategiatyö ovat suurimmalta osaltaan viestintää. Pääosa strategiaviestinnästä tapahtuu päivittäisinä kahdenkeskisenä tai tiimikohtaisena viestintänä. Onnistuneen strategiatyön takeena on, että strategia on osa päivittäistä organisaatiopuhetta. Sensemakin (Työkkäri, 2012, s.29) käsitteellä myös tarkoitetaan merkityksen ja ymmärryksen luomista. Anconan (n.d, s.4) mukaan

sensemakingin avulla pyritään antamaan tuntemattomalle asialle kehikko, jossa jokin kimmoke laitetaan oikeaan viitekehykseen, joka mahdollistaa asian ymmärtämisen, määrittämiseen, yleistämiseen ja ennustamiseen. Ympäristö muuttuu nopeasti ja sensemakingiä voidaankin käyttää muuttuvien markkinoiden, asiakaskäyttäytymisen muutoksen, uuden teknologian ja strategisten muutosten ymmärtämiseen. Miten tehdä hankalasta toimivan?

”Käydään välillä ylätasolla ja helpottaa lintuperspektiiviin menossa, löytyy helpommin se kulma miksi asioita tehdään.”

6.2 Strategiaviestintä

Seuraavaksi haastateltavien kanssa siirryttiin strategiaviestinnän pariin. Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin minkä verran he tekevät strategiaviestintää ja kenelle se on suunnattu. Itsearviointi ja oman ajan käytön jaottelu on vaikeaa ja asiaa käytiin läpi pääsääntöisesti toimintojen kautta. Osa vastaajista koki kaiken viestintänsä olevan strategiaviestintää ja osa arvioi viestinnästään 5 % olevan strategiaviestintää. Yksi haastateltavista nosti esiin, että hän räätälöi itse viestiä ja tapaa viestiä kuulijan mukaan, jolloin hän huomioi myös kuulijan persoonallisuuden. Useat haastateltavista taas nostivat vahvasti esiin vuorovaikutteiset yhteiset dialogit esimiesten kesken, jolloin strategiaan peilaten mietitään oikeanlaisia ratkaisuja ja toimintatapoja. Hämäläisen ja Maulan (2004, s.32)mukaan strategiaviestinnällä on juuri tavoitteena vaikuttaa henkilön oman työn merkityksen ymmärtämiseen, strategia hyväksymiseen ja sitoutumiseen sekä strategian soveltamiseen arkisessa käytännön työssä. Strategiaviestintä helpottaa toiminnan koordinoimista ja jokapäiväiseen työhön liittyvien valintojen tekemistä.

Haastateltavilta kysyttiin myös kenelle strategiaviestintä on suunnattu. Vastaukseksi tulivat omat esimies-alaiset sekä henkilöstö. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että viestinnästä 70-80 % suuntautui esimiehille ja 20-30 % henkilöstölle. Yksi haastateltava kertoi, että hän kokee olevansa tärkeä tuki esimiehille heidän viestiessä strategiasta omille alaisillensa.

COVID19 pandemia myös kuului monen haastateltavan vastauksissa. Moni koko olevansa vähemmän tekemisissä henkilöstön kanssa pandemia aikana ja sitä kautta vuorovaikutuksen määrä esimerkiksi henkilöstön kanssa oli jäänyt hyvin vähäiseksi

”Kerran kuukaudessa koko porukalla ja eri toimipisteissä. Viikoittain esimiespalaveri, kahdenkeskisiä keskusteluita kerran kuussa sovittuna plus epäviralliset päälle. Päivittäin käydään toimenpiteitä läpi. Toimintasuunnitelmat käydään viikkotasolla läpi.”

”Virallista organisaatioviestintää omalle yksikölle ja joukoille sekä operatiivisen tason viestintä; miksi asioita tehdään. Vastataan erilaisiin kysymyksiin, osa puhetta, osa asian tiedostamista teoissa ja tavoissa olla töissä.”

”Valmista strategiamateriaalia tulee johdolta ja sitä käydään yhdessä läpi. Ei tarvitse koko ajan puhua strategiasta, mutta täytyy ymmärtää mihin päätökset perustuvat ja mitkä ovat strategiset valinnat. ”

”Kuukausittain henkilöstölle muiden viestien mukana, ei ihan viikoittaisesti ja systemaattisesti.”

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin minkä verran heidän itse tekemästä strategiaviestinnästä on vuorovaikutteista ja kuinka paljon taas tiedottamista. Tässä kysymyksessä haastateltavien vastaukset erosivat jo laajemmin toisistaan. Viestinnästä 50-50 % oli vuorovaikutteista ja 20-50 % tiedottamista. Nekin haastateltavat, joilla viestinnästä 50 % oli tiedottamista, kertoivat kuitenkin palaavansa usein tiedottamiinsa asioihin muun muassa kahdenkeskisissä keskusteluissa. Yksi haastateltavista haluaisi enemmän tiedottaa asioista, mutta ongelmaksi muodostuu luottamuksen puute viestin vastaanotosta: onko asia varmasti ymmärretty oikein ja sisäistetty. Hänen mukaansa yksisuuntainen viestintä jättää paljon auki olevia asioita ja vuorovaikutteinen viesti menee paremmin perille. Yksi haastateltavista myös painotti vuorovaikutteista, koska hän koki, että vuorovaikutuksen kautta on helpompi oivaltaa asioita.

Karhu (2005, s. 63) jakaa strategiaviestinnän tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen. Tiedottamisen kautta varmistetaan asiat, joiden avulla on mahdollista saada työt tehtyä ja vuorovaikutteisella vaikutetaan asioihin. Vuorovaikutteinen viestintä mahdollistaa tasapuolisen osallistumisen, yhteisen suunnittelun, ongelmanratkaisun sekä henkilöstötyytyväisyyden ylläpidon. Mantere ja kumppanit (2011, s. 44-46) kokevat nykyaikaisen johtamisviestinnän olevan dialogista vuoropuhelua. Heidän mukaansa vuoropuhelu on ainoa tapa, jolla varmistetaan strategiaviestinnän vaikutus henkilöstöön. Vuoropuhelu antaa myös johdolle mahdollisuuden tarkistella strategiaa henkilöstön näkökulmasta.

”Sekä että. Strategiataso enemmän tiedottamista ja strategian toteuttaminen enemmän vuorovaikutteista.”

”Tietyt asiat keskusteltavia, jolloin vaihdetaan ajatuksia ja keinoja ja mietitään miten päästään tavoitteisiin. Vastavuoroisilla keskusteluilla ostetaan strategia ja info on enemmän yksisuuntaista.”

Seuraavaksi haastateltavilta haluttiin selvittää tarinallistamisen, sensemakingin ja sensegivingin käyttöä omassa strategiaviestinnässään. Kysymys oli muotoiltu näin: Miten olet viestinnän keinoin tehnyt strategiaa ymmärrettäväksi ja konkreettiseksi? Kertoisitko esimerkin?

Peltoniemi (2018, s. 59-59) kuvaa, miten keskijohto omien tulkintojen ja keinojensa kautta pyrkii luomaan merkitystä itselleen ja alaisilleen. Sensemakingin kautta johto aiheuttaa toimintaa, jonka lopputulosta ei voi ennakoida vaan on annettavaa tilaa. Samat tavoitteet, toivottu toiminta tai ennustettavuus voidaan saada aikaan hyvin erilaisten prosessien kautta mitä on suunniteltu. Peltoniemi (2018, s.66-67) erottelee kuitenkin sensegivingin erilliseksi prosessiksi, jossa johto enemmänkin kertoo omia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista projekteista. Sensemaking ja sensegivingin tarvitsevat vastavuoroisia keskusteluita toteutuakseen. Vastavuoroisuus tuottaa erilaisia kantoja ja ilmauksia, joiden mukana syntyy merkitys keskustelun osapuolien mieleen. Sensemaking ja sensegiving on jatkuvaa eli asiat muovautuvat tekemisen kautta ja uudet huomiot ja tavat lisäävät uutta käsiteltävää. Boje (2008, s.7-8) taas tuo esiin, että keskustelun osapuolten erilainen kokemus menneisyydestä, nykyisyydestä ja

”Otetaan asia esiin esimerkein. Huomioidaan esimerkiksi eri häiriötekijät ja yhdessä pohditaan mitä pitäisi tehdä, vaikka työmäärän tai suunnan jakamiseen. Pidetään iso kuva taustalla, mutta pidetään katse omassa toimeenpanossa.”

”Linkitän strategiaa alhaalta ylöspäin arjen kautta ja sitä miten se liittyy isoon kuvaan. Ei niellä norsua kerralla vaan luotetaan tarinan voimaan. Tarinat jäävät mieleen sekä sen tarinan kerronta.”

”Keskustelemme hankkeiden vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen sekä omien vahvuuksien löytämisestä. Herätän keskustelua ja oivallutan ja sitä kautta yritän tehdä strategiaa eläväksi.”

”Visio itsessään on tarinallistettu, ja yhtymäkohdat strategiaan tavoitteisiin. Iskusanat ovat hyviä sekä asiakastyytyväisyyssmittaukset.”

Seuraavassa kysymyksessä keskityttiin viestin vastaanottoon eli haastateltavilta kysyttiin: perustuuko toteuttamasi strategiaviestinnän vastaanotto yksilön omaan kiinnostuneisuuteen asiasta vai tapahtuuko viestintää vuorovaikutteisesti?

Jokainen haastateltavalta pyysi, että kysymys toistetaan ja kysymyksen asettelua tuettiin kertomalla, että luottaako haastateltava siihen, että yksilön oma kiinnostus riittää strategian vastaanottoon vai varmistaako hän sen jotenkin vuorovaikutteisesti.

Haastateltavat kertoivat osan strategiaviestinnästä olevan yksilön oman kiinnostuneisuuden varassa, mutta usein samoja teemoja nostettiin esiin myös vuorovaikutteisessa keskustelussa. Yleisön tai ryhmän koko vaikutti vahvasti siihen, kuinka vuorovaikutteista viestin vastaanottaminen on. Yksi haastateltavista kertoi haastavansa johdettaviaan ja kannustavansa heitä myös itse vahvasti viestimään strategiasta. Alla olevassa taulukossa on ryhmiteltynä erityispiirteitä sekä yksilön itsenäisestä että vuorovaikutteisesta vastaanotosta.

Taulukko 2. Viestin vastaanottamisen erityispiirteet

Yksilön itsenäisen vastaanoton piirteitä	Vuorovaikutteisen vastaanoton piirteitä
Konsernitason strategia	Pieni ryhmä
Henkilön oma kiinnostuneisuus	Heterogeeninen ryhmä
Epävarmuus läsnäolosta	Kahdenkeskiset keskustelut
Kuuntelu	Kysymysten avustamana
Laajat yleisöt	Vastaanottajan viestintä omalla tiimillä
	Ryhmäkeskustelut eri osastojen välillä

Wiio (1973, s 214-222) nostaa erilaiset viestinnän häiriötekijät myös esiin eli viesti muuttuu matkalla tai se ei mene edes perille. Häviöllä tarkoitetaan tilannetta, että vastaanottaja jättää ottamatta tietoa vastaan. Näin tapahtuu, jos tietoa tulee samanaikaisesti paljon saataville ja tietojenkäsittelyjärjestelmämme ylikuormittuu. Torjunta taas tarkoittaa tietoista päästöstä olla ottamatta jotain tietoa tai sanomaa vastaan. Tieto voi esimerkiksi olla asenteidemme tai uskomustemme vastainen. Jos sanoma taas vääristyy eli kuvittelemme sanoman sisältävän asioita, joita lähettäjä ei tarkoittanut tai muokkaamme sanoman vastaaman enemmän entisiä mielipiteitämme ja asenteitamme. Väärinymmärrystä syntyy, jos asiat ovat hyvin moniselitteisiä ja eri henkilöt antavat samaan asiaan eri selityksiä. Tulkinnessa taas viestiin liitetään sanoman sivumerkitykset.

Lähes jokainen haastateltava nosti tässäkin kohtaan COVID19 pandemian esiin. Toimeksiantajayrityksellä on sisäisten ohjeiden mukaan kielletty kaikki fyysinen kanssakäyminen, joten haastattelujen aikaan kaikki viestintä ja keskustelu tapahtuu virtuaalisten sovelluksien kautta kuten Microsoft Teamsiä tai Skypeä hyödyntäen. Haastateltavat kertoivat sopeutuneensa näihin välineisiin, mutta vuorovaikutteisen viestinnän vaikuttavuus oli pienentynyt. Varmuutta siitä, että kaikki keskustelun osapuolet ovat läsnä ja vuorovaikuttamassa, on vaikeaa arvioida.

”Kyllä mä aina varmistan. En varmistele, että onko kuulo ollut päällä vaan varmistan kysymysten ja toimien kautta. Olen usein seuraamassa myös heidän(esimiesten) omaa viestintää. En ohijohda. Havainnon paljon ja annan palautetta positiivisen kautta.”

”Pelkkä yksisuuntainen viestintä ei riitä, tarvitaan keskustelua eli varmistetaan strategian perille meno.”

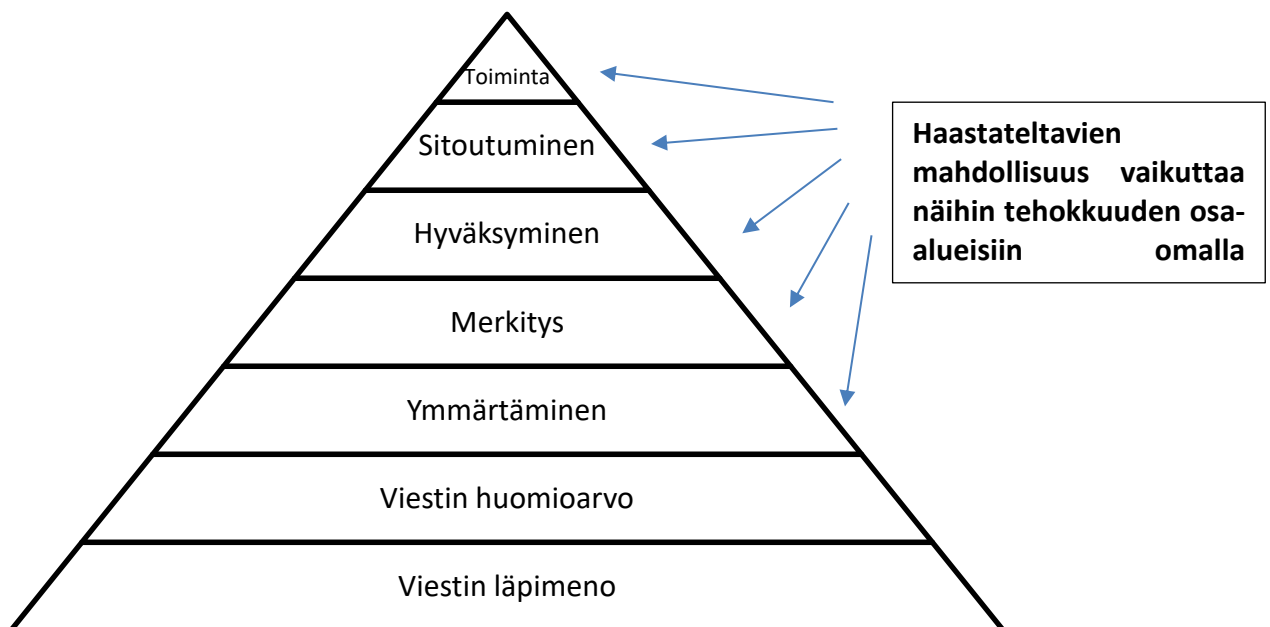
Viimeinen kysymys strategiaviestinnästä koski haastateltavan oma-arvioita ja kehityskohteita koskien strategiaviestintää. Heiltä kysyttiin miten he kokivat onnistuneensa strategiaviestijänä ja mille keinoin he toivoivat jatkossa tekevänsä strategiaviestintää. Haastateltavat arvioivat onnistuvansa strategiaviestinnässä hyvin tai erittäin hyvin. Useampi haastateltavista pohjasi tiedon saamiinsa palautteisiin sekä sparrauksen kautta saatuun hyväksyntään. Yksi haastateltavista kertoi oman alueensa esimiehen osallistuvan hänen viestintätilaisuuksiinsa ja antavansa sen jälkeen hänelle palautetta ja kehitysideoita. Samaan aikaan samassa roolissa toimivat osallistuvat kollegansa vastaavaan viestintätilaisuuteen oppiakseen. Moni koki strategiaviestinnän jäävän usein tiedotettavan alle (”tulipalojen sammutteluun”) ja säännönmukaisuutta kaivattiin omaan viestintään. Kaikilla haastateltavilla on pitkä kokemus esimiesten esimiehenä toimimisesta, jonka myös usea haastateltava nosti tässä kohtaan esille. Kehittämiskohteiksi tai seuraaviksi toimenpiteiksi haastateltavat nostivat:

- Enemmän keskustelua strategiaviestinnän toteuttamisen keinoista samassa roolissa toimivien kanssa
- Säännöllisyys
- Enemmän konsernistrategian avaamista
- Palautetta samassa roolissa toimivilta sekä omalta esimieheltä
- Lisää toistamista, koska itse kuulee strategiapuhetta enemmän kuin omat johdettavat
- Strategia annettu pitkälti valmiina, joten tuotava omaa tunnetta enemmän esiin
- Enemmän itsensä toteuttamista
- Pitäisi pyytää enemmän palautetta ja kysyä oman suoriutumisen perään koskien strategiaviestintää.

Åberg (2006, s.92) nostaa palautteen osaksi viestin perille menon tehokkuuden mittaamista. Palaute voi olla nyökkäys, asian toistaminen, mutta myös erilaiset eleet ja ilmeet. Viestinnän palaute eroaa liikkeenjohdon tarkoittamasta palautteesta, joka enemmänkin määrittää

miten henkilö tai hänen suoriutumisensa koetaan. Hämäläinen ja Maula (2004, s.129) kirjoittavat Ed Robertson luomasta viestinnän tehon mittaamisen laatupyramidista, joka mittaa viestinnän tehokkuutta vastaanottajan tietoisuuden, ymmärryksen ja toiminnan tasolla. Strategiaviestintä onnistuu, kun valittu strategia näkyy jokaisen työntekijän arjessa ja työn tuloksissa.

Kuva 17. Robertsonin laatupyramidi viestinnän onnistumiseen. Hämäläinen & Maula, 2004, s. 142



Hämäläisen ja Maulan (2004, s.131-132) mukaan tulokortti ja strategiset tavoitteet voidaan nivoa yhteen eri johtamisprosessien kautta: vision esittäminen konkreettisella kielellä, strategian viestiminen jokaisella tasolla, strategian kytkeminen tavoitteisiin ja liiketalouden ja toiminnallisten suunnitelmien yhdistäminen ja opettamalla strategisen oppimisen kyvyn.

”Tietoinen ja suunnitelmallinen strategiaviestiminen jää vähälle. Tiedostamatonta ja suunnitelmallisuutta puuttuu. Enemmän suunnitelmallisuutta ja miten, koska, kenelle ja kuinka.”

”Omalla mielipiteellä ei niin väliä, ihan sama mitä mieltä itse olen omasta viestinnästäni tai vuorovaikutustaidoistani, ainoa mittarihan on se miten muut viestini kokevat. Pyydän kollegoilta palautetta ja kehityn sitä kautta ja käyn kuuntelemassa kollegan aamuviestintätilaisuuksia. Kivaa saada palautetta ja vinkkiä. Oma esimies mukana myös palautteenantohetkissä ja antoi palautetta minun palautteenannostani.”

”Pirun hyvin, no tyydyttävästi tai ainakin kohtalaisesti. Pitäisi testata. En ole kysynyt palautetta asiasta vähään aikaan. Palautetta on tullut siitä, että hyvä kun näkee isoa kuvaa ja on näkemystä. Pysin tuomaa omia tulkintoja näkyvämmäksi sekä kuulijallekin mielenkiintoisemmaksi eikä niinkään yrityksen strategiajargonia.”

6.3 Strategian toimeenpano

Viimeisenä aihealueensa haastatteluissa oli strategian toimeenpano. Tämän kokonaisuuden ensimmäisenä kysymyksenä oli se, miten haastateltava koki oman asemansa strategian toimeenpanossa ja miten hän asemoitui. Viisi haastateltavaa kuudesta koki roolinsa keskittyvän vahvasti toimeenpanoon ja yksi haastateltavista taas koki, että ei ollut varma onko hänellä vahvaa valtuutusta toimeenpanoon. Useampi haastateltavista koki, että vastuuta on lisätty koko ajan, mutta valtaa on viety samassa suhteessa pois. Yksi haastateltavista kertoi, että palaute on hänen vahvin vallankäytön väline tällä hetkellä. Viestin vieminen ja varmistaminen toistui useissa vastauksissa. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että hänellä on mahdollisuus toteuttaa omaa liiketoimintasuunnitelmaansa ja sitä kautta itseään, mutta toivoisi saavansa enemmän tietoa lähtökohdista, jotta asioita voisi valmistella aikaisemmin ja näin varmistaa oikeanlainen toimeenpano.

Kerttulan (2009, s.93-94) mukaan organisaation jäsenen asema määritellään organisaatiokaavioiden mukaan suhteessa muihin organisaation jäseniin, mutta tulkinta asemasta ja vallankäytöstä määräytyy jokaisen henkilökohtaisen tulkinnan kautta. Vallankäyttö on muutoksentekijän väline ylläpitää kerrontaa siitä, miten organisaation eri jäsenten tulisi muuttaa toimintaansa. Muutoksen tekijällä on oltava mahdollisuus omassa roolissaan käyttää valtaa, koska valta ilmentyy henkilökohtaisena, kollektiivisena, näkyvänä ja piilevänä valtana. Henkilökohtainen valta perustuu henkilön kykyyn vaikuttaa muihin

ihmisiin. Rakenteellinen eli kollektiivinen valta määräytyy organisaation rakenteiden ja suhdeverkkojen kautta. Piilevässä vallassa on taas kyse siitä miten ihmiset säätelevät omaa oppimistaan, käyttäytymistään ja muuttumistaan.

Koltola ja kumppanit (2010, s.12-14) kuvailevat strategian työnjakoa sekä toimeenpanojohtajien valintaprosessia monesti epäselväksi. Vastuu toimeenpanosta on esimiehillä, mutta esimieheksi valitaan ja nousee hyvin erilaisia reittejä pitkin. Jarzabkowski (2005, s.22-24) mukaan ylemmän johdon on vaikea määritellä millä aktiviteetilla strategiaa saadaan toteutettua, joten keskijohto tai lähiesimiehet, jotka ovat aktiviteettien keskellä, ovat oikeita toimijoita määrittelemään oikeat aktiviteetit ja niiden johdosta tapahtuvat lopputulemat. Koltola ja kumppanit(2010, s.22-23) myös kuvailevat keskijohdon olevan tärkeässä roolissa, koska he ovat Practitionereita (strategian harjoittajia), jota käyttävät työssään oppimiaan käytäntöjä, ajatteluaan ja toimintatapojaan, jotka perustuvat osaamiseen ja kokemukseen. Keskijohdon pääasiallinen tehtävä on varmistaa ylemmän johdon päätösten toimeenpano. Peltoniemen (2018, s.48-49) mukaan keskijohto ei osallistu isojen linjojen vetoon vaan he tulkitsevat suurempien päätösten käytännön toimenpiteet motivoimalla ja ohjaamalla alaisiaan. Keskijohdolla on mahdollisuus keskustella sekä suoritettavaa työtä tekevien kanssa että ylemmän johdon kanssa.

”Strategia tulee valmiiksi pureksittuna, XX rooli tehtävä on osallistaa porukkaa implementointiin ja kääntää isot linjat itse käytännön toimiin. Varmistan, että arkiset valinnat ovat strategian kannalta oikeansuuntaisia ja priorisoidaan oikeita asioita. Hyvin toimeenpanorooli, ei visiointia tai suunnittelua. Strategian ja keinot valmiiksi annettuna, tehtävänä varmistaa, että tehdyt valinnat laitetaan tuotantoon.”

”Keskitettyinä asioina tulee esimerkiksi resurssinhallinta. Tällä hetkellä on vahva keskusohjaus. Paljon menee aikaa resurssien ilmoittamiseen ja hallinnolliseen työhön. Kuinka paljon valtaan toimeenpanoon? Minkä verran tulee annettuna? Kuinka paljon oma jälki näkyy? Oman yksikön haasteisiin puuttuminen hankalampaa.”

”Todella oleellinen osa, jos en minä, niin kuka sitten? Pelkästään kerran kvartaalissa toteutettavat johdon katsaukset eivät riitä. Haasteena on miettiä miten eri liiketoiminnan osa-alueet vaikuttavat muihin.”

Toinen kysymys keskittyi strategisten tavoitteiden rooliin osana strategian toimeenpanoa. Tavoitteiden koettiin olevan merkittävä osa strategian toimeenpanoa. Sen roolia kuvattiin sanoilla: *”suuri, todella keskeinen, äärettömän merkittävä, iso, pitäisi olla suuremmassakin roolissa ja merkittävä”*. Useassa vastauksessa korostui, että tavoitteen asettaja vastaa sitä, että kyseisillä tavoitteilla päästään strategisiin tavoitteisiin. Haastateltavat eivät enää itse vastaa tavoitteenasetannasta vaan tavoitteet tulevat eri rooleille annettuna ja ovat samanoja kaikille roolissa toimiville. Osa haastateltavista kaipasi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa paikallisiin tavoitteisiin ja sitä, että tavoitteet olisivat paikkakuntakohtaisia suomitason tavoitteiden sijaan. Tavoitteet luovat myös selkeyttä, mahdollisuuden motivoitua ja tarkastella onnistumisia. Osa haastateltavista kaipaavat oikein suhteutettuja riskitavoitteita sekä lyhyen aikavälin tavoitteiden sopeuttamista pitkän aikavälin tavoitteisiin.

Ritakallio ja Vuori (2018, s. 127-128) painottavat, että mittarit on kytkettävä strategisesti tärkeiden muuttujien määrittämiin niin, että toimintaa ohjaavat juuri strategisesti tärkeiksi nostetut mittarit eikä toimintaa ohjata muiden mittareiden mukaan. Muuten tilanne voisi johtaa toimintaa, joka olisi strategian mukaisen toiminnan vastainen. Mitrosen ja Raikaslehdon (2019, s.207) mukaan strateginen uudistyötyö jää tekemättä, jos mittaus perustuu ainoastaan tuloksentelekyykyyn. Uudistuminen tapahtuu viiveellä ja siksi tuloskortissa olisi hyvä olla ennakkoivia mittareita. Kun oletettuja eteenpäin vieviä toimia tehdään, vaikutus näkyy myös loppumittareissa, kun taloudelliset tulokset kehittyvät. Mittaamisen rinnalla kulkee myös arvostus eli pelkästään viime vuoden onnistuneisiin toteutuneisiin lukuihin keskittyminen ei vie organisaatiota eteenpäin vaan eteenpäin vievää strategiatyötä täytyy myös nostaa ja palkita.

”Tavoitteet ohjaavat mitä tehdään ja mitä priorisoidaan. Jos tavoitteet eivät ole linjassa strategian kanssa, niin strategia ei toteudu. XX roolissa tavoitteita kohti pyritään menemään. Mitä tilaan? Sitä tehdään mitä tilataan, joten jonkun muun täytyy varmistaa, että strategia toteutuu sen mukaan. Tavoitteen asettaja on vastuussa, että sillä tavalla päästään tuloksiin.”

"Jos strategia on oikeaa ja niistä johdetut tavoitteet ovat oikeita, tapahtuu paljon kehittymistä. Oikeat tavoitteet mahdollistavat positiivisen työntekijäkokemuksen, työnantajakuvan ja työnantajalupaus lunastetaan."

"Tavoitteiden vieminen kokonaisuuteen, siitä tuleekin haastetta eli kaikkien pitää pelata samaan maaliin. Lyhyen aikavälin tavoitteet ohjaavat paljon eivätkä aina ole linjassa strategian kanssa. Vuositavoitteet korostuvat, joka on osittain ongelmallista. Vuositavoite voi pahimmassa tapauksessa ehkäistä pidemmän aikavälin toteumaa. Henkilöstötyytyväisyyden ja resurssienhallinnan välinen ero voi olla haastava. Nämä tekijät voivat viedä joustoa pidemmän aikavälin suunnittelulta."

Kolmannessa kysymyksenä haluttiin selvittää eri liiketoiminta-alueiden tavoitteiden yhtenäistä toimeenpanoa. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti: Jokaisella liiketoiminnan osa-alueella on omia tavoitteita. Miten varmistat niiden yhtenäisen ja strategiaa seuraavan toimeenpanon? Mistä tiedät onnistuneesi tehtävässä? Tämä kysymys aiheutti eniten keskustelua ja vastaukset olivat pisimpiä. Vastaukset on ryhmitelty sekä toiminnan että onnistumisen näkökulmasta

Tavat varmistaa yhtenäinen toimeenpano:

- Tavoitteet läpinäkyviä, joten eri liiketoiminnan osa-alueilla toimivat tietävät omat tavoitteensa.
- Ristiriitatilanteessa keskustellaan kaikkien osapuolien kanssa ja mietitään ratkaisua, joka parhaiten palvelee strategiaa
- Mahdollistaa tilanteita, jossa kokoontuu ihmisiä yhteen eri liiketoiminnan osa-alueilta
- Riskinä on, että jokainen pelaa omaan maaliinsa, joten kokonaisuuden ymmärtäminen ja yrityksen tuloksenteon varmistaminen keskiössä
- Ihmiset tietävät miten tukea toinen toisiaan tavoitteiden saavuttamisessa
- Yhtenäisen johtamistavan kautta. Vaikka liiketoiminnan eri osa-alueet eroavat toisistaan, johtaminen ja johtamistilanteet ovat hyvin samankaltaisia kaikilla.

Yhtenäiset johtamiseen liittyvät koulutukset mahdollistavat yhtenäisen toimeenpanon.

- Strategiakuva kaikille samanlainen ja hienosäätöjä tehdään eri liiketoiminnan osaluilla

Tavat, mistä tietää onnistuneensa yhtenäisessä toimeenpanossa:

- itsenäisesti otetaan haastavia tilanteita käsittelyyn ja ratkaistaan ne kokonaishyöty edellä
- kiitosten ja palautteiden muodossa
- esimiesten yhteinen kieli, yhteistyö sujuu, kiitetään kollegaa avusta ja tuetaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien saavuttamisessa
- palaute siitä, että pitkästä aikaan asioita mietitään yhdessä
- joustetaan puolin ja toisin: välillä on antavana osapuolena ja toisena hetkenä taas saavana
- puheet ja teot
- asiakastyytyväisyyskyselyt
- retoriikka

Kaplan ja Norton (2008, s.125-126) nostavat organisaatioteorian yhdeksi kantavaksi teemaksi sen, miten yritys tahtoo tuottaa arvoa eri yksiköiden tekemällä yhteistyöllä verrattuna siihen, että jokaisella osastolla olisi oma strategiansa ja budjettinsa. Toimivassa organisaatioteoriassa resurssit, liiketoiminta ja organisaatiot kohtaavat toisensa tuottaen lisäarvoa. Yhteistyön avulla yrityksen varat, osaaminen ja kyvykkyys saadaan mahdollisemman laajaan käyttöön. Verweirw ja van den Berghe (2004, s.247) painottavat, että strategiaa on lähestyttävä kokonaisvaltaisen virtaviivaistamisen ja johtamisen kautta, jolloin monet implementointivaiheen haasteet voidaan selättää. Yhdenmukaisuus ei saa ulottua vain työvälineiden ja prosessien virtaviivaistamiseen vaan myös johtamistavat on oltava linjassa. Koltola ja kumpanit (2010, s.15-18) kutsuvat strategia käytäntönä (SAP) myös sosiaalisesti käytännöksi, joka tarkoittaa, että strategiatyössä ei pitäisi liikaa keskittyä strategiatyön eteenpäin viemiseen vaan enemmänkin toimijoiden arkeen. Strategia muodostuu henkilöiden toiminnasta, joka tarvitsee toteutuakseen prosesseja, rutiineja ja keskustelua.

Adair (2010, s. 68-70) nostaa kuuntelun ja havainnoinnin yhdeksi operatiivisen johtamisen kontrolloinnin tasoksi sen sijaan, että olisi itse koko ajan tekemässä. Johtajan tehtävänä on koordinoita ja harmonisoida työtä, olla mukana seuraamassa työn tekemistä, puututtava tarvittaessa rakentavasti ja varmistaa, että tiimi on paras versio itsestään. Toimiva organisaatio mahdollistaa kontrollointitehtävien delegoinnin etulinjaan asti sekä jonkin asteista keskitettyä kontrollointijärjestelmää. Mantereen ja kumppaneiden (2006, s. 159-161) kertovat, että jos tavoitteet jäävät saavuttamatta ja itse strategian ollaan tyytyväisiä, toteutuksen arvioinnilla pyritään löytämään syy. Kun strategian toteutumista arvioidaan toimeenpanon kautta, katse kääntyy strategian vuoksi tehtyihin ponnisteluihin ja arkisiin toimintoihin

”Olemme orkesteri, jonka pitää soittaa yhteen. Vahvaa yhteistyötä eri osa-alueiden kanssa. Onnistutaan vain yhdessä, mutta siiloutumista on päässyt käymään. Erilliset tavoitteet ruokkivat omaa asiaansa.”

”Onnistuminen: jos yhtenäinen strategia kuuluu ja näkyy johtajien ja organisaation jäsenten puheissa. Yhtenäisyys näkyy tekemisenä, vaikka toimitaankin valmiiden mallien mukaisesti. Yhtenäinen toiminta näkyy myös asiakaspalautteista: onko asiakaskokemus ollut yhtenäinen. Lyhyellä tähtäimellä sen huomaa puheista: puhtaanko näistä teemoista, tehdäänkö niitä asioita todeksi ja näiden asioiden havainnointi. Tulokset, luvut ja numerot viimekädessä kertovat. Tarkkailen siis paljon retoriikkaa.”

Neljännessä ja viidennessä kysymyksessä keskityttiin löytämään hyviä toimintatapoja ja käytäntöjä yhtenäisen toimeenpanon ja yhteistyön luomiseen. Neljäs kysymys kuului: millä keinoin yhtenäistä toimeenpanoa voidaan edistää?

Haastattelusta nostettuja keinoja yhtenäisen toimeenpanon edistämiseksi:

- Samassa organisaatiossa toimijoita jokaisesta liiketoiminnan osa-alueesta
- Yhtenäisten tapojen ja kulttuurin luominen
- Selkeät keskustelut, miksi asioita tehdään, jolloin kaikilla sama tietoisuus
- Yhtenäisyyteen luomiseen otetaan tietoisesti aikaa
- Kriisiyttämistä ja provokaatiota voidaan myös hyödyntää

- Otetaan haasteet vakavasti ja pyritään pois puolivillaisuudesta
- Pitkälti viestinnän keinoin
- Vahva ammattitaito
- Oma näkemys ja rohkeus sen seuraamiseen
- Annetaan esimiehille mahdollisuus kehittää uusia tapoja ja innovoida
- Varmistetaan, että toimintatavat ja tavoitteet eivät ole ristiriidassa keskenään
- Organisaatiomuutos
- Yhtenäisen toimeenpanon tavoitteellistaminen
- Ylimmän johdon esimerkin seuraaminen
- Jatkumon varmistaminen yhteisten haasteiden ratkaisuun
- Mahdollistaa riittävä aika yhtenäiseen toimeenpanon toteuttamiseen
- Johtaminen keskiöön sekä mukana olo toteuttamisvaiheen suunnittelutyössä

”Aina voidaan tehdä organisaatiomuutos. Lokeroituminen on itsenäistä ja organisaatiomalli ohjaa. Yhtenäinen toimeenpano on jokaisen omissa käsissä. Ylin johto ja heidän esimerkki kantaa. Eri liiketoiminta-alueilla yhteisiä palaveriteita, mutta yhteistyö ei aina ole läpinäkyvää ja on yleinen odotusarvo, että tietenkin yhteistyötä tehdään. Mutta tehdäänkö sitä oikeasti? Yhtenäisen toimeenpanon voisi myös tavoitteellistaa.”

”Keskeisiä asioita nostetaan yhteiseen keskusteluun ja pohdintaan, jatkumon saaminen kiehtoo. Kuulostaa teoriassa helpolta, mutta käytännössä vaikeaa. Koko ajan tulee paljon muita implementoitavia ja reagoitavia asioita, jolloin arki on rikkonaista. Paljon tulee samaan aikaan tehtäviä asioita. Jos saadaan kiinni punaisesta langasta, yhdessä voidaan kehittyä ja nähdä miten johtaminen vaikuttaa. Saadaan tuloksia aikaan systemaattisesti ja kuljetaan kohti strategisia tavoitteita. Voidaan jakaa kahteen: omien johdettavien kanssa tehdään yhdessä töitä sekä oma kiinnostuneisuus osallistua myös suunnitelmien ja käytäntöjen pohdintaan.”

Viimeisessä kysymyksessä pureuduttiin vielä syvemmin itse yhteistyöhön ja sen syventämiseen kysymällä haastateltavilta, että mitä keinoja voidaan käyttää yhteistyön tiivistämiseksi.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että on kannattavaa panostaa ihmisten välisiin suhteisiin. Yhdessäolo, epäviralliset tilaisuudet, joukkueena toimiminen, avoin yhteistyö, toisten tunteminen työroolin ulkopuolella ja esimiesporukkaan panostaminen yhtenä tiiminä nousevat esiin.

Keskijohto näkee erittäin tärkeänä yhteistyön, avoimuuden ja ristiriitojen selvittämiseksi sen, että eri liiketoiminna osa-alueiden esimiehiä pidetään yhtenä tiiminä. He haluavat mahdollistaa tilaisuuksia, jossa eri esimiehet voivat tutustua toisiinsa ja sitä kautta saavuttaa luottamusta ja kumppanuutta. Moni yhdisti johtamisen koulutukseen tai esimieskokoukseen myös vapaampaa ohjelmaa turvatakseen ne tilanteen, jossa tutustutaan ja hitsaudutaan yhteen.

Moni sanoi kaipaavansa COVID19 pandemian aikana myös fyysistä läsnäoloa eli kokoontumista työpaikan ulkopuolelle rennolla ohjelmalla.

”Panostan ihmisten välisiin suhteisiin. Johtamistapani pyrkii luomaan sellaiset ihmissuhteet, että esimiehet tuntevat toisensa hyvin sekä työroolissa että henkilökohtaisella tasolla. Se luo hyvää keskustelukulttuuria ja eteenpäin katsomista. Ei tuijoteta pelkästään omaa ruutua. Käytän aikaa luodakseni tilanteita ja tilaisuuksia, jossa ihmiset pääsevät ja joutuvat tutustumaan toisiinsa. Tämä on ollut jo vuosien toimintatapa: epävirallisuus myös. Aina asian lisäksi pitää keskustella johtamisesta ja elämästä. Treenataan johtamista, niin aina pitää olla jotain yhteistä vapaa-ajan tekemistä. Tullaan toimeen yhdessä ja joukkueenomaisesti edistetään asioita. Ei riitä, että on ne teknisesti taitavimmat pelaajat vaan ne joukkueet voittavat, jossa vahva yhteinen tahtotila, luottamus ja halu heittäytyä.”

”Johtajakokouksien lisäksi työkaluina ryhmätyöt, työryhmätyöt, erilaisia yhteispohdinnat. Yksikköni on sen verran iso, että yhteispohdintaa voi tulla enemmän mielenpiteitä. Siinä huomaa myös missä vaiheessa eri esimiehet menevät muutoksessa tai oman alueensa asioiden sisäistämisessä. Syntyy yhteispuurua sekä todella hyvää keskustelua ja oivalluksia siitä miten voi viedä omaa osaamistaan eteenpäin ja nähdä myös monia näkökulmia. Yhteinen johtaminen ja yhteinen arvopohja. Epävirallisen yhteistyön rooli on merkittävä. Pyrin saattamaan eri henkilöitä yhteen. Illanvietot tekevät tiimistä tai ryhmästä tiiviimpiä. Ryhmänjohtajat (esimiehet) voivat olla myös tiimi. Yhteisiä tavoitteita ja yhteistä

onnistumista. Parhaillaan edistää sitä, että etsitään itsenäisesti apua ja tukea, kun on luottamuksellisuutta eri henkilöiden välillä. Voi syntyä sparrausta sekä vinkkejä. Sallin ja kannustan yhteistyön synnyttämistä.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus sijoittuu aikaan, jolloin yrityksen tutkimushetken strategia oli ollut käytössä jo vuoden ajan. Tutkimuksessa haluttiin juuri tutkia miten strategia näkyy arjessa ja miten strategia elää mukana, vaikka itse julkaisusta on jo kulunut aikaa. Keväällä 2020 testattiin myös erilaisia johtamismalleja, jotta strategian määrittelemiin tavoitteisiin päästäisiin tehokkaammin. Nämä tekijät sekä toimeksiantajan edustajan kanssa käydyt keskustelut vahvistivat tämän tutkimuksen tarpeellisuutta. Keskijohdon rooli ja sen vastuut sekä strategiaviestijänä että yhtenäisen toimeenpanon takaajana nousivat keskeiseen asemaan. Tutkimuksessa haluttiin selvittää mitä voisimme oppia nykyhetkestä ja miten näitä oppeja voitaisiin hyödyntää tulevien johtamismallien käyttöönotossa tai jatkokehittelyssä.

Strateginen johtaminen toimii siltaavana tekijänä tutkimuskysymysten välillä. Itse haastattelussa se toimi sekä lämmittelykysymyksinä että oman roolin, sitoutuneisuuden ja toimintatapoja avaavana elementtinä. Haastattelujen perustella voidaan todeta, että keskijohdolla on kirkas kuva strategian merkityksestä organisaatiossa. Keskijohdon jäsenet keskittyvät työssään enemmän strategian toteuttamiseen ja strategian kuvaus tuli vahvasti toiminnan kautta. Pankkialan disturbio ja muutosvauhti on ollut kovaa digitalisaation, asiakaskokemuksen tärkeyden ja tiukan sääntelyn takia. Toimintaympäristö siis muuttuu kiihtyvää vauhtia, mutta yrityksen ydinstrategia on ollut hyvin stabiili. Jokaisella liiketoiminta-alueella sekä liiketoiminta-alueen osa-alueella on ydinstrategiasta johdettuja strategioita, joten keskijohdolle löytyy aina jokin strategian ulottuvuus, johon he voivat arjessaan tukeutua. Tämä kävi ilmi haastatteluissa, joissa jokainen oli löytänyt oman ulottuvuuden strategiaan. Keskijohdon jäsenet ovat hyvin sitoutuneista strategiaan. Mantere ja kumppanitkin (2011, s. 53-54) kuvaavat miten keskijohto isoissa yrityksissä pääse harvoin mukaan strategian suunnitteluun, mutta vahvaa sitoutumista silti edellytetään. Tämä saa aikaan sen, että keskijohto kuluttaa strategiaa myös omien päämääriensä ja tavoitteiden ajamiseen, joka ei aina palvele alkuperäistä strategiaa. Strategia halutaan useasti

yksinkertaistaa todella yksinkertaiseen muotoon, jotta se on helposti ymmärrettävä ja muistettava, mutta yksinkertaiseen muotoon viety strategia antaa varaa useille eri tulkinnoille. Yksinkertainen strategia kuitenkin muotoutuu käytännön toimien mukaan, joiden viestimistä ja toimeenpanoa haluttiin tämän tutkimuksen myötä selvittää. Trendit kuten asiakaskäyttäytyminen ja asiakaskokemus koettiin olevan vahvoja strategian muokkaajia.

Vallan lisääminen, paikallisuuden huomioiminen ja toimeenpanon suunnitteluun osallistumisen koettiin lisäävään omaa sitoutuneisuutta strategiaan. Kaikki edellä mainitut ovat vaikuttamisen keinoja. Keskijohto haluaa lisätä omaa vaikuttavuuttaan. Useat haastatelluista kokivat vastuiden kasvaneen, mutta valtaa oli samaan aikaan vähennetty. Epäselväksi jäi haluttiinko paikallisuutta huomioida enemmän paikallisen vallan lisäämiseksi vai paikallisten sidosryhmien huomioimiseksi ja liiketoimintamahdollisuuksien kasvattamiseksi. Valta palkita strategian mukaisesta työstä koettiin hankalaksi. Valtaan palataan myös toimeenpanon näkökulmasta, mutta keskijohdolla on oltava riittävästi valtaa toteuttaakseen strategian ydintä. Harisalo (2008, s.237-238) kuvaa, että strategisen johtamisen rooli on avata uudenlaisia mahdollisuuksia syy-seuraussuhteiden pohdintaan, päästä eroon niistä toimintamalleista, jotka kahlitsevat ja rajoittavat yrityksen toimintaa. Onko keskijohdolla valtaa tehdä strategista johtamista? Strateginen johtaminen koetaan olevan osa operatiivista johtamista, mutta onko keskijohdolla mahdollisuus luoda voittavia ratkaisuja vai toteuttaako se pelkästään jonkun toisen luomaa suunnitelmaa? Tähän kysymykseen emme saaneet tyhjentävää vastausta haastatteluiden perusteella.

Haastateltavilta kysyttiin suoraan kuinka merkittävä osa strateginen johtaminen on heidän työtänsä. Keskijohdon jäsenet kokivat olevansa aktivisteja strategian toteuttamisessa ja aktivistin rooli näkyy kaikessa mitä keskijohto roolissaan toteuttaa, mutta strategiatyöhön ei varata erillistä aikaa. Ala-Mutkan (2008, s. 25-26) mukaan strategiaprosessi ei ole systemaattinen vaihe vaiheelta toimiva vaan orgaaninen ja itse organisoituva. Johtajan maailmakuva muovaavat taas aikaisemmat kokemukset, näkemykset ja henkilökohtaiset arvot. Tutkimukseen osallistunut keskijohto on osa hyvinkin kompleksista maailmankuvaa, jossa yrityksen eri osat vaikuttavat toisiinsa lukuisin tavoin ja yhden osan muutokset voivat luoda odottamattomia seurauksia muihin osiin. Muodolliselta rooliltaan he ovat mukana

strategian toteuttamisessa, jolloin he pyrkivät poistamaan jänniteitä nykytilan ja strategian viitoittaman tulevaisuuden väliltä. Kehusmaa (2006, s.89-86) nostaakin strategisen roolin muovautuvan yksilön tekemien tekojen kautta ja strategian soveltaminen tapahtuu valintojen, päätösten, dialogien ja tekemättä jättämisen kautta. Tutkimus tukee tätä, koska haastateltavat kertoivat käyttävänsä strategiaa päätöstensä perutteluun, valintojen tekoon sekä vahvaan viestintään.

Jotta keskijohdon tekemää käytännön strategiajohtaminen saataisiin näkyväksi, tutkimuksessa haluttiin myös selvittää keskijohdon käyttämiä työkaluja. Selvästi sana työkalu sai haastateltavat varpaisilleen ja melkein aistin heidän miettineen: ”Onkohan minulla mennyt nyt jokin uusi työkalu ihan ohitse?” Avaamalla työkalu-sanaa lisää keskijohto löysi työkalupakistaan vaihtoehtoja. Viestintä oli 90 % vastauksien vaikuttavana taustavoimana ja 10 % perustui tavoitteiden hyödyntämiseen. Viestintä tavoitteiden ohella on keskeinen strategiajohtamisen väline ja nämä yhdessä luovat mahdollisuuden strategian toistamiseen arjen organisaatiopuheessa. Keskijohto pyrkii siis käyttämään työkaluja, joilla tarkoituksena on päästä tavoiteltuun olotilaan muutokseen, kehittymiseen ja yhdenmukaistamisen keinoin. Viestintä nostettiin vahvaan asemaan haastateltavien näkökulmasta. On mahdollista, että tutkimuksen tarkoitus ajoi osittain haastateltavia vastaamaan viestintään liittyen.

Viestintä on keskijohdolle elintärkeä väline toimeenpanna strategiaa. Keskijohto koetaan yleensä vaikuttavana viestijänä. Halusinkin tutkimuksessa selvittää, miten keskijohdon jäsenet itse kokevat oman strategiaviestintänsä, kuinka usein ja miten he strategiaa viestivät, minkä verran sensemakingiä käytetään ja mitä asioita keskijohto haluaisi parantaa omassa viestinnässään. Keskijohdon rooli on todella keskeinen: heillä on yleensä enemmän tietoa strategian taustoista, mutta kuitenkin he ovat riittävän lähellä tekijöitä ja asiakkaita arvioidakseen strategian toteuttamisen tilaa. He kuulevat omilta johdettaviltaan onnistumistarinoita ja niitä hetkiä, jolloin strategia ei ole toiminut toivottavalla tavalla. Keskijohdolla on yleensä myös useita henkilöitä organisaatiossaan, jolloin heillä on vertailupohjaa eri vaiheissa olevista yksilöistä ja tiimeistä. Keskijohdon vaikuttavuus ei mielestäni tule siitä, että he ovat auktoritaarisesti omassa roolissaan ylempänä muita vaan siitä, että termin mukaisestikin he ovat vain keskellä kaikkea. Strategiatyön aloittamisen ja strategian toimeenpanon välillä voi olla jopa vuosia aikaa, mutta keskijohdolla on aina

tuorein tilanne yrityksen nykytilasta ja asiakaskäyttäytymisestä, joten he jatkojalostavat strategiaa omassa työssään.

Haastateltavat kertoivat tekevänsä strategiaviestintää pääsääntöisesti arkisten tilanteiden ja keskusteluiden avulla. Uskon, että strategian sisäistämisellä on myös vaikutusta siihen, kuinka paljon keskijohto tekee strategiaviestintää. Osa kokee strategiaviestinnän olevan jotain, missä itse viestinnässä on strategia-sana mainittuna, osa kokee taas kaiken viestinnän, joka on strategian mukaista strategiaviestinnäksi. Isommalle joukolle viestittäessä strategian isot raamit muotoutuvat ja pienemmässä porukassa strategiaa viestitään enemmän keskusteluiden, päätöstenteon ja toimenpidesuunnitelmien kautta. Haastateltavat kuitenkin selvästi olivat sitä mieltä, että strategiaviestintä on osa heidän omaa rooliaan eikä kukaan haastateltavista kyseenalaistanut asiaa. Valtaosa strategiaviestinnästä tapahtui haastateltavien omille alaisille eli esimiehille. Esimiehille suunnattu viestintä oli pääsääntöisesti vuorovaikutteista ja tiedottavaa viestintää taas käytettiin alueen koko henkilöstölle viestimiseen. Kunelius (1999, s.10-14) toteakin viestinnän tarkoituksena olevan yhteisöllisyyden tuottamista ja ylläpitämistä sekä identiteetin rakentamista. Viestintä tuottaa, ylläpitää, korjaa ja muuntaa todellisuutta. Mustonen (2009 s.36-37) kirjoittaakin, että keskijohto toimii aina yhteisten strategisten painopisteiden ajamina ja he vaalivat ymmärryksen ja yhteisen sitoutumisen kulttuuria. Keskijohdolla on säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluita alaistensa kanssa sekä esimieskokouksia, jossa vuorovaikutteista ja sitä kautta eteenpäin vievää viestintää voidaan harrastaa. Keskijohto toimii tietenkin omilla toimillaan roolimallina, mutta miten he varmistavat sen, että heidän omat alaisensa tekevät vuorovaikutteista strategiaviestintää omille tiimeilleen ja johdettavilleen? Mantere ja kumppanit (2011, s. 44-46) toteavatkin, että vuoropuhelu on ainoa tapa, jolla strategiaviestinnällä on vaikutusta organisaation henkilöstön työhön. Uskotaanko edelleen, että riittää, kun johto ja esimiehet ymmärtävät strategian ja osaavat varmistaa toimeenpanon sitä kautta? Varmastikaan asia ei ole näin, mutta uskon, että osallistumalla vahvemmin vuorovaikutteiseen keskusteluun henkilökunnan kanssa, keskijohto tukee sekä yleistä strategiakeskustelua että oman johdettavansa sanomaa ja tekemiä ratkaisuja. He voivat tukipuheellaan tukea omia esimiehiään ja muutospuheella taas avata uusia ajattelutapoja.

Oli hienoa huomata, että merkityksen luominen viestinnän keinoin ja esimerkkien käyttö oli jokaiselle haastateltavalle tuttua. ”*Rehellisyys, ymmärrys lähtötilanteesta, elävä, yhtymäkohdat, hyöty, omistajuus, ymmärrettävyys, kansantajuinen kieli, asiakkaiden tyytyväisyys*” olivat teemoja, jotka nousivat esiin haastattelussa, kun puhuttiin järkeistämistä eli sensemakingistä. Boje (2008, s. 7-8) tuo esiin, miten keskustelujen osapuolien eri tausta, kokemus menneisyydestä ja odotus tulevasta, muokkaavat ennako-odotuksia tarinan sisällöstä. Koen, että sensemakingin kautta keskijohto voi myös osoittaa sisäistäneensä strategian ja luovansa luottamusta ympäristöön sitä kautta. Inhimillisyys ja samaistuminen luovat myös yhteisöllisyyttä ja sitä kautta vahvempaa sitoutumista yhteisiin strategisiin tavoitteisiin. Ancona (n.d, s.4-5) kuvaakin, miten muutostilanteissa yksinkertaisesta tulee helposti monimutkaista, koska uutta tietoa ja sitä kautta toimintaa muodostuu. Tällöin voi muodostua kuilu tavoitteiden ja kapasiteetin välille, jolloin yhdistävä ja kuvaava viestintä siltaa tavoitetilaa ja nykyhetkeä yhdistävällä tavalla.

Olen arvioinut keskijohdon roolia strategiaviestijänä Wickin seitsemän attribuutin mukaan. Identiteetti viestintään tulee pitkälti roolin kautta eli keskijohdon edustajana. Mielikuvana siitä millainen on keskiverto keskijohdon jäsen. Retrospektiivisyys taas muodostuu siitä, mistä työstä hän on lähtöisin tai millaisen työhistorian hän omaa. Toimintaympäristö on muovautunut johtamisjärjestelmien ja viestintäjärjestelmien mukaan eli missä tilanteissa sanat ja teot tulevat näkyväksi. Sosiaalisen ulottuvuuden taas luo johtajan ”karisma”, miten lähestyttävä hän on tai millaisen auktoriteetin hän omaa. Halu olla sosiaalisesti läsnä on myös avainasemassa. Vihjeet taas muodostuvat erilaisten syy-seurasuhteiden oivaltamisen kautta sekä erilaisten ratkaisevien tilanteiden määrittelemänä. Kehitys kehittyy ja strategia myös, joten on tärkeää, että keskijohto omalla viestinnällään huomioi sen. Ei katsota vanhoja kalvoja vaan kerrotaan tarinaa asioista, mitkä tapahtuvat nyt. Tietoa on oltava tarpeeksi strategian taustalta, mutta tietoa myös siitä miten strategiaa tällä hetkellä toteutetaan ja miten oma viestintä vaikuttaa kuulijaan. Viestinnän on oltava jatkuvaa. Yleensä uuden strategian lanseerauksen jälkeen jokainen keskijohdon jäsen innokkaasti viestii uudesta, mutta pienen kyllästymisen jälkeen arkiset ja rutiinilla hoidettavat asiat vievät tilaa. Viestinnän vaikuttavuuden varmistaa toisto, toista ja toisto.

Vuorovaikutteinen viestintä varmistaa myös sen, että viesti otetaan vastaan eli se saapuu perille ja viestin sisältö ei muunnu matkalla. Kaikki tietävät rikkinäisen puhelimen ja on vain inhimillistä, että esimiehet käyttävät strategiasta niitä osa-alueita, jotka palvelevat heidän tarkoitustaan parhaiten. Haastateltavatkin uskoivat vuorovaikutteisen viestinnän olevan vahvaa, mutta suurille joukoille vaikeasti järjestettävää. Dialogin järjestäminen ison yleisön kanssa onkin vaikeaa, mutta pienemmät pohdiskelevat porukat, joissa yhdistetään ihmisiä eri osastoilta varmistaa Mantereen ja kumppaneidenkin (2011, s.49-50) mainitseman ”älyllisen ristiinpölyttymisen”, jonka avulla strategia tolkituu, kun sen toteuttajat tulkitsevat sitä omista lähtökohdistaan. Osa henkilöstöstä ja esimiehistäkin on kiinnostunut itsenäisesti tutkimaan, lukemaan ja kuuntelemaa strategiaan liittyvää aineistoa, mutta keskustellessa hekin juurruttavat oppimaansa käytäntöön.

Haastateltavilla oli vaikea arvioida omaa onnistumistaan strategiaviestijänä ja moni perustikin arvion saamaansa palautteeseen. Yksi haastateltavista totesikin: ”*Omalla mielipiteellä ei ole väliä, ihan sama mitä mieltä olen omasta viestinnästäni tai vuorovaikutustaidoistani, ainoahan mittari on se miten muut viestini kokevat.*” Viestijän vastuulla on löytää keino, joka tavoittaa viestin vastaanottajan ja viestinnän on oltava vaikuttavaa toivottavan muutoksen tai toimen toteuttamiseksi. Itsearviointi olisi tarvinnut valmiin asteikon tai sanallisen määritelmän, jotta vastauksia olisi kunnolla voinut verrata toisiinsa. Kyseisessä organisaatiossa toteutetaan henkilökunnan työtyytyväisyyskysely useita kertoja vuodessa, jossa yhtenä kysymyksenä kysytään kokeeko työntekijä esimiehensä johtamisviestinnän totuudenmukaisena. Useampi haastateltavissa koki, että viestittävää asiaa tulee niin paljon, että suunnitelmallisuus puuttuu. Suurin osa viestinnästä on strategian mukaista prosessien toteuttamista tai asemaa markkinoilla, mutta siltaavatko keskijohdon jäsenet aina sitä strategiaan. Robertsonin laatupyramidin mukaan (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 142) keskijohdolla on mahdollista mitata viestintänsä tehokkuutta arvioimalla *ymmärrystä* sekä vuorovaikutteisten keskusteluiden että työtyytyväisyysmittauksien kautta, *merkityksen* luomisessa he voivat käyttää tarinallistamista, *hyväksyntään* ja *sitouttamiseen* he voivat käyttää sekä muutos- että voimapuhetta ja *toimintaa* he voivat arvioida tulosten ja yhteisten tapaamisten ja havainnoinnin kautta. Haastateltavien itsensä kehittämiseen liittyvät ajatukset painottuivat vahvasti säännöllisyyteen sekä oman persoonan ja tulkinnan avaamiseen. On nopeampaa

viestiä millä toimilla strategiisiin tavoitteisiin pääsee, kun vuorovaikutteisesti pohtia yhdessä mitä tekemällä pääsemme strategian mukaisiin tavoitteisiin hyödyntämällä nykyisiä prosesseja.

Vaikka strategiatyö olisi ollut hyvin onnistunutta ja viestintäkin on tavoittanut henkilöstön heitä puhuttavalla tavalla, toimeenpanovaiheessa nähdään vasta kuinka vahvasti strategiaa toteutetaan käytännössä. Kunnolla käynnissä olevan toimeenpanovaiheen ja strategian vahvistamisen välillä on voinut kulua aikaa, jolloin voidaan jopa puhua kyllästymisestä ja muutosenergian häviämisestä. Jos organisaatio päivittää usein strategiaansa tai sen painopisteitä, voi pahimmassa tapauksessa käydä niin, että keskijohto yrittää yhdistää uusia ennakoivia mittareita jo aikansa eläneeseen strategiaan. Tutkimuksessa keskijohto mielsi roolinsa olevan hyvin toimeenpanoon keskittyvä ja strategisilla tavoitteilla oli vahva rooli toimeenpanon edistäjänä. Yksi haastateltavista kuitenkin kyseenalaisti, että onko hänellä välttämättä vahvaa valtuutusta toimeenpanoon. Toimeenpanovaiheessa on tärkeää määritellä miksi kyseistä työtä tehdään, miten sitä tehdään, miten mitataan onnistuminen tässä työssä ja kenen vastuulla on tavoitteiden saavuttaminen. Keskijohdolla on vastuu varmasti toimeenpanosta yhdessä liiketoiminta-alueen ylimmän johdon kanssa, mutta keskijohdolla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa johtamismalleihin, millaista henkilökuntaa tarvitaan tai miten onnistaneesta työstä palkitaan (Verweire & van dan Berghe, 2004, s.247). Nämä kaikki tekijät nousivat myös esiin haastatteluissa. Yksi haastateltavista koki vahvimaksi vallankäytön välineeksi palautteen, jolla on kiistämättä vaikutuksia olemalla sosiaalinen ja ympäristön luoma vaikuttamisen väline, mutta lisäarvon tuottamiseen tarvitaan keinoja, joilla voidaan yhdistää resurssit, liiketoiminta ja organisaatio. Keskijohdon tehtävä ei siis ole kontrolloida pelkästään, että asioita toimeenpannaan sovitusta ja tämän myös haastattelut varmistivat. Haastateltavat kokivat, että vastuu oikeiden tavoitteiden ja mittareiden valinnasta oli ylemmälle johdolla ja heidän pitää luottaa niiden luotsaavan kohti strategian viitoittamiin tuloksiin.

Strategy As Practice tutkimussuuntauksen ominaispiirteet näkyivät vahvasti, kun haastateltavilta kysyttiin heidän tapaansa varmistaa yhtenäinen toimeenpano. Haastateltavat kokivat, että läpinäkyvyys sekä tavoitteissa että prosesseissa helpottaa yhtenäistä toimeenpanoa. Tämä myös todistaa onnistunutta strategiaviestintää eli kaikille on

yhteisesti viestitty miten sama strategia on jaettu osatavoitteiksi eri yksiköille ja miten yksiköt voivat tukea toinen toistaan. Koen, tämän olevan myös osoitus siitä, että kompleksisessakin yrityskulttuurissa avoimuuden kautta saadaan ymmärrystä ja yhteiseen hyvää tähtäävää toimintaa. Kottila ja kumppanitkin (2010, s. 15-18) nostavat SAP sosiaalisesti käytännöksi, jossa ei keskitytä niinkään strategian eteenpäin viemiseen vaan toimijoiden arkeen. Tutkimustulosten perusteella keskijohdolla on vahva rooli olla keskustelujen ja tilanteiden ylläpitäjä ja arjen onnistumiset ja ristiriitatilanteet käydään läpi arkisten toimien kautta. Useampi haastateltava oli saanut positiivista palautetta yhtenäisestä toimeenpanosta, mutta he mittasivat omaan onnistumistaan myös kuulemallaan puheella, näkemillään teoilla ja itsenäisellä ongelmanratkaisukyvyllä. Tämä myös todistaa sen, että keskijohto havainnoi strategiatyötä siellä missä strategiaa varsinaisesti toteutetaan.

Jotta nykytilanteesta voidaan oppia, haastateltavilta kysyttiin miten he edistävät yhtenäistä toimeenpanoa ja millaisin keinoin yhteistyötä voitaisiin parantaa. Vastauksissa toistui vahvasti yhtenä joukkueena toimiminen, yhteiset toimintatavat ja riittävän yhteisen ajan varmistaminen. Haastateltavat halusivat luoda luottamuksellisen ilmapiirin, jossa ristiriidoista voitaisiin keskustella ja varmistaa jatkumoa ja yhtenäisyyttä. Jotta luottamuksellinen ilmapiiri oli mahdollistaa synnyttää, olisi hyvä, että esimiehet eli johdettavat tuntisivat toisensa myös työroolin ulkopuolella. Yhteisellä vapaa-ajan tekemisellä opitaan enemmän ihmisten vahvuuksista ja ymmärretään paremmin toistensa lähtökohtia. Yksi haastateltava sanoikin osuvasti: ”Ryhmänjohtajat voivat myös olla tiimi”. Jos keskijohtoa ei olisi, pyrkisivätkö esimiehet käyttämään aikaa toisiinsa tutustuen? Tuskin. Keskijohto ottaa vastuun yhtenäisestä toimeenpanosta yhdistämällä ihmisiä, luomalla tilaisuuksia keskusteluun, yhtenäistämällä tapoja ja luomalla avoimuuden kulttuuria.

7.1 Kehittämisehdotukset

Yksi tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli se, mitä voimme oppia nykytilasta strategiaviestinnän ja toimeenpanon osalta uuden johtamismallin käyttöönoton yhteydessä. Kohdeorganisaatiossa pohditaan uusia johtamismalleja, jossa on joko tiukempi ote eri liiketoiminnan osa-alueista eriyttämällä eri toimintoja ja toisaalta taas kokeillaan

kollektiivista vastuuta johdettavasta useamman esimiehen voimin. Strategiaviestinnän ja yhtenäisen toimeenpanon näkökulmasta ensimmäisessä johtamismallissa haasteena on se, että eri liiketoiminta-alueen osa-alueiden esimiehet eivät ole saman johdettavan alla, joten yhteisiä tilaisuuksia on vähemmän (tutkimuksessa mainitut esimiespalaverit ja yhteiset kokoukset), jossa voidaan vuorovaikutteisesti keskustella strategisista linjauksista. Toisaalta myös samalla keskijohdon edustajalla omien johdettavien vastuualue olisi kapeampi, joten tietoa muiden yksiköiden toiminnasta pitäisi etsiä jotain toista reittiä. Kollektiivisen johtamismallin haasteena on varmistaa yhteinen ymmärrys strategiasta esimiesten kesken ja varmistaa, että jollain on vastuu strategiaviestinnästä ja viestitty strategia ja teot kohtaavat eri esimiesten välillä. Henkilöstölle ei saa tulla tilanteita, että toinen esimies kommunikoi strategian ja toinen esimies taas omalla toiminnallaan laimentaa sen. Yhtenäisyyttä ja yhteistä tapaa toimia pitää siis molemmissa johtamismalleissa korostaa.

Strategiaviestintä haastatteluiden perusteella tapahtui suurimmaksi osaksi erilaisissa keskusteluissa, kuten palavereissa ja johtoryhmissä. Vaikka eri johtajien vastuualue eroavatkin, niin yhtenäiset johtamismallit tukevat vahvasti yhtenäistä viestintää ja toimeenpanoa. Tutkimustulosten perustella ehdotankin, että strategiasta viestintää tehtäisiin esimiehille yhteisissä johtamiseen keskittyvissä foorumeissa eli säännöllisissä kokouksissa, jossa esimiehet yhdessä voisivat pohtia johtamisen haasteita sekä varmistaa, että jokainen tukee toinen toistaan arkisia päätöksiä ja toimia tehdessään. Kun ristiriitaisuuksia eri toimintatapojen tai strategian toimeenpanon välillä syntyisi, keskijohto voisi omalla viestinnällään tukea johdettavia ja varmistaa yhtenäisen toimeenpano taas eri keskijohdon edustajien välillä. Säännöllisyys varmistaisi sen, että strategiset tavoitteet vastaavat nykytilaa ja ottaisivat huomioon myös alan nopean muuttumisen ja asiakaskäyttäytymisen muutokset.

Kollektiivisessa johtamismallissa keskijohdon on otettava kokonaisvaltainen vastuu strategiaviestinnästä ja johtaa viestintää samalla tavalla kuin muutakin resurssia. Yksikön johtajan olisi hyvä olla vahvasti mukana havainnoimassa eri viestintätilaisuuksia (viikkopalavereita ja kahdenkeskisiä keskusteluita) varmistaakseen, että tulkinat strategiasta ja sen viestiminen on yhtenevää ja johdonmukaista. Jokainen esimies kokee strategian eri tavoin, mutta keskijohdon tehtävänä on varmistaa, että persoonallistenkin

tulkintojen takana on sama punainen lanka ja johdettavien on helppo ymmärtää mitä heiltä odotetaan.

Yhdenmukaista toimeenpano voitaisiin tukea tavoitteellistamalla sitä. Yhtenäinen toimeenpano voisi olla yhtenä ennakoivina tavoitteina, joiden tarkoituksena on tukea strategian uudistustyötä. Tavoitteet ovat keskeisessä asemassa toimeenpanoa ajateltaessa ja tavoitteet myös ohjaavat oppimista ja koulutusta, viestintää, prosesseja ja johtamista itsessään. Miten yhtenäistä toimeenpanoa voitaisiin sitten mitata? Yhtenä vaihtoehtona olisi kysyä asiakkailta osana asiakastyytyväisyyskyselyä miten yhtenäisenä hän kokee palvelun, mutta digitalisaation aikana tämä ei välttämättä vastaisi kysymykseen eri sidosryhmien kyvystä tehdä yhtenäistä strategiatyötä. Henkilökunnalle suunnatut kyselyt jo varmasti antaisivat tarkempaa kuvaa yhtenäisestä strategian toimeenpanosta. Kolmantena vaihtoehtona olisi se, että keskijohdon omaa tekemistä oltaisiin seuraamassa heidän esimiehen toimesta kuten osallistumalla palavereihin ja antamalla niistä palautetta, kuten jo yhdessä tutkimukseen osallistuneessa yksikössä jo tehtiinkin. Neljäntenä vaihtoehtona voisi olla, että esimiehet arvioisivat nimettömästi toistensa kykyä tehdä yhteistyötä ja sen avulla arvioitaisiin keskijohdon kykyä yhtenäiseen toimeenpanoon. Mittareiden valinta on aina vaikeaa, mutta itsessään tavoitteena yhtenäinen toimeenpano voisi tuoda riittävän vahvan signaalin toivotusta toiminnasta strategian toteuttamiseksi.

Tutkimustulosten valossa suosittelen, että organisaatio tarkastelisi keskijohdon mahdollisuutta vallankäyttöön ja varmistaisi, että valtaa on riittävästi yhtenäisen ja tehokkaan toimeenpanon edistämiseksi.

Toimeenpanon osalta haastatteluissa koroistui miten tärkeää on, että esimiehet tuntevat toisensa. Tuntemisella ei tarkoitettu pelkästään muodollista roolia vaan vapaamuotoista tutustumista toinen toisiinsa. Haastateltavien mielestä toistensa tunteminen lisää vuoropuhelua ja ihmiset sitoutuvat näin auttamaan toinen toisiaan. Vaikka johtamismalleja muutettaisiinkin, keskijohdon olisi hyvä varmistaa, että eri liiketoiminnan osa-alueilla työskentelevät oppisivat tuntemaan toinen toisensa jatkossakin ja näin varmistaisivat yhtenäisen toimeenpanon siltäkin osin.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuuden taustalla on se, miten tutkimuksen lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat aineiston olevan kerätty ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella taas tarkoitetaan sitä, että lukijat ovat vakuuttuneita tutkijan ammattitaidosta ja kyvystä löytää oikeita perusteluita ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman. Eettisyys taas tarkoittaa sitä, että tutkija on käyttänyt eettisiä periaatteita koko tutkimuksen aikana ja tutkimus ei saa aiheuttaa minkäänlaista haittaa tutkimukseen osallistuneille. (Juuti & Puusa, 2020)

Luotettavaan ja hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimuksessa esitetään perusteet, joiden perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan sen mukaan, millaisia laadullisia menetelmiä työssä on käytetty. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on mahdotonta päästä täysin objektiiviseen tilanteeseen vaan tutkijan pitää pystyä tunnistamaan oma subjektiivisuuden ja tuomalla sen selvästi esiin. Laadullista tutkimusta arvioitaessa pohditaan sitä, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossain toisessa ympäristössä ja voidaanko niitä myös tutkia uudelleen. (Juuti & Puusa, 2020)

Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat pääsääntöisesti tietokirjallisuutta ja sen lisäksi on hyödynnetty väitöskirjoja ja tieteellisiä artikkeleita. Strategia käsitteenä on ollut jo pitkään muuttumaton, jonka vuoksi myös vanhempia lähteitä on voitu hyödyntää. Teorialähteet ovat kuitenkin pääsääntöisesti tuoreita ja lähteitä on käytetty runsaasti tukemaan toisiaan. Lähteistä saatua tietoa voidaan pitää luotettavana.

Tutkimuksessa tavoitettiin jokainen haastattelukutsun saanut, mutta otantamäärä oli pieni. Se kuitenkin edusti 30 % kyseisessä roolissa toimivista. Haastateltavat toimivat suurimmissa yksiköissä, joten heidän vaikuttavuusalueensa oli kuitenkin suurempi, koska heidän yksikkönsä henkilöstö käsitti suurimman osan koko henkilöstöstä. Haastattelututkimus kuitenkin varmisti sen, että vastaukset sisällöltään olivat kysymyksenasettelun mukaisia ja jokaiseen kysymykseen vastattiin kattavasti. Tutkimuksen katsottiin olevan uskottava ja

luotettava, koska haastatteluiden vastaukset tukeutuvat teoreettiseen viitekehykseen.

Haastatteluiden tallentamisen etuna oli, että vastauksiin pystyi palaamaan uudestaan, jolloin vastaukset eivät jääneet tutkijan oman muistin varaan.

Tutkimustuloksia voidaan käyttää myös muiden organisaatioiden keskijohdon strategiaviestinnän ja yhtenäisen toimeenpanon tueksi, mutta tutkimuksen tavoitteena oli saada selvä nykytilannekuva toimeksiantajayrityksen tilanteesta ja hyödyntää sitä uusien johtamismallien käyttöönotossa joko paikallisesti tai valtakunnallisesti.

LÄHTEET

Adair, J. (2010). Strategic leader. How to think and plan strategically and provide direction.

Kogan Page Limited. haettu 12.9.2020 osoitteesta:

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.hamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzM0NDU3N19fQU41?sid=9df3d1c0-f474-4750-9a5f-21a0507b93e6@pdc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB&rid=1>

Ala-Mutka, J. (2008). Strategiamalli. Helsinki: Talentum

Alasuutari, P. (2011). E-kirjassa *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino Oy. Tampere. Haettu

25.10.2011 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.126151>

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. Painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Aula, P. (toim.)(2008). Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell

Ancona, D. (n.d). SENSEMAKING. Framing and Acting in the Unknown. MIT-Sloan School of Management. Haettu 28.8.2020 osoitteesta:

https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42924_1.pdf

Boje, D. (2008). Storytelling Organizations. Lontoo: SAGE Publications Inc.

Harisalo, R. (2008). Organisaatioteoriat. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy

Emerald Group. (2005). Strategic Management. Emerald Publishing Limited. haettu

10.9.2020 osoitteesta: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=282919>

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3.uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus,

Grym, A., Koskinen, K. & Manninen, O. (2018). Pohjoismaiset pankit muuttuvat digiaikaiseksi. Euro & Talous. Haettu 18.10.2020 osoitteesta:

<https://www.eurojatalous.fi/fi/2018/2/pohjoismaiset-pankit-muuttuvat-digiaikaisiksi/>

Heikkilä, T. (2014). *Kvantitatiivinen tutkimus*. Haettu 2.4.2020 osoitteesta <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hernes, T. & Maitlis, S. (2011). Process, Sensemaking, and Organizing : Process, Sensemaking, and Organizing. Oxford University Press, Incorporated. Haettu 1.9.2020 osoitteesta: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=3055841>

Hill, C. & Jones, G. (2018). Essentials of Strategic Management. 3. painos. Iso-Britannia: Ashford Colours Press Ltd.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja Kirjoita. 15.uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusivuori, J. (toim.)(2017) E-kirja Tutkimushaastattelun ksikirja. Vastapaino. Tampere. Haettu 25.10.2020 osoitteesta:

<https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.133315>

Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004). Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as Practice : An Activity Based Approach. SAGE Publications. Haettu 10.9.2020 osoitteesta: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=334545>

Juuti, P. (2001). Johtamispuhe. Juva. PS-kustannus

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisten ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu. Otavan kirjapaino Oy

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus Oy. Haettu 25.9.2020 osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Kamensky, M. (2004). Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T & Ylikokko, P. (2005). Asiantuntija viestii. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Kaplan, J. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2008). The EXECUTION PREMIUM. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press

Kehusmaa, K. (2010). Strategiatyö. Organisaation voimalähde. Helsingin seudun kauppakamari. Edita Prima Oy

Kerttula, K. (2009). Valta ja muutos. Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto
78

Kolttola E., Westling, J. & Huhtinen, A. (2010). Strategia käytäntönä- Johdatus jalkautuksen tutkimukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.

Julkaisusarja 03/2010. haettu 10.9.2020 osoitteesta:

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74163/kolttola-wetling-huhtinen-strategia_kaytantona.pdf?sequence=1

Kunelius, R. (1999). Viestinnän vallassa. Juva: WSOY

Laine, P. (2009). Työkäytännöt strategiana. Vaihtoehto strategia käytäntönä-tutkimukseen. Liiketaloudellinen aikakauskirja 3, 181–206. Haettu 10.9.2009 osoitteesta:
http://lta.lib.aalto.fi/2009/3-4/lta_2009_03-4_a3.pdf

Lindroos, J. & Lohivesi, K. (2010). Onnistu strategiassa. Alma Talent Oy. Haettu 9.9.2020 osoitteesta: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBXATDFBCXIBA#/kohta:2/piste:b1733>

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (2011). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy

Mattila, P. (2001). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Kouvola: Talentum

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). Voittajan strategia. Lyhytjäteisyydestä kestäväään menestykseen. Helsinki: Alma Talent Oy. Haettu 9.9.2020 osoitteesta:
<https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.133903>

Mustonen, M. (2009). Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt- Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Väitöskirja. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis A-353. Helsinki: HSE Print.

Näsi, J. & Aunola, M.(2005). Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö .MET-julkaisu nro 12/2001. Tampere-Paino Oy

Peltoniemi, J. (2018). Kaiken keskellä. Keskijohto strategisen muutoksen kokijana ja tekijänä. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics numerona 190. Haettu 31.8.2020 osoitteesta: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59127/978-951-39-7514-2_v%C3%A4it%C3%B6s17082018.pdf?sequence=1

Riihimäki, J. (2020). Pomon mielestä millenniaali kukkoilee ja vaatii koko ajan palautetta, vaikka kyse onkin halusta kehittyä- Asiantuntijat kertovat, miten sukupolvet ymmärtäisivät

toisiaan. Helsingin Sanomat 1.6.2020. Haettu 27.8.2020 osoitteesta:

<https://www.hs.fi/ura/art-2000006523103.html?share=d418901d485e4258fbbd4e5eb5f51d62>

Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilanteeseen. Helsinki: Alma Talent

Salminen, J. (2008). 7 askelta strategiaan tuloksiin. Talentum. Gummeruksen Kirjapaino Oy

Somarla, M. (2020). Pankkivuosi 2019. Finanssiala ry. Haettu 18.10.2020 osoitteesta:

<https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-julkaisu-Pankkivuosi-2019.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). E-kirjassa Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Haettu 25.10.2020 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.133083>

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2009). Strategia arjessa- oivalluksi organisaation uudistajille. Alma Talent. Haettu 9.9.2020 osoitteesta: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAIBCXHTCF#/kohta:3/piste:b839>

Tuominen, K. (2016). Introducing Benchmarking. Oy Benchmarking Ltd. Haettu 4.9.2020 osoitteesta: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=4883137>

Töykkäri, V. (2012). Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 227. Tampere. Juvenes Print.

Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. Author's manuscript, personal version of the article. Academy of Management Annals. Haettu 10.9.2020 osoitteesta:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/33520/AMA%2c%20Vaara%20%26%20Whittington%2c%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Verweire, K. & van den Berghe, L. (2004). Integrated Performance Management : A Guide to Strategy Implementation. SAGE Publications. Haettu 12.9.2020 osoitteesta:
<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=254566>

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä (4. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Wiio, O. (1973). Johdatus viestintään. Porvoo: WEILIN+GÖÖS

Wood, L. (2002). Corporate Storytelling. Planning and Creating Internal Communications. Yhdysvallat: Grendell Press

Åberg, L. (1997). Viestinnän strategiat. Juva. WSOY

Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu

Taustatiedot

Kerrotko ensin minkälaista yksikköä johdat?

Kuinka monta suoraa alaista sinulla on?

Kuinka monelta eri liiketoiminnan alasegmentistä sinulla on johdettavia?

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

Strategiajohtaminen

1. Miten kuvaat omin sanoin sanaa strategia?
2. Miten kuvaat yrityksen nykyistä strategiaa?
3. Miten sitoutunut olet yrityksen nykyiseen strategiaan? Koetko jotain toimia millä sitoutuneisuuttasi strategiaa voidaan kasvattaa?
4. Miten tärkeänä osana pidät strategiajohtamista nykyisessä tehtävässäsi?
5. Mitä työkaluja käytät strategiajohtamiseen arjessasi?

Strategiaviestintä

1. Minkä verran teet strategiaviestintää? Kenelle se on suunnattu?
2. Minkä verran itse tekemästäsi strategiaviestinnästä on tiedottamista ja minkä verran vuorovaikutteista viestintää?
3. Miten olet viestinnän keinoin tehnyt strategiaa ymmärrettäväksi ja konkreettiseksi? Kertoisitko esimerkin?
4. Perustuuko toteuttamasi strategiaviestintä vastaanotto yksilön omaan kiinnostuneisuuteen asiasta vai tapahtuuko viestintää vuorovaikutteisesti?
5. Miten koet itse onnistuneesi strategiaviestijänä? Millä keinoin toivoisit, että jatkossa voisit tehdä strategiaviestintää?

Strategian yhtenäinen toimeenpano

1. Miten koet oman asemasi strategian toimeenpanossa? Miten asemoidut?
2. Minkälainen rooli strategisilla tavoitteilla on strategian toimeenpanossa?
3. Jokaisella liiketoiminnan osa-alueella on omia tavoitteita. Miten varmistat niiden yhtenäisen ja strategiaa seuraavan toimeenpanon? Mistä tiedät onnistuneesi tehtävässä?
4. Millä keinoin yhtenäistä toimeenpanoa voidaan edistää?
5. Millaisin keinoin yhteistyötä voitaisiin tiivistää yhtenäisen toimeenpanon varmistamiseksi?

Sana vapaa, omia mietteitä tai kommentteja teemoihin liittyen.