



ESIMIES STRATEGIATYÖN VOIMAVARANA

Minna Repo

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

REPO, MINNA: Esimies strategiatyön voimavarana

Opinnäytetyö 76s., liitteet 3s.
Marraskuu 2011

Strategia ja strateginen uudistuminen ovat organisaatioiden elinehto kiristyvässä kilpailussa. Strategiatyössä esimiehillä on keskeinen rooli. Heillä on ensinnäkin suorat vaikutusmahdollisuudet omiin alaisiinsa, joiden odotetaan ymmärtävän strategian tavoitteet ja toteuttavan niitä työssään. Toiseksi heillä voi olla johtoa paremmat mahdollisuudet saada nopeasti tietoa asiakkaiden ja kilpailijoiden toiminnasta sekä toimintaympäristön muutoksista. Esimiehet ovat näin kiistatta strategiatyön keskeinen voimavara.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella esimiesten merkitystä strategiatyössä strategian onnistumisen kannalta. Teoriaosuudessa tarkasteltiin strategian käsitettä ja strategista johtamista, esimiehen osallistumista strategian suunnitteluun ja esimiestä strategian viestijänä. Tavoitteena oli tarkastella esimiehen kokonaisvaltaista roolia ja merkitystä strategian suunnittelusta sen jalkauttamiseen ja viestintään.

Osana opinnäytetyötä toteutettiin kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin 80 esimiehelle, joista 26 vastasi kyselyyn. Kysely jakaantui neljään osioon: taustatietoihin, strategian suunnitteluun, strategiaviestintään ja esimiehen strategiatyöhön. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää miten paljon esimiehet osallistuvat strategian suunnitteluun, millaiset eväät heillä on viestiä strategiaa eteenpäin alaisilleen ja millaiseksi he kokevat strategiatyöhön osallistumisen.

Vastausten perusteella esimiehet tunsivat yrityksensä strategian yleisesti ottaen hyvin, osallistuivat jonkin verran strategian suunnitteluun ja kokivat omaavansa hyvät valmiudet viestiä strategiaa eteenpäin alaisilleen. Strategiaviestintä koettiin yleisesti tärkeäksi strategian onnistumisen kannalta. Esimiehet kokivat myös, että heillä on paljon annettavaa strategian suunnitteluun ja tekemiseen liittyen. Strategian jalkauttamisessa oli kuitenkin yleisin osin vielä kehitettävää. Strategiatyöhön osallistuminen koettiin yleisesti palkitsevana ja mielekkäänä.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

REPO, MINNA: The manager as a key asset in strategy work

Bachelor's thesis 76 pages, appendices 3 pages
November 2011

Strategy-based thinking and innovation are essential in every organization striving for adaptive change and development. In strategic work, managers have an essential role. Firstly, they have direct influence on their subordinates, who are expected to understand the strategy and implement it in their work. Secondly, they may be better placed to get information about customers and competitors quickly. Thus managers are a key asset in strategy work.

The objective of this thesis was to examine the importance of managers to the success of an organization. The theory section examines strategy management, strategy planning and strategy for communication. The aim was to study the role and importance of the manager in different aspects of strategy work.

The quantitative study part was conducted by means of a questionnaire. This was divided into four parts: background information, strategy planning, strategy communication and manager's strategy work. The goal was to find out how widely managers took part in strategy planning, how important they felt strategy communication was and how they experienced their participation in strategy work.

According to the results, managers knew their organization's strategy well, took part in the development of it and felt that they were able to communicate the strategy effectively. Managers also felt that they had much to give when it comes to strategy planning, although implementation of the strategy was seen as quite difficult. Most managers thought that participation in the strategy work was rewarding.

Key words: strategy, strategy management, manager, strategy communication

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 STRATEGIAN AVULLA TAVOITTEISIIN	8
2.1 Strategian käsite	8
2.2 Strategialähtöinen organisaatio	9
2.3 Strategian määrittäminen	10
2.4 Strategiaprosessin käynnistäminen	11
3 STRATEGINEN JOHTAMINEN	12
3.1 Strategisen johtamisen kehitysvaiheet	12
3.2 Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät	15
3.3 Kaksi näkökulmaa strategiaan.....	18
4 ESIMIES STRATEGIAVAIKUTTAJANA	23
4.1 Mitä strategiavaikuttaminen on?	23
4.2 Esimiehen osallistuminen strategiatyöhön.....	25
4.3 Esimies strategian tekijänä.....	29
5 STRATEGIAN VIESTINTÄ.....	35
5.1 Strategiaviestinnän merkitys	35
5.2 Strategiaviestinnän suunnittelu	37
5.3 Esimiehen osallistuminen strategiaviestintään.....	38
5.4 Esimiesviestinnän haasteet.....	39
5.5 Onnistunut strategiaviestintä.....	43
6 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	45
6.1 Tutkimusmenetelmä.....	45
6.2 Tutkimuksen kohderyhmä.....	45
6.3 Tulosten käsittely	46
6.4 Taustatiedot	46
6.5 Strategia ja strategian suunnittelu	48
6.6 Strategian viestintä.....	53

6.7 Esimiehen osallistuminen strategiatyöhön.....	60
7 POHDINTA	63
8 YHTEENVETO	70
LÄHTEET.....	72
LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Strategia ja strateginen uudistuminen ovat organisaatioiden elinehto kiristyvässä kilpailussa. Organisaatioissa korostetaan nykyään strategista herkyyttä, ketteryyttä ja reagointikykyä toimialan muutoksiin. Tätä kautta paineet nopeaan uudistumiseen sekä kilpailijoiden ja asiakkaiden liikkeisiin reagoimiseen ovat kasvaneet entisestään. Organisaatio tarvitsee menestyäkseen kilpailussa hyvän strategian, jota toteuttaa koko organisaatio. Tähän pääsemiseksi tarvitaan innovatiivista strategian suunnittelua, hyvää strategista johtamista sekä onnistunutta strategiaviestintää. Strategian pitää saavuttaa asetetut tavoitteet ja siitä pitää tehdä osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä.

Strateginen johtaminen on muuttunut vuosikymmenien kuluessa paljon. Strategian sisältö, kohderyhmä, organisaation painopiste sekä strategiaan osallistuvat toimijat ovat vaihdelleet aikakausittain. Enää strategiaa ei tehdä vain ylimmälle johdolle, vaan koko organisaation nähdään olevan mukana strategian suunnittelussa. Vuorovaikutteinen johtaminen avaa myös esimiehille entistä enemmän mahdollisuuksia päästä suunnittelemaan yrityksen strategiaa.

Esimiehet toimivat organisaatioissa ylimmän johdon, asiantuntijoiden, asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien rajapinnoilla, jossa he kohtaavat erilaiset muutokset usein ensimmäisten joukossa. Näin ollen he omaavat usein kallisarvoista tietoa, jota organisaation ylin johto voisi hyödyntää strategian suunnittelussa ja tekemisessä.

Esimiehiä tarvitaan myös kyseenalaistamaan, uudistamaan ja kehittämään uusia vaihtoehtoisia menestymisen malleja huonossa taloustilanteessa, kiristyvässä kilpailussa sekä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Esimiehet ovatkin strategiatyöskentelyssä voimavara, jota tulisi hyödyntää jo heti strategian suunnittelusta lähtien nykyistä enemmän.

Esimiehillä on edelleen myös suuri rooli strategian implementoijana eli toteuttajana, sillä heillä on suorat vaikutusmahdollisuudet alaisiinsa. Esimiehet viestivät strategiaa eteenpäin alaisilleen ja jalkauttavat yrityksen strategian alaistensa jokapäiväiseksi

toiminnaksi. He kääntävät strategian alaisilleen ymmärrettävään ja selkeään muotoon sekä raportoivat johdon suuntaan strategisten tavoitteiden saavuttamisesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella esimiesten merkitystä ja roolia strategiatyössä strategian onnistumisen kannalta. Tavoitteena on tarkastella esimiehen osallistumista strategiatyöhön strategian suunnittelusta sen viestintään. Lähtökohtana on vastata seuraaviin kysymyksiin: Miten esimies voi olla mukana strategian suunnittelussa? Mitä annettavaa esimiehellä voi olla strategian suunnittelulle? Millainen merkitys strategiaviestinnässä on esimiehellä? Millaisena esimies kokee strategiatyön? Käsitteenä esimies rajataan työssä koskemaan erilaisissa päällikkö- ja johtaja- asemissa työskenteleviä esimiehiä ja asiantuntijoita.

Opinnäytetyö jakaantuu kahteen eri osioon. Ensimmäinen osio käsittelee esimiehen strategiatyötä teorian pohjalta ja toinen osio tarkastelee määrällisen tutkimuksen avulla sitä, miten esimies kokee oman strategiatyönsä ja roolinsa strategisena vaikuttajana. Teoriaosuus pohjautuu neljään eri osaan. Opinnäytetyön ensimmäinen osa käsittelee strategiaa ja strategian käsitettä. Toinen osa käsittelee strategista johtamista, sen kehitysvaiheita sekä strategisen johtamisen kriittisiä menestystekijöitä. Strategiatyön kehitystä tarkastellaan myös kahden eri näkökulman kautta.

Työn kolmas osa käsittelee esimiestä strategiavaikuttajana. Tarkastelussa pohditaan millä tavalla esimies voi osallistua strategian suunnitteluun ja mitä annettavaa hänellä voi olla strategiaan liittyen. Neljännessä osassa tarkastellaan strategiaviestinnän merkitystä strategian onnistumiselle sekä sitä, millainen rooli esimiehellä on strategiaviestinnässä ja mitä haasteita esimieslähtöiseen strategiaviestintään voi liittyä.

Työn viides osa on tutkimuksellinen osio. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin 80 suurten organisaatioiden esimiehille. Vastauksia saatiin 26 kappaletta. Tutkimusongelma jakaantui kolmeen osioon: strategian suunnitteluun, strategiaviestintään ja strategiatyöhön. Siinä kartoitettiin mm. kuinka paljon esimiehet osallistuvat strategian suunnitteluun, millaiset valmiudet esimiehillä on omasta mielestään viestiä strategiaa alaisilleen, kuinka hyvin strategia toteutuu alaisten päivittäisessä työssä sekä millaiseksi esimies kokee strategiatyöhön osallistumisen. Työn kuudennessa osassa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia.

2 STRATEGIAN AVULLA TAVOITTEISIIN

Strategia on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä, sillä suuret sotapäälliköt ovat soveltaneet strategiaa oppina sodan voittamisesta jo vuosituhansia sitten. Toisaalta nykyisessä liikkeenjohtotieteessä sovellettavat strategiateoriat ovat hämmästyttävän uusia, sillä valtaosa tämän päivän liiketoiminnan strategisessa johtamisessa ja kehittämisessä sovellettavista teorioista ja opeista on syntynyt viimeisten 50 vuoden aikana. Strategia on liiketoiminnan johtamisessa kaikkein käytetyin termi mutta samalla kaikkein eniten väärin käytetty termi. (Kamensky 2010, 13.)

Strategia käsitteenä on kaksiteräinen miekka. Laaja-alaisuutensa ja monitahoisuutensa vuoksi se muodostaa monipuolisen kehyksen liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen. Samalla on kuitenkin riskinä se, että strategia-käsite voi käyttäjänsä kykyjen, halujen ja tarkoitusperien mukaan saada millaisen sisällön tahansa. (Kamensky 2010, 13-14.)

Strategian johtaminen on vaativa taitolaji. Jokaisella yrityksillä on omat toimintatapansa ja keinonsa miten luoda kannattava ja tulokellinen strategia. Vaikka toimintatavat ja keinot strategiansa toteuttamiseksi saattavat vaihdella yritysten kesken on tavoiteltava tulos kuitenkin yleensä sama, yrityksestä riippumatta. Strategialla haetaan liiketoiminnan tulevaa menestystä ja kannattavuutta suunnittelemalla keinot ja tavat sen toteuttamiseksi.

2.1 Strategian käsite

Strategian käsitettä on hyvä selventää, sillä useat johtamisalan käsitteet ovat hyvin usein epäselviä ja monitarkoituksellisia. Karlöfin (1996,14) mukaan strategia merkitsee päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan tuleva menestys. Menestystä mitataan usein kannattavuudella.

Kamensky 2002 on taas luonnehtinut strategian käsitettä seuraavasti:

- Strategian perustana on tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen.
- Strategia on organisaatioiden tietoinen, keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla organisaatio pyrkii vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa.
- Strategian laatiminen vaatii valintoja ja tärkeysjärjestykseen asettamista sekä kieltäytymistä monista järkevistäkkin vaihtoehdoista.
- Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin ”miksi?” ja ”mitä?”
- Strategian tehtävänä on erottautuminen. (Vuokko 2003, 45.)

Strategia on siis oman aseman määrittämistä, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, keskeisten tavoitteiden valitsemista ja päämäärätietoista työtä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta näihin lähtökohtiin päästään tulee yrityksen johtamistyön olla kunnossa. Johtamisen lähtökohtana toimii toiminta-ajatus, visio ja arvot eli miten asiat tehdään, mihin halutaan tähdätä ja millä tavoin asiat toteutetaan yrityksen arvomaailmasta poikkeamatta. Ilman hyvää johtajuutta ja päämäärätietoista otetta ei strategia myöskään toteuta itse itseään.

2.2 Strategialähtöinen organisaatio

Strategiajohtamiseen kuuluvat pääpiirteissään strategian määrittäminen, strategian viestiminen, strategian käytännön toteuttaminen ja sen seuranta. Strategiaprosessi on jatkuva prosessi ja sitä tulee tarkastella ja kehittää pitkin vuotta. Strategiajohtamisen tulee olla jatkuvaa, ja strategiasta tulee tehdä osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Ilman päämäärätietoista esimiestyötä ja johtajuutta ei kuitenkaan strategian jokapäiväistäminen ole mahdollista. (Hyppänen 2007,45.)

Kaplan ja Norton 2002 (Hyppänen 2007,45) ovat määritelleet strategialähtöisen organisaation luomisen seuraaviin vaiheisiin:

- Yritysjohto käynnistää muutosprosessin.
- Strategiasta tehdään jatkuva prosessi.
- Strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä.

- Organisaatio mukautetaan strategiaan.
- Strategiasta tehdään osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä.

2.3 Strategian määrittäminen

Strategian aloittamisen alkuvaiheella tulee keskittyä aluksi siihen, mistä strategiatyössä on oikeasti kyse. Siinä tulee määritellä, minkä tyyppinen prosessi yrityksessä on meneillään. Monissa organisaatioissa strategiaprosessi aloitetaan tarkastelemalla ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat sen strategiaan valintoihin. Ulkoisten tekijöiden tarkastelu koostuu usein omaa toimialaa, asiakkaita ja kilpailijoita koskevista analyyseistä. Sisäisessä tarkastelussa analysoidaan sekä taloudellisia näkymiä että organisaation sisäisiä resursseja. (Hyppänen 2007, 46.)

Karlöf (1996,42) jakaa strategiaprosessin valinnan kahteen pääsuuntaukseen:

- Muuttumattomissa olosuhteissa harjoitettavaan toiminnan strategiaan
- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen

Ensimmäisessä pääsuuntauksessa tehdään päätöksiä esimerkiksi jakelukanavista, tuotantolaitteistosta ja siitä, mitä ostetaan ja mitä tuotetaan itse. Toisessa sen sijaan tehdään päätöksiä mm. uusien tuotteiden kehittämisestä nykyisille asiakkaille ja uusille maantieteellisille markkina-alueille siirtymisestä. (Karlöf 1996,42.)

Nämä eivät kuitenkaan sulje pois toisiaan, vaan yrityksen johdon tulee käyttää niissä erilaisia analysointimenetelmiä ja asenteita. Operatiivisen strategian käsite viittaa toiminnan operatiivisiin kysymyksiin yleisellä tasolla ja pitkällä aikavälillä. Uuden liiketoiminnan kehittämisen vaihtoehtojen määrittelyssä tarvitaan taas toisenlaisia tietoja päätöksenteon ja eri vaihtoehtojen tueksi. Riskit uuden liiketoiminnan kehittämisessä ovat selvästi suurempia ja siksi siinä tarvitaankin erilaista päätöksentekoa johdolta. (Karlöf 1996,42.)

2.4 Strategiaprosessin käynnistäminen

Johtamiskulttuuri edellyttää nykypäivänä sitä, että asioihin otetaan enemmän kantaa kuin ennen eikä niiden anneta lipua vain omaan tahtiin vailla suuntaa. Tällöin johtajien oma kiinnostus ottaa asioita muutoksen kohteeksi on suuressa roolissa. Yrityksen johdon ja esimiesten tulisi harrastaa jatkuvaa kehittämistyötä. ”Päätöksellä ryhtyä soveltamaan strategista ajattelua ja strategista johtamista on yleensä kauaskantoiset seuraukset. Koko johto on valmennettava strategia-asioiden käsittelyyn, ja heidän on kehitettävä yhteinen kieli pitkäjänteisen kehittämistyön hoitamista varten.” (Karlöf 1996,43-44).

Yrityksen johdon tulee olla motivoitunut saattamaan työ loppuun asti. Usein projekti aloitetaan mutta kiinnostus alkaa hiipua matkan varrella ja sitä ei ehkä saatetakaan loppuun asti. Johtajilta odotetaan siis pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä, jotta asiat saadaan toteutetuksi pitkän aikavälin tavoitteissa. Karlöfin (1996,45) mukaan strategisten asioiden on kuuluttava luonnollisena osana johtamiseen. Hän painottaa myös, että yrityksen hallituksen tulisi kannustaa johtajistoa strategiseen ajatteluun, sillä jos johtaja ei koe saavansa itse mitään hyötyä kyseisestä projektista, ei hänen motivaationsa sitä kohtaan välttämättä ole kovin suuri. Yksi johtajuuden aatelismerkki on käsitellä samanaikaisesti sekä lyhyt- että pitkäjänteisiä asioita.

Suurin vastuu on siis johtajilla huomata mahdolliset kehittämiskohteet ja uskaltaa lähteä kehittämään niitä. Hyvä johtajuus on useiden asioiden summa, eikä vain yksittäisiä päätöksiä toistensa perään. Hyvän johtajan ja esimiehen tulee nähdä kokonaiskuva sellaisenaan ja hahmottaa strategisia kysymyksiä, mitä tulisi kehittää toiminnassa. ”Strategiatyö on luonteeltaan kehittämistyötä, joten siihen on käytettävä sekä ylimääräistä energiaa että suurta tahdonlujutta.” (Karlöf 1996, 48).

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strateginen johtaminen on koko strategiaprosessin johtamista. Siihen kuuluvat strategian suunnittelu, toimeenpano, arviointi sekä seuranta. Strateginen johtaminen ei kiteydy kuitenkaan pelkästään tähän määritelmään, vaan se on myös strategialla johtamista. Strateginen johtaminen on kokonaisvaltainen tapa kehittää ja johtaa organisaatiota strategian avulla ja sen kautta. Strategia toimii siis johtamisen välineenä ja sitä kautta myös henkilöstö ja sidosryhmät sitoutetaan valittuun strategiaan. (Mälkiä 2007.)

3.1 Strategisen johtamisen kehitysvaiheet

Strategisen johtamisen käytännöt ja käsitteet ovat muuttuneet vuosikymmenien kuluessa. Strategian sisältö, strategian kohderyhmä, organisaatiotason painopiste sekä strategiaan osallistuvat toimijat ovat vaihdelleet aikakausittain. Merkille pantavaa on, että osallistuminen strategiaprosessiin on laajentunut kattamaan koko henkilöstön. Enää organisaatioissa strategiaa ei tehdä vain ylimmälle johdolle, vaan koko organisaatiolle. (Hyppänen 2007, 50.)

Strategisen johtamisen kehityksen päävaiheita voidaan Kamenskyn (2010), mukaan kuvata seuraavasti: pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS) - > strateginen suunnittelu - > strateginen johtaminen - > strateginen ajattelu - > strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Kehitysvaiheet eivät ole toisiansa poissulkevia, vaan kysymys on enemmänkin jatkuvasta kehityksen jatkumosta. Organisaatioiden ympäristötekijöissä tapahtuneet muutokset mutta myös organisaatioiden sisäiset tekijät ovat syynä strategiatyön painopisteen siirtymiselle. (Kamensky 2010, 25.) Seuraavassa lyhyt katsaus jokaiseen kehitysvaiheeseen.

PTS

Suomalaisten yritysten valtavirta otti strategisen johtamisen ensiaskeleita 1960- ja 1970-luvulla. Tuolloin avainsanana oli pitkän tähtäyksen suunnittelu. Hallitsevana

johtamisjärjestelmänä oli budjetointi. Strategian tekemiseen osallistui talouspäälliköt ja toimitusjohtaja. (Hyppänen 2007, 50.)

Strateginen suunnittelu

Strategisen suunnittelun aikakausi oli 1970- ja 1980-luvulla. Painopiste siirrettiin numeroista liiketoiminnan sisällön suunnitteluun. Suunnittelua tehtiin enimmäkseen yhtiötasolla, ja siihen osallistui melko pieni määrä ihmisiä. Keskeinen ongelma oli suunnitelmien ja käytännön toiminnan suuri eroavuus. (Kamensky 2010, 26.)

Strateginen johtaminen

Suunnitelmien ja toteutuksen välisen suuren eron tuottama pettymys havahdutti huomaamaan 1980- ja 1990-luvulla sen, että myös strategiatyössä on viime kädessä kysymys johtamisesta, niinpä strategiatermiksi tuli strateginen johtaminen. Tämä johti strategisen suunnittelun, toteutuksen ja valvonnan sisällön sekä toteutustavan suuriin muutoksiin monissa yrityksissä. Strategisen johtamisen painopiste siirtyi myös yhtiötasolta liiketoimintatasolle, sillä suurin osa jokapäiväisistä taisteluista käydään yhtiötason sijasta liiketoimintatasolla. Strategiatyön tekemiseen osallistui johtoryhmän lisäksi muutamia ihmisiä. (Kamensky 2010, 27.)

Strateginen ajattelu ja käyttäytyminen

Strategiset yritykset havahtuivat huomaamaan, etteivät ne vielä kukaan ylittäneet hyvään strategiatyöskentelyyn. Monilta yrityksiltä jäi strategian ydin saavuttamatta. Näin alkoi muodostua strategisen johtamisen seuraava kehitysvaihe, strateginen ajattelu 1990- ja 2000-luvulla. Strateginen ajattelu vaati paljon operatiivisesta johtamisesta poikkeavaa toimintaa. Strategisen ajattelun aikakausi nosti strategisen osaamisen keskiöön. (Kamensky 2010, 27.)

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on 2000-luvulla luonnollinen jatke tästä eteenpäin. Syntyy viidennen tason strateginen johtaminen. Yhä monimutkaisemmaksi käyvässä ympäristössä ja yhä osaavammassa organisaatiossa johtamisen haasteet ovat sekä ulospäin- ja sisäänpäin johtamisessa että erityisesti ulkoisen ja sisäisen maailman vuorovaikutussuhteissa. Edistyksellisimmät yritykset ovat jo siirtyneet strategisen

vuorovaikutusjohtamisen vaiheeseen, mutta kaikille organisaatioille tulee riittämään haasteita hallita yhä monimutkaistuvaa maailmaa 2010-luvulla. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa. (Kamensky 2010, 27.)

Strategia, johtaminen ja osaaminen ovat jo pitkään olleet liikkeenjohtotieteiden suosikkitermejä. Vuorovaikutus on vasta tunkeutumassa tähän joukkoon, mutta se on vähintään yhtä tärkeä ominaisuus liiketoiminnan menestykselle. Yhä useamman yrityksen tulisi nähdä vuorovaikutus jopa liiketoiminnan tärkeimpänä liikkeelle panevana voimana, päädraiverina. Tärkeintä on kuitenkin muodostaa kokonaisnäkemys näiden neljän pääasian välisistä vuorovaikutussuhteista. (Kamensky 2010, 28.) Seuraavassa kuvaus strategisesta vuorovaikutusjohtamisesta (kuvio 1).



KUVIO 1. Strategisen vuorovaikutusjohtamisen ominaisuudet (Kamensky 2010, 28, muokattu)

3.2 Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät

Strateginen johtaminen on prosessi, jossa onnistuminen vaatii monien asioiden toteutumista. Tärkeimmät edellytykset ulottuvat kuitenkin johtamisen, osaamisen, vuorovaikutuksen ja strategian osa-alueille. Seuraavassa keskeisiä menestystekijöitä strategiseen johtamiseen näiden neljän pääasian sisällä.

Strategia vaatii onnistuakseen ensinnäkin yhteisen strategia- ja bisneskielen, millä strategiasta puhutaan. Yhteisen kielen puuttuminen tekee vaikeaksi strategian luomisen saati strategian toteuttamisen. Toiseksi tarvitaan kykyä keskittyä olennaiseen. Keskittyminen strategiatyöskentelyssä edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä tietoista valintaa eri vaihtoehtojen välillä. Kolmanneksi tarvitaan pitkäjänteisyyttä. Yksi strategiatyöskentelyn tärkeä osa-alue on eri asioiden aikajänteistä ja keskinäisistä ajoituksista päättäminen. (Kamensky 2010, 30.)

Strategia ja vuorovaikutus ovat vuorovaikutteinen prosessi. Strategia vaatii joukkuepeliä ja hyvä joukkuepeli strategiaa. Koko organisaation tulee sisäistää joukkuepelin luonne strategiatyötä tehdessä. Kaikkia organisaation jäseniä tarvitaan toteuttamaan yhteistä strategiaa matkalla organisaation menestykseen. Strategiatyössä keskeistä on myös verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot. Vuorovaikuttaminen on johtamistapa, jonka avulla hallitaan ympäristön, yrityksen ja yksilön välisiä monimutkaisia riippuvuussuhteita mahdollisimman tehokkaasti. (Kamensky 2010, 38.)

Johtamisessa tarvitaan kokonaisnäkemystä johtamisesta. Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. (Kamensky 2010, 47.) Ylimpien johtajien ja esimiesten tulee sisäistää roolinsa organisaation johtajana ja tehdä päämäärätietoista johtamistyötä organisaation menestyksen eteen.

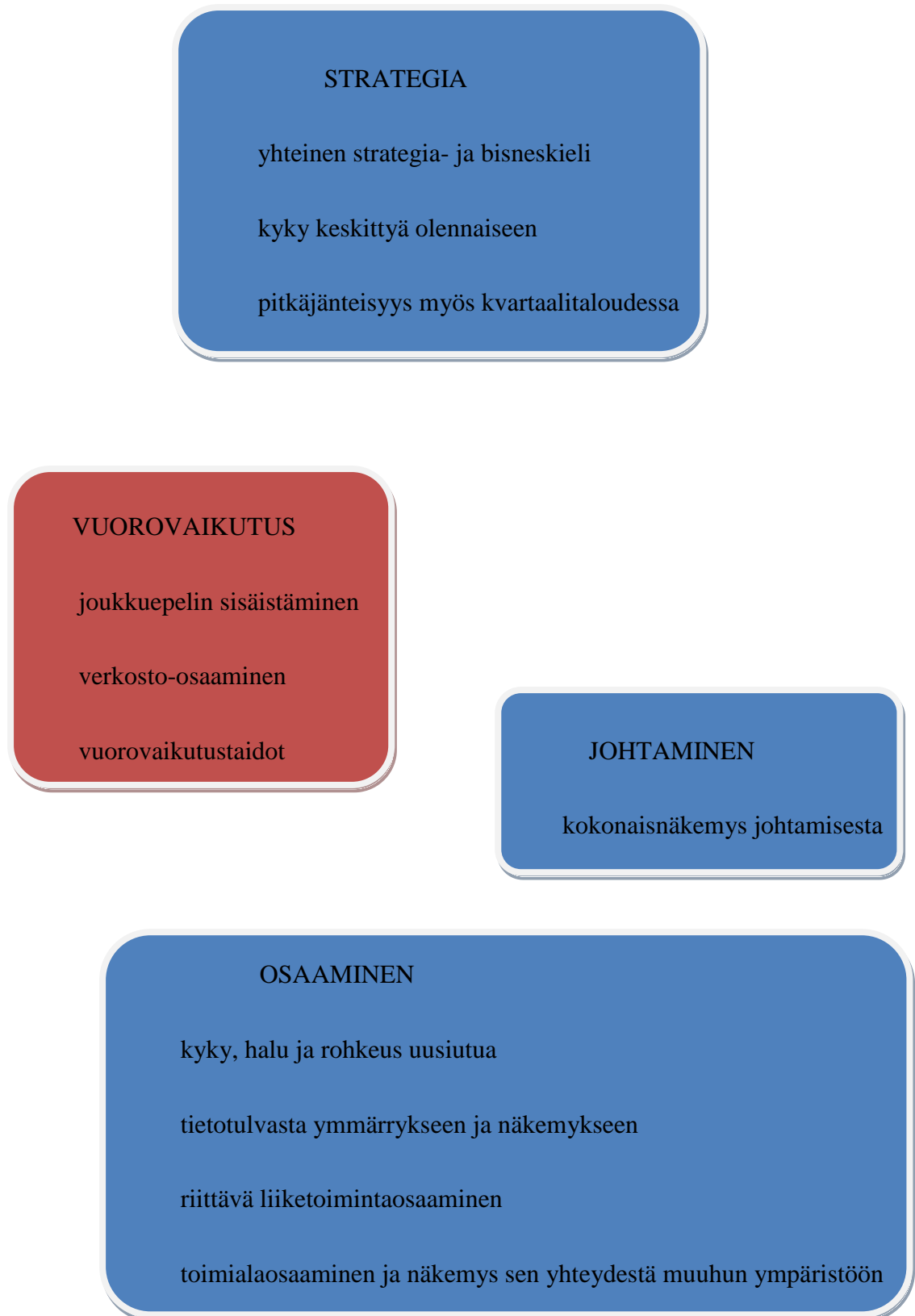
Osaaminen ja uudistuminen ovat keskeisiä tekijöitä strategisessa johtamisessa. Organisaatiolla tulee olla kykyä, halua sekä rohkeutta uudistua jatkuvasti pärjätäkseen kilpailussa. Uusitumiskykyisen organisaation tärkeimmät ominaisuudet ovat kyseenalaistamisen taito, tosiasioiden tunnistamisen taito, terve itsetunto, nöyryys, luovuus ja innovatiivisuus sekä herkkyys ympäristölle. Strategiatyöskentelyssä kriittisin osaamisalue on näkemys nähdä kokonaisuuksia. On tiedettävä mistä osista kokonaisuus puuttuu ja millaisissa vuorovaikutussuhteissa ne ovat keskenään. (Kamensky 2010, 31.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää lisäksi riittävä liiketoimintaosaaminen. Organisaatiossa tulee hallita taloudellisen, teknologisen, sosiaalisen ja käyttäytymistieteellisen osaamisen kokonaisuus ja niiden vuorovaikutukset keskenään. Tärkeää on myös tuntea toimiala ja sen yhteys muuhun ympäristöön. Syvälinen toimialaosaaminen ja ymmärrys muista toimialoista, jotka vaikuttavat nyt tai tulevaisuudessa alan kehitykseen ovat elintärkeitä organisaation menestykselle. (Kamensky 2010, 49-51.)

Vuorovaikutusjohtaminen avaa uudenlaisia mahdollisuuksia strategiselle johtamiselle organisaatiossa. Kun strategian tekemiseen osallistuu koko organisaatio, saadaan myös henkilöstö sitoutumaan paremmin strategian omaksumiseen. Strategiatyöskentelyssä on tärkeää, että koko henkilöstö saadaan pohtimaan yrityksen ja oman työnsä tulevaisuutta. ”Vain aito osallistuminen todelliseen strategiatyöskentelyyn voi aikaansaada taidot, näkemyksen, halun ja rohkeuden tulevaisuuden tuloksien saavuttamiseen. (Kamensky 2010).

Strategiatyöskentelyssä tulee kuitenkin määrittää erilaiset vaikuttamiskanavat sekasorron välttämiseksi, sillä koko henkilöstö ei voi samalla tavoin osallistua strategian suunnitteluun ja tekemiseen. Strategiatyöskentely on osattava sovitaa kunkin organisaatioportaan, toimintojen ja henkilöiden tarpeiden mukaan. Tehokkaassa organisaatiossa kaikki eivät voi tehdä kaikkea. (Kamensky 2000.) Yrityksen ylimmän johdon tulee edelleen määrittää oikeat strategiset linjat, mutta vuorovaikutteinen johtaminen avaa uudenlaisia vaikuttamisen kanavia niin esimiehille kuin henkilöstöllekin.

Esimies toimii välikätenä niin johdon kuin alaistenkin välillä ja vie viestiä organisaatiossa niin ylhäältä alas kuin mitä suurenevassa määrin myös nykyään alhaalta ylös. Vuorovaikutteinen johtaminen asettaa tällöin myös uusia haasteita esimiehille. Heidän tulee tuntea strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät ja toimia omalta osaltaan kyseisten ominaisuuksien ylläpitäjinä ja kehittäjinä. Strateginen johtaminen on esimiehen tärkeä työkalu, millä työntekijät saadaan sitoutettua strategiaan oikealla tavalla. Seuraavassa strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät (kuvio 2).



KUVIO 2. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät (Kamensky 2010, 51, muokattu)

3.3 Kaksi näkökulmaa strategiaan

Strategian kehitystä voidaan nykypäivänä tarkastella tutkimuksen tasolla kahdesta eri näkökulmasta. Nämä ovat suhteissa rakentuva ja yksilökeskeinen näkökulma. Suhteissa rakentuva näkökulma korostaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, kun taas yksilökeskeisessä näkökulmassa keskeistä on johdon rooli strategian toteuttamisessa. Seuraavassa lyhyt katsaus kumpaankin näkökulmaan.

3.3.1 Suhteissa rakentuva strategia

Suhteissa rakentuva näkökulma on noussut viimeisten 15-20 vuoden aikana keskeiseksi osaksi liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimusta. Suhteissa rakentuvan näkökulman mukaan johtamista ja organisointia tulee tarkastella jatkuvasti ihmisten välisissä suhteissa rakentuvina ja muuntuvin rakenteina. Suhteissa rakentuva näkökulma on siis haastanut vanhat strategiakäsitykset. (Tienari & Meriläinen 2009, 116-117,125.)

Strategiaa ei suhteissa rakentuvan näkökulman mukaan rajata vain ylimmän johdon yksinoikeudeksi vaan sen tekemiseen osallistuvat organisaatioissa lukemattomat eri tahot. Strategiaa voidaan suhteissa rakentuvana ilmiönä tarkastella sekä institutionaalisenä käytäntönä että dialogina eli vuoropuheluna. (Tienari & Meriläinen 2009, 125-126.)

Strategia institutionaalisenä käytäntönä tarkoittaa sitä, että yrityksissä ja muissa yhteisöissä on vuosien varrella rakentunut erilaisia käsityksiä ja käytäntöjä, jotka määrittelevät sen, kuka päästetään strategian äärelle ja mistä saa puhua strategiana. Näitä historiallisesti rakentuneita käsityksiä ja käytäntöjä uusinnetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Tienari & Meriläinen 2009, 126.)

Suhteissa rakentuvasta näkökulmasta perinnäinen strategia-ajattelu näyttää tarpeettoman yksinäiseltä ja yksioikoiselta. Siinä tietyt tahot määrittyvät strategisiksi toimijoiksi ja toiset suljetaan toiminnan ulkopuolelle. Samalla tietyt asiat määrittyvät strategisiksi ja toisenlaiset tavat määrittää liiketoimintaa ja sen kehittämistä sivuutetaan ei-strategisina. Kun strategia ymmärretään institutionaalisoituneeksi eli vakiintuneeksi käytännöksi, voidaan havaita, etteivät ihmiset sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ole vapaita

toimimaan miten tahansa vaan organisaatiossa historiallisesti rakentuneet käsitykset ja käytännöt sitovat heidän toimintaansa. (Tienari & Meriläinen 2009, 126.)

Richard Whittingtonin (2006) mukaan liikkeenjohdon ja organisoinnin tutkijat ovat liikaa keksittyneet ylimmän johdon strategiakäsityksiin. Tämä on rajoittanut heidän ymmärrystään siitä, mitä strategian tekeminen organisaatiossa oikeastaan on. Tutkijoiden yksipuolinen kiinnostus heijastelee sitä, että yrityksissä ja muissa yhteisöissä strategiatyö on rajattu vain ylimmän johdon tehtäväksi. Tämä on tyypillinen esimerkki institutionalisoituneesta käytännöstä. (Tienari & Meriläinen 2009, 127.)

Samalla myös monet muut organisaation toimijat voivat pitää omaa työtään strategisena, vaikka yrityksen ylin johto rajaa strategiatyön itselleen. Pikka-Maaria Laine ja Eero Vaara (2007) ovat tutkineet työntekijöiden käsityksiä siitä, mitä strategia on ja kenen tehtäväksi se määrittyy. Tutkimus tuo esille, miksi ylimmän johdon virallisten strategioiden toteuttaminen on vaikeaa. Yksi syy tälle on se, että eri tahot näkevät ja määrittävät strategian, liiketoiminnan kehittämisen ja strategisen toimijuuden eri tavoin. (Tienari & Meriläinen 2009, 127-128.)

Strategian ymmärtäminen dialogiksi haastaa eronteon strategiaa tekevän ylimmän johdon ja sitä toteuttavan muun organisaation välillä ja hahmottelee sellaisia strategiatyön käsityksiä ja käytäntöjä, jotka tekevät mahdolliseksi organisaation toimijoiden välisen vuoropuhelun. Dialogin kehittämiseksi tulee olemassa olevien strategiatyön käytäntöjen taustaoletukset ensin tehdä näkyviksi ja tuoda mukaan keskusteluun. (Tienari & Meriläinen 2009, 130.)

Liiketoiminta globaalissa taloudessa edellyttää yrityksiltä ja muilta yhteisöiltä aikaisempaa enemmän parempia valmiuksia tehdä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Strategiatyön rajaaminen organisaation sisäiseksi toiminnaksi voi osaltaan edesauttaa käpertymistä vakiintuneisiin käytäntöihin. Se, miten yhteistyö eri sidosryhmien kanssa ymmärretään, on tärkeä osa strategiatyötä. Strategian ymmärtäminen dialogina tarkoittaa myös uudenlaisia näkemyksiä siitä, keiden organisaation jäsenten yhteistyö esimerkiksi alihankkijoiden tai asiakkaiden kanssa ymmärretään strategiseksi. (Tienari & Meriläinen 2009, 132-133.)

3.3.2 Yksilökeskeinen näkökulma strategiaan

Yksilökeskeinen näkökulma liiketoimintaan, liikkeenjohtoon ja organisaatioihin on vanhastaan ollut valtavirtänäkökulma liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksessa. Tavanmukaiselle yksilökeskeiselle lähestymistavalle strategiaan on ominaista eronteko johdon ja muiden toimijoiden välille sekä näiden välille rakentuva selkeä työnjako ja hierarkia. Suunnitelmat ja analyysit ovat johdon vastuulla, ja strategiaprosessin avulla luodaan yhteyksiä ylimmän johdon työn ja toteuttajien välille. (Tienari & Meriläinen 2009, 119-120, 133.)

Strategista ajattelua pidetään yksilökeskeisessä näkökulmassa yksilöllisenä taitona ja osaamisena. Tähän liittyy yleensä myös se oletus, että strategian suunnitteleminen ja toteuttaminen ovat rationaalista toimintaa, jossa käsitellään objektiivista eli eri tulkinnoista riippumatonta informaatiota. Keskeistä on myös se, että perinnäiseen strategiaturkimukseen liittyy oletus siitä, että tiettyyn kilpailuympäristöön ja -tilanteeseen on olemassa sopivin strategia, jonka strategian tekijät analyttisen työnsä myötä löytävät. (Tienari & Meriläinen 2009, 134.)

Strategiaprosessi tulkitaan yleensä organisaatioissa ylhäältä alaspäin etenevänä hierarkkisena toimintana. Tärkeä osa prosessia on ylimmän johdon strategisten linjavetojen kääntäminen eri yksiköiden tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Ihmisille eri organisaation tasoilla luodaan mahdollisuuksia osallistua käännöstyöhön, jossa he pohtivat mitä strategian eri osat konkreettisesti heidän oman yksikkönsä toiminnalle tarkoittavat. (Tienari & Meriläinen 2009, 138.)

3.3.3 Strategiatyö globaalissa taloudessa

Globaalin talouden kehyksissä johtaminen on monimutkaista työtä. Samalla sen merkitys kuitenkin korostuu. Strategiatyössä on pohjimmiltaan kaksi puolta, joiden välillä tasapainoillaan jatkuvasti. Yhtäältä se on toimintaympäristön ymmärtämistä ja toisaalta oman organisaation toiminnan ymmärtämistä. Strategia on kuitenkin malliesimerkki käsitteestä, joka tarkoittaa ihmisille ja ihmisryhmille eri asioita. (Tienari & Meriläinen 2009, 124.)

Useimmille päätöksentekijöille strategia liittyy tärkeisiin valintoihin ja päätöksiin, samoin kuin valintojen ja päätösten yhteyksiin kilpailussa menestymiseen. Strategiaturkijoiden keskeinen erimielisyys koskee Saku Mantereen (2008) mukaan sitä, tulisiko strategiaa tarkastella silloin, kun se on vielä analyysin tai suunnitelman tasolla vai vasta sitten, kun se toteutuu yrityksen tai muun yhteisön arjen käytännöissä. (Tienari & Meriläinen 2009, 124.)

Vanhastaan on ajateltu strategian olevan ylimmän johdon edustajien analyysijä ja suunnitelmia, joita muut erikseen toteuttavat (Ansoff, 1965; Porter, 1980). Ero strategian ja sen toteuttamisen välillä on keskeinen osa tällaista tutkimusperinnettä, joka näkyy edelleen yksilökeskeisessä strategiäkäsityksessä. Tämän käsityksen mukaan yksilöt eli strategit hankkivat tietoa, analysoivat sitä ja tekevät analyysien pohjalta suunnitelmia ja päätöksiä, jotka he viestivät organisaation hierarkiassa alaspäin toteutettavaksi. (Tienari & Meriläinen 2009, 124-125.)

Suhteissa rakentuvan näkökulman keskeinen kantava voima on eri toimijoiden välinen vuoropuhelu. Erilaiset valinnat ja päätökset muuntuvat organisaation arjen käytännöissä, joissa strategian sisällöistä ja merkityksistä keskustellaan. Strategiaksi voidaan ymmärtää myös toiminta, joka on johtanut yrityksen selviytymiseen ja menestykseen, vaikkeivät tätä toimintaa edeltäisi tietoisesti tehdyt valinnat ja päätökset. Näin ollen jako strategiaan ja sen toimeenpanoon on harhaanjohtava ja johtamiseen liittyvän innovoinnin este. (Tienari & Meriläinen 2009, 125.)

Suhteissa rakentuva näkökulma ja yksilökeskeinen näkökulma tarjoavat hyvin erilaiset tavat tarkastella liiketoimintaa, johtamista ja organisointia globaalin talouden oloissa. (Ks. taulukko 1.) Jako näkökulmien välillä on karkea eikä kumpikaan näkemys strategiasta ei ole toistaan parempi. Näkökulmien avulla voidaan kuitenkin ymmärtää paremmin liiketoiminnassa, johtamisessa ja organisoinnissa tapahtuvia ilmiöitä.

TAULUKKO 1. Kaksi näkökulmaa strategiaan (Tienari & Meriläinen 2009, 125).

Suhteissa rakentuva näkökulma	Strategia yksilöiden valintoina ja päätöksinä
Strategiasta on organisaatiossa olemassa monia eri tulkintoja ja sosiaalisia todellisuuksia.	Strategiasta voidaan organisaatiossa määrittää yksi todellisuus, joka on ylimmän johdon kanta.
Strategia rakentuu organisaation arjessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa niin, että vakiintuneet käytännöt sitovat tätä vuorovaikutusta.	Strategia on olemassa, kun ylin johto on sen analyyttisen suunnittelutyön kautta dokumentoinut ja viestinyt.
Strategiatyö on monimutkaista, kun organisaation jäsenet neuvottelevat siihen liittyvistä merkityksistä.	Strategia toteutuu, kun se etenee organisaation hierarkiassa ylhäältä alaspäin.

4 ESIMIES STRATEGIAVAIKUTTAJANA

Esimiehellä on tärkeä rooli organisaation strategiaprosessissa ja sen onnistumisessa. Esimies toimii strategiassa ensinnäkin välittävänä kätenä kertoen alaisilleen strategiasta ja sen jalkauttamisesta osaksi heidän jokapäiväistä työtään. Hänellä on suuri rooli siinä, miten strategia lähtee organisaatiossa eteenpäin jalkautumaan käytännön toiminnaksi. Toiseksi esimies toimii välittävänä kätenä johdon suuntaan kertoen strategian toteuttamisesta ja tuloksista. Esimiehellä on kuitenkin myös vielä kolmas vähemmän puhuttu mutta erittäin tärkeä rooli, nimittäin strategiavaikuttajan rooli.

Organisaatiot ovat nykyään jatkuvan uudistumisen paineessa, jolloin strateginen herkkyys ja reagointikyky muutoksiin korostuvat. Kiristynyt kilpailu, huono taloustilanne ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö asettavat myös esimiehet uuteen asemaan strategiatyössä. Esimiehet työskentelevät usein erilaisten sidosryhmien rajapinnassa, jolloin he saavat tietoonsa erilaiset muutokset ja sykäykset ensimmäisten joukossa. Tieto voi olla oleellista organisaation uudistumisen ja menestyksen kannalta. Tämän vuoksi esimiehet tulisi nähdä resurssina, mitä johdon tulisi hyödyntää jo heti strategian suunnittelusta lähtien.

4.1 Mitä strategiavaikuttaminen on?

Esimiehen osallistuminen strategiaan jo alusta lähtien on ensiarvoisen tärkeää organisaation menestyksen sekä strategian jalkauttamisen kannalta. Kun esimies on ollut mukana tekemässä strategiaa, pystyy hän viestimään siitä alaisilleen myös eri tavalla. Miten esimies sitten pystyy vaikuttamaan strategiaan jo sen alkumetriltä lähtien? Mitä esimiehen mukaan ottaminen strategiatyöhön vaatii yrityksen johdolta? Näihin kysymyksiin perehdyn seuraavaksi.

Strategiavaikuttaminen on puhetta ja tekoja, joilla pyritään luomaan yhteinen ja jaettu tulkinta siitä, mitä strategia on ja mitä se merkitsee. Käytännössä tämä tarkoittaa keskustelemista, kysymysten tekoa ja kuuntelemista, neuvottelua, vakuuttamista ja vahvistamista. Tavoiteltava lopputulos vaikuttamisesta on sekä halutun viestin

välittäminen eteenpäin että yhteisen merkityksen luominen. (Suominen, Sipponen, Karkulehti & Hämäläinen 2009, 13.)

Suominen ym. (2009) mukaan strategiavaikuttaminen edistää organisaation menestystä. Se ohjaa heidän mukaansa ihmisiä organisaation eri tasoilla itsenäiseen, mutta kuitenkin kokonaisuutta palvelevaan ajatteluun ja toimintaan, mikä taas edesauttaa strategian toteuttamista sekä sen uudistumista ja muuttumista. Strategiavaikuttaja pyrkii muokkaamaan muiden näkemyksiä strategiasta, mutta myös kuuntelemaan muiden näkökulmia ja tarvittaessa muuttamaan omiaan. (Suominen ym. 2009, 13.)

Menestyvissä organisaatioissa esimiehet ovat kaikilla tasoilla kykeneviä ja taitavia vaikuttajia. Esimiehet osallistuvat aktiivisesti keskusteluun strategiasta ja pyrkivät vaikuttamaan siihen, millainen tulkinta organisaatiosta ja sen ympäristöstä muotoutuu heidän johdettavilleen, johdolle, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Esimies pyrkii muokkaamaan muiden näkemyksiä strategiasta mutta myös kuuntelemaan toisten näkökulmia ja muuttamaan tarvittaessa omiaan. Strategia vaatii esimieheltä syventymistä aiheeseen ja panostusta, mutta sitä kautta hän luo parhaimmillaan merkitystä omalle ja johdettaviensa työlle ja nauttii osaltaan tätä kautta saavutetusta menestyksestä. (Suominen ym. 2009, 14-15.)

Esimies vaikuttaa strategiasta tehtyyn tulkintaan ja merkityksiin aina, halusi hän sitä tai ei. Työntekijät haluavat kuulla organisaatiossaan tapahtuvista muutoksista, uusista työtavoista ja strategiasta viime kädessä omalta esimieheltään. Hänen oletetaan olevan perillä asioista ja osaavaan soveltaa eri organisaatiotasojen viestejä omaan osastonsa tai tiimiinsä. Tapa, jolla esimiehet tulkitsevat ja antavat merkityksiä niin organisaation toimintaympäristössä tapahtuville ilmiöille että organisaation sisällä syntyville innovaatioille, on ratkaiseva. Esimiehen strategiavaikuttajuuden kannalta tämä tarkoittaa aiempaa suurempaa roolia organisaation strategian uudistajan ja innovoijana. (Suominen ym. 2009, 14-15.)

Esimiehellä on strategiavaikuttajana kaksi keskeistä roolia: tekijä ja toteuttaja, jotka kuvaavat esimiehen toimintaa suhteessa omiin esimiehiin, johdettaviin ja kollegoihin. (Suominen ym. 2009, 16-17). Tarkastelen rooleja myöhemmissä luvuissa.

4.2 Esimiehen osallistuminen strategiatyöhön

Esimiehen strategiavaikuttamisen kannalta strategiaprosessin tunteminen on elintärkeää. Strategiaprosesseihin kirjatut vaiheet ovat juuri niitä, joissa vaikuttaminen tapahtuu ja päätöksiä tehdään. Esimiehet tuntevat organisaation toiminnan konkreettisella tasolla ja kykenevät usein arvioimaan sitä, miten hyvin strategiaprosessi palvelee organisaation perustehtävän toteuttamista. He näkevät myös muutokset toimintaympäristössä kenties konkreettisemmalla tasolla kuin ylin johto. Näin esimiehet pystyvät arvioimaan, miten hyvin strategiaprosessi mahdollistaa muutoksiin reagoimisen ja mahdollisuuksien hyödyntämisen. (Suominen ym. 2009, 43.)

Westleyn (1990) tekemän tutkimuksen mukaan keskijohtajat haluaisivat olla mukana niissä strategisissa keskusteluissa ylimmän johdon kanssa, joissa strategioista päätetään. Keskijohtajat, joille tällainen mahdollisuus suotiin kokivat motivaation ja energisyyden lisääntymistä työssään. (Suominen ym. 2009, 43.) Organisaation ylimmän johdon keskeisenä kysymyksenä on yleensä, keiden tulisi osallistua strategiaprosessiin ja missä laajuudessa. Organisaation ylimmän johdon tulisi kuitenkin mahdollistaa esimiesten mukanaolo strategian suunnittelussa rohkeasti. Tällöin myös esimiehen oma motivaatio työhön lisääntyy parhaiten kun hän saa olla suunnittelemassa ja toteuttamassa prosessia, jonka suunnittelussa on itse ollut mukana.

Osallistumisen vaikutukset heijastuvat myös strategian toteuttamisen onnistumiseen. Esimiehen kyvyt ja mahdollisuudet toteuttaa kyseistä tehtävää riippuvat siitä, missä määrin esimies on joko osallistunut tai osallistettu strategiasuunnitelman laatimiseen. Strategian tuottaminen on erittäin pitkä ja monivaiheinen prosessi, jonka aikana syntyneitä oppimista ja oivalluksia on mahdotonta siirtää esimiehille pelkästään strategiamateriaalin muodossa. Strategian toimeenpanon epäonnistumisen onkin monessa yhteydessä todettu olevan sidoksissa viestinnän epäonnistumiseen. (Aleksander 1985, Suominen ym. 2009, 44.)

Esimiehen työ strategian alkuvaiheilta on tärkeää juuri sisäistämisen takia. Esimiehen on vaikeaa omaksua strategiaa pelkästään paperin muodossa, jolloin tärkeitä pieniä ja merkityksellisiä osia voi jäädä pois materiaalista eikä esimies välttämättä sisäistä strategiaa niin kuin johto on ajatuksissaan ajatellut. Esimiehet saattavat käsittää strategian myös eri tavoin, jolloin he siirtävät sen alaisilleenkin omien näkemystensä

kautta. Tällöin on vaarana strategian epäonnistunut toteutus esimiesten puutteellisten strategiatietojen takia.

4.2.1 Mitä strategia vaatii esimieheltä

Strategia on moniulotteinen tulkinnallinen ja kielellinen ilmiö. Tämä voi unohtua esimiehiltä, joilta strategia vaatii tiukasti ohjeistettujen tuloskorttien, erilaisten raporttien ja suunniteltujen työvälineiden täyttämistä tiukassa aikataulussa pilkun tarkasti. Tämä pitää sisällään kuitenkin vain strategiatyön mekaanisen osuuden. (Suominen ym. 2009, 46.) Kun esimies keskittyy liiaksi pelkkien tuloskorttien ym. aikaa vievien raporttien täyttämiseen voi vaarana olla se, että esimieheltä jäävät suuret linjat ymmärtämättä. Esimiehen tulee nähdä myös kokonaiskuva strategian tekemisessä eikä vain keskittyä liiaksi mekaaniseen ruutinityöhön. Yrityksen johdon on myös tärkeää miettiä, mihin kallisarvoista aikaa kannattaa parhaiten käyttää ja ovatko kaikki seurantamenetelmät tuottavia, mihin esimiehet ja työntekijät aikaansa käyttävät.

Strategian tulkinnallisesta ja kielellisestä luonteesta johtuen eräs keskeisimmistä strategian tekemisen vaatimuksista on esimiehen kielitaito. Strategiaa luodaan ja tehdään omalla kielellä ja käsitteillä, joiden hallitseminen luo pohjan esimiehelle toimia strategiatyössä. (Suominen ym. 2009, 46.) Strategian käsitteet eivät välttämättä ole aina aivan yksiselitteisiä taikka yksinkertaisesti määriteltävissä. Esimiehen onkin siis tärkeää varmistaa, että hän tietää ja tuntee tärkeät termit sekä strategiakielen, jolla strategiatyötä luodaan.

Esimiehen hyvä kielitaito mahdollistaa kommunikoinnin muiden samaa kieltä osaavien kanssa. Strategiasta puhuttaessa tämä tarkoittaa sitä, että strategiakielen hallitseva esimies voi osallistua ja vaikuttaa strategian suunnitteluun ja kommunikoida eri tavalla johdon kanssa. Esimiehen tulisi myös pystyä toimimaan tulkkina alaisilleen, jotka eivät välttämättä strategiakieltä ymmärrä. Esimiehen tulisi siis voida kääntää strategian kieli omien johdettaviensa kielelle. (Suominen ym. 2009, 46.)

Pelkkä kielen osaaminen ei kuitenkaan riitä. Strategia edellyttää esimieheltä myös vahvaa ymmärrystä oman tiiminsä toiminnasta ja vankkaa substanssiosaamista, jotta abstraktit strategiat saadaan käännettyä toiminnaksi. Parhaat tulokset saavutetaan silloin,

kun esimies ottaa työhön myös omat alaisensa. (Suominen ym. 2009, 47.) Strategiatyö ei ole pelkkää esimiehen yksinpuhelua, vaan vaatii myös dialogia alaisten kanssa. Tällöin esimies pystyy parhaiten varmistamaan, että alaiset ymmärtävät strategian sisällön ja alaiset voivat tuoda myös ilmi omia mielipiteitään strategiasta. Näin ollen ylin johto saa arvokasta tietoa työntekijöiltään strategiaa kohtaan.

Esimiehen tulisi myös pystyä ajattelemaan pitkällä tähtäimellä ja nähdä välittömän operatiivisen toiminnan ulkopuolelle. Suurempien kokonaisuuksien hahmottaminen on yksi keskeisimpiä esimiehen haasteita strategiatyössä. Kiinnostus toimialalla tapahtuviin asioihin ja teknologian kehitykseen on nähty olevan johtamisen perusedellytyksiä. (Suominen ym. 2009, 47.) Esimiehen tulee siis yhtä lailla hallita yrityksen toimiala kuin yrityksen johdonkin, jotta hän kykenee olemaan mukana jatkuvassa kehittämistyössä ja muutoksessa kohti parempaa tulosta. Näin hän varmistaa myös oman uransa kehityksen tuomalla yrityksen johdolle ajantasalla olevia kannanottojaan.

Strategisen suunnittelun tulisi olla dialogia, jossa kaikki osapuolet pystyisivät tuomaan pöydälle oman mielipiteensä. Aina yrityksen kulttuuri ei välttämättä mahdollista tätä, jolloin esimies tarvitsee rohkeutta ja päättäväisyyttä esittää oman ehdotuksensa ja mielipiteensä. Strategian suunnittelussa uusien asioiden esille tuomien on kuitenkin elintärkeää yrityksen kehitykselle, joten yrityksessä on hyvä vahvistaa avointa keskustelukulttuuria, jos sitä ei vielä yrityksestä löydy. (Suominen ym. 2009, 48.)

”Todellinen kehitys löytyy kyvystä käydä avointa keskustelua myös asioista, joista ollaan erimieltä. Esimiehellä ei ole ainoastaan lupa vaan myös velvollisuus kyseenalaistaa, uudistaa ja kehittää vaihtoehtoisia menestymisen malleja.” (Suominen ym. 2009, 48.) Esimiehen tulee rohkeasti olla aktiivinen strategian suunnittelussa ja edistää myös avointa keskustelukulttuuria omalla esimerkillään.

4.2.2 Mitä strategia antaa esimiehelle

Strategia ei pelkästään aseta esimiehelle uusia vaatimuksia ja velvoitteita, vaan myös keinoja ja resursseja, joita hän voi käyttää omassa johtamistyössään. Esimies toimii väistämättä omille johdettavilleen suunnannäyttäjänä. Strategia tarjoaa esimiehille keinon helpottaa johdettaviensa tuntemaa eksistentiaalista kriisiä, joka liittyy suunnan

puutteeseen. Lisäksi se tarjoaa esimiehelle keinon auttaa johdettaviaan keskittymään oleelliseen. (Suominen 2009, 48-49.)

Parhaimmillaan esimies kykenee hyödyntämään strategiaa omassa johtamisessaan siten, että hänelle ja tiimille selviää suunta, johon edetä. Tämä tapahtuu liittämällä tiimin toiminta suurempaan kokonaisuuteen, organisaatiotasolle ja strategiaan. Strategia voi siis tarjota myös yhteyden oman tiimin työstä koko organisaation menestykseen. (Suominen ym. 2009, 49.)

Toiseksi strategiaa tarvitaan keskittämään organisaation ponnistuksia ja koordinoimaan toimintoja. Strategia toimii ikään kuin punaisena lankana, joka kulkee organisaation eri toimijoiden ja tehtävien läpi ja linkittää ne yhteisen juonen taakse. Tämä auttaa esimiestä pitämään myös tiimin toiminnan johdonmukaisena ja yhtenäisenä. Esimies voi käyttää strategiaa määrittämään selkeitä tavoitteita ja sopia yhteisistä pelisäännöistä niiden toteuttamiseksi. Tällöin myös tiimi kokee työn mielekkäänä kun toiminta on johdonmukaista ja yhdessä sovittujen sääntöjen ohjaamaa. (Suominen ym. 2009, 50.)

Kolmanneksi strategia määrittää organisaation. Strategia ei siis ole pelkästään organisaation ja sen yksilöiden suunta vaan myös yhteiseen identiteettiin liittyvä tekijä. Strategian avulla organisaatiot pystyvät erottumaan toisistaan. Esimiehen strategian luonne identiteetin luojana tarjoaa mahdollisuuden tehdä merkitystä johdettavien tekemälle työlle. Tiimitasolla esimies voi käyttää strategiaa vastauksena kysymykseen, mikä on meidän roolimme tässä tarinassa. (Suominen ym. 2009, 50-51.) Tämä luo työlle uudenlaista merkitystä ja tarkoitusta, joka myös lisää työn mielekkyyttä. Tyytyväiset työntekijät tekevät parempaa tulosta organisaatiossa.

Neljänneksi organisaatiolla tulee olla julkilausuttu strategia, jotta se olisi vakavasti otettava myös muiden silmissä. Sama pätee myös esimiehiin tietyissä olosuhteissa. Strategian kielen hallinta ja strategisten tavoitteiden asettaminen voivat parhaimmillaan legitimoida esimiehen toimintaa, antaa esimiehelle selkänöjan suhteessa organisaation ylimpään johtoon ja saada oman tiiminsä näyttämään vakavasti otettavalta. Paras työsuhdeturva esimiehelle on kyetä osoittamaan, että hänen tiiminsä toteuttaa strategiaa tavalla, joka tuottaa lisäarvoa niin yritykselle kuin sen asiakkaillekin. (Suominen ym. 2009, 51.)

Strategia vaatii esimieheltä aikaa ja panostusta. Oikein hyödynnettynä sen hyödyt ovat kuitenkin suuremmat kuin siihen käytetty aika. Esimiehen on tärkeä ymmärtää roolinsa strategisena vaikuttajana ja tiimensä suunnan näyttäjänä. Strateginen uudistuminen on elintärkeää organisaatiolle ja näin ollen myös esimiehelle itselleen organisaation jäsenenä.

4.3 Esimies strategian tekijänä

Mitä annettavaa esimiehellä sitten voi olla strategialle? Monet esimiehet kokevat strategiatyöhön osallistumisen raskaana ja aikaa vievänä prosessina omien töiden lisäksi. Esimiehet voivat kuitenkin tuoda ylimmälle johdolle ja yrityksen strategialle jotain sellaista tietoa mitä ei ennen ole huomattu. Esimiesten tulisi myös itse ottaa strategiatyössä aktiivisempi rooli jo suunnittelusta lähtien, eikä pelkästään tyytyä johdon antamiin raportteihin strategian toteuttamisesta ja sen jalkauttamisesta.

Suurimmat strategian toimeenpanon haasteet liittyvät esimiesportaan puutteelliseen ymmärrykseen strategiasta tai huonoon sitoutumiseen organisaation strategiaan. Vaikka strategiat usein tiedetäänkin, niiden soveltaminen oman työn kannalta näyttää muodostuvan usein ongelmaksi (Aaltonen ym. 2001.) On helpompi löytää tolkkua ja motivoitua asiasta, jonka ideoimisessa on itse ollut mukana. (Suominen ym. 2009, 62.) Keskeisin hyöty esimiehelle strategiaprosessissa mukana ollessa onkin esimiehen oman työn helpottuminen valittua strategiaa toteuttaessa.

Toiseksi strategian sisältöön vaikuttaminen voi toimia esimiehelle ponnahduslautana uralle. Organisaationsa menestymisestä välittävät esimiehet ovat organisaatiolle arvokas asia, josta yleensä halutaan pitää kiinni. Aktiiviset strategiavaikuttajat etenevät urallaan yleensä suurempiin vaikuttaja-asemiin. Strategian sisältöön vaikuttamisen voi nähdä myös organisaationsa kilpailukyvyn ylläpitämisenä. Aktiivinen kilpailijaseuranta, asiakastarpeiden kartoittaminen ja uusien liikeideoiden esille tuominen ovat elintärkeitä asioita organisaation kilpailukyvyille ja menestykselle. (Suominen ym. 2009, 62.)

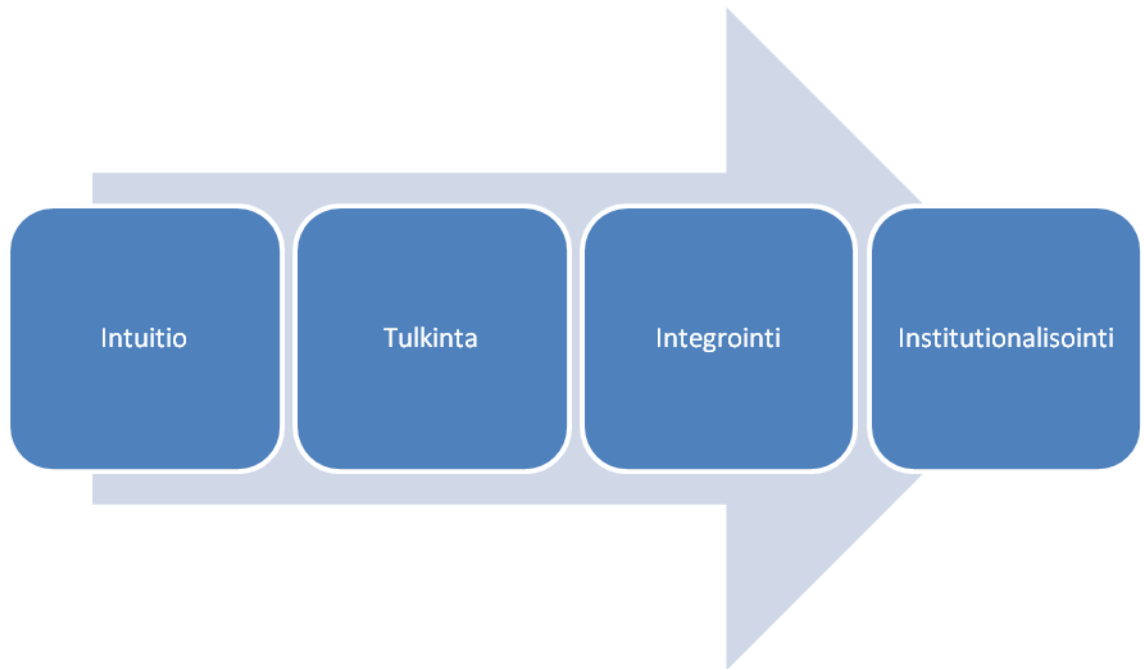
4.3.1 Strategian uudistaminen

Strategian uudistaminen tarkoittaa yrityksen uniikin kilpailuedun oivaltamista nykyisestä poikkeavalla tavalla. Vain harva yritys menestyy samalla strategialla vuosikausia. Jos toimialan kilpailu ei pidä huolta uudistumisen välttämättömyydestä, sen tekevät kuluttajien ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet tai yhteistyökumppaneiden toiminnan muutokset. (Suominen ym. 2009, 63.)

Organisaation strategista uudistumista on selitetty neljän vaiheen kautta niin sanotulla 4I-mallilla: intuiting, interpreting, integrating, institutionalizing (Crossan & Berdrow 2003). Ensimmäisessä vaiheessa aistitaan intuitiivisesti, että jotain on tapahtumassa. Tämä tapahtuu usein yksilötasolla. Intuitio tulee tulkita sekä yksilö että ryhmätasolla ja pukea se sanoiksi ja ajatuksiksi. Tulkinta on niin yksilö kuin ryhmätason prosessi, jossa tuotetaan yhteinen kieli ja ajatusmaailma, joilla alun perin havaittua ilmiötä voidaan käsitellä. (Suominen ym 2009, 64.)

Tulkinnan jälkeen seuraa integrointi, jossa tulkintaa jalostetaan yhteisiksi merkityksiksi ja toiminnaksi. Jos muutoksista halutaan tehdä pysyviä, tulee toiminta institutionalisoida organisaatiotasoisiksi käytännöiksi. Tällöin syntyvät muutokset organisatorisiin rutiineihin tai toimintatapoihin, ja aiempien vaiheiden aikana opittu istutetaan osaksi organisaation tapoja ja normeja. (Suominen ym. 2009, 64.)

Strategian uudistuminen edellyttää myös strategisen ajattelun löytymistä johtoryhmän ulkopuolelta. Uudet toimintatavat syntyvät useimmiten asiakasrajapinnassa, siellä missä organisaation ydintehtävää toteutetaan. Esimiehillä on keskeinen rooli tarjota mahdollisuuksia uusien toimintatapojen omalla vastualueellaan ja kannustaa uusien ideoiden kehittelyyn. Tämä edellyttää kuitenkin ylimmän johdon luottamusta esimiesten luovuuteen ja strategiseen ajatteluun. (Suominen ym. 2009, 65.)



KUVIO 3. Strategian uusiutumisen malli. (Crossan & Berdrow 2003, Suominen ym. 2009, 65, muokattu).

Esimiehellä tulee olla kykyä ja herkkyyttä tunnistaa idearaakileista toteuttamiskelpoisimmat ideat sekä rohkeutta ja uskallusta lähteä viemään niitä eteenpäin johdolle. ”Esittelemällä toteuttamiskelpoiset ideat edelleen johtoryhmälle, esimies voi mahdollistaa potentiaalisten ideoiden jatkokehittelyn hankkeiden ja projektien muodossa hankkimalla tarvittavat resurssit uusien toimintatapojen kokeiluun.” (Suominen ym. 2009, 66).

Organisaation keskiössä strategiaan suhtaudutaan yleensä vakavammin kuin sen reunoilla. Tämä johtuu siitä, että keskiössä ollaan usein pääkonttorin läheisyydessä, jolloin strategiatyö saa keskusjohtoisia piirteitä. Sen sijaan reuna-alueilla strategiaan suhtaudutaan yleensä luovemmin. Strategian uudistumisen ja uudistamisen kannalta nämä organisaation reuna-alueet muodostavat hedelmällisen maaperän. Usein siellä tapahtuu kokeilevaa ja uutta etsivää toimintaa, jota organisaation keskiössä saatettaisiin pitää turhana tai strategian vastaisena toimintana. Keskustassa myös menestysarha saattaa olla voimakkaampi kuin reuna-alueilla. (Regner 2005, Suominen ym. 2009, 66.)

Esimiehellä voi siis olla suuri rooli strategian uudistamisessa. Heidän tulisikin rohkeasti lähteä tavoittelemaan uusia ajattelumalleja uusien innovaatioiden löytämiseksi. Parhaimmat keksinnöt syntyvät yleensä organisaation laidoilla tai rajapinnoissa,

kaukana johtoryhmän tavoittamattomissa. Esimiehen tulee siis rohkeasti tarttua uuden luomiseen ja pitää silmänsä auki organisaation toiminnoissa ja sidosryhmien välisissä rajapinnoissa. Johtoryhmän tulisi myös kannustaa tällaiseen toimintaan organisaation sisällä, jotta myönteinen ilmapiiri uusien asioiden ja keksintöjen luomiselle syntyisi.

4.3.2 Strategian kyseenalaistaminen

Strategian kyseenalaistaminen voi olla monen esimiehen mielestä ammatillinen itsemurha, joka vaarantaa uralla etenemisen tai pahimmillaan jopa työpaikan säilymisen. Esimiehillä on kuitenkin oikeus ja velvollisuus tarvittaessa kyseenalaistaa strategian sisältö, valinnat ja tapa, jolla strategiatyötä tehdään. (Suominen ym. 2009, 78.)

Tarvitsemeko strategiaa ollenkaan? Mitä lisäarvoa meille tuottaa tehdä strategiaa? Onko strategiamme riittävän kilpailukykyinen? Millä perusteilla strategiset valinnat on tehty? Nämä ovat kysymyksiä, joita jokaisen esimiehen tulisi miettiä työssään, jotta jokaisella strategiaprosessilla olisi tietty tärkeä suunta ja päämäärä mitä tavoitella.

Milloin strategiaa sitten tulisi kyseenalaistaa? Yksiselitteistä vastausta tähän kysymykseen ei löydy. Mitä varhaisemmassa vaiheessa strategian laadinnassa esimies pääsee vaikuttamaan ja tuomaan näkemyksensä ilmi, sitä todennäköisempää on, että nämä ajatukset aidosti vaikuttavat tehtyihin valintoihin. Prosessin edetessä valintoihin sitoudutaan yhä tiukemmin ja niiden kyseenalaistaminen käy yhä vaikeammaksi. (Suominen ym. 2009, 80.)

Strategian kyseenalaistaminen vaatii esimieheltä rohkeutta. Strategian sisällön ja tehtyjen valintojen kyseenalaistamisen paikka ei ole omien johdettaviensa edessä. Tämä vie strategialta ja strategiatyöltä uskottavuuden pitkäksi aikaa. Oman esimiehen kanssa keskusteleminen, vaikuttaminen strategiaprosessin varhaisessa vaiheessa ja muiden palautteenantokanavien hyödyntäminen ovat paljon hyödyllisempi tapa ottaa kyseenalaiseksi koettu asia keskusteluun. (Suominen ym. 2009, 81.)

Organisaatioilla on mitä erilaisempia tapoja tehdä strategiatyötä. Esimiehet osallistuvat monin tavoin strategiatyöhön ja ovat siten hyvässä asemassa arvioimaan ja kyseenalaistamaan myös strategiatyön tekemisen tavan sopivuutta organisaatioon. Keskeinen kysymys on se, tukeeko strategiatyön tapa organisaation perustehtävää.

Myös se miten organisaatio ja esimies puhuvat strategiasta on tärkeässä roolissa. Usein organisaatio kiinnittää huomiota siihen, miten strategiasta puhutaan organisaation ulkopuolelle. Kuitenkin huomio tulisi keskittää myös siihen, miten organisaatio puhuu strategiasta organisaation sisällä. Esimiehen tulisikin olla huolellinen siitä, miten hän itse puhuu strategiasta. Esimiehen kielenkäyttö näkyy suoraan omille tiimiläisille ja heijastuu taatusti heidän toimintaansa. Esimiehen tulisi tarttua myös koko organisaation strategiapuheeseen, mikäli kokee sen itselleen vieraana tai organisaation kulttuurille vieraana. (Suominen ym. 82-83.)

4.3.3 Omien ajatusten viestiminen johdolle

Miten esimies sitten voi myydä omat ajatuksensa yrityksen johdolle ilman että hänet tyrmätään heti kättelyssä? Tärkeä askel tiellä strategian tekijäksi on tunnistaa Suominen ym. (2009) mukaan ensinnäkin omat vaikutusmahdollisuudet strategiatyössä. Tämä pitää sisällään oman organisaation päätöksenteon ymmärtämisen, strategiatyön vuosikellon sekä strategiaproessin tuntemisen ja oman organisaation virallisten ja epävirallisten vallankäyttäjien tunnistamisen. (Suominen ym. 2009, 84.)

Matalan rakenteen organisaatioissa esimiehillä on usein paremmat keskusteluyhteydet ylimpään johtoon kuin suurissa hierarkkisissa organisaatioissa. Tällöin keskustelun avaaminen voi olla helpompaa, ja aloitteiden ja ideoiden esille tuomiseen on rakenteellisesti hyvät mahdollisuudet. Hierarkkisissa suurissa organisaatioissa esimiehen tulisi hyödyntää foorumeita ja tilaisuuksia, joissa ylin johto on paikalla sekä kanavia, joiden kautta on mahdollista olla yhteydessä päättäjiin. (Suominen ym. 2009, 84.)

Esimiehen osallistuminen strategiakeskusteluun voi esimiehestä tuntua vaikealta ja jopa turhalta. Suurin vastuu uusien ideoiden esille tuomiseen on kuitenkin esimiehellä itsellään. Jos organisaation keskustelukulttuuri ei ole vielä kovin avoin, voi esimies

omalla esimerkillään lähteä avartamaan sitä ja saada parhaassa tapauksessa muutkin lähtemään mukaan. Ylin johto on varmasti kiinnostunut uusista mielipiteistä, niiltä jotka uskaltavat niitä esittää.

5 STRATEGIAN VIESTINTÄ

Strategian määrittämisen jälkeen on tärkeää viestiä strategiset päämäärät koko henkilöstölle. Useimmiten toimitusjohtajalle annetaan vastuu kertoa strategiasta, mikä luo uskottavuutta viestille ja sanomalle henkilöstön silmissä. (Hyppänen 2007,51.) Strategiasta viestiminen oikein on ensisijaisen tärkeää henkilöstön sitouttamiseksi strategiaan. Johdon tulee varmistaa, että strategian kulmakivet menevät perille jokaiseen työntekijään ja että kaikki varmasti ymmärtävät mistä strategiassa on pohjimmiltaan kyse. Tässä tarvitaan hyvää johtamista ja kykyä nähdä asiat henkilöstön kannalta.

Viestinnällä on selvästi keskeinen merkitys organisaation menestymisen kannalta. Organisaatioissa viestintä toimii kuitenkin yleensä huonosti. Jos työntekijät eivät ymmärrä visiota, he eivät todennäköisesti myöskään ymmärrä myöskään strategiaa, jonka avulla visio halutaan toteuttaa. Työntekijät eivät voi tukea strategian toteuttamista päivittäisessä työssään, mikäli he eivät ymmärrä yrityksen visiota ja strategiaa. Johtoryhmän tulisi siis käyttää kaikki mahdolliset tilaisuudet ja kanavat strategiasta viestimiseen ja strategian vahvistamiseen.(Kaplan & Norton 2002, 239.)

5.1 Strategiaviestinnän merkitys

Strategian toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää. Oikein suunniteltu ja toteutettu viestintä tukee strategian mukaista toimintaa ja edistää parhaimmillaan strategian uudistumista. Viestinnällä vaikutetaan strategian hyväksymiseen, siihen sitoutumiseen ja strategian soveltamiseen käytännön työssä. Strategiaviestinnällä pyritään varmistamaan tavoitteellinen työskentely yhteisiä päämääriä kohti ja sitä kautta organisaation menestys. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Strategiaviestintää tarvitaan, jotta jokainen työntekijä tuntisi organisaation strategian päälinjat ja sen mahdolliset omaan työhönsä liittyvät yksityiskohdat sekä osaisi tarvittaessa soveltaa strategiaa omassa työssään. Strategiaviestintä ei ole pelkkää strategian sisällöstä tiedottamista vaan myös kysymysten esittämistä, palautteen keräämistä ja antamista sekä keskustelua. Se mahdollistaa yhteisen ymmärryksen

rakentamisen strategiasta ja tukee strategian toteuttamista ohjaamalla arjen työtä strategian mukaiseksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 161.)

Yhteinen ymmärrys organisaation tavoitteista ja sitounut henkilöstö luovat myönteistä ilmapiiriä työyhteisöön. Parhaimmillaan työntekijöiden tietoisuus yhteisön toiminnoista, ongelmista, tavoitteista ja kehityksestä lisää organisaation tehokkuutta. Ymmärryksen myötä lisääntyy myös kyky ideoida, soveltaa, innovoida ja korjata virheitä. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Strategiaviestintään liittyy myös eettinen näkökulma: strategiaa voidaan pitää koko organisaation toiminnan kannalta niin merkittävänä asiana, että jokaisella työntekijällä on oikeus tietää oman organisaationsa päälinjat. Viestinnän puutteella puolestaan voi olla tuhoisat vaikutukset, kuten heikentynyt suoritus, matalampi tuottavuus ja moraaliset ongelmat. (Hämäläinen & Maula 2004, 31). Näin ollen strategiaviestintää voidaan pitää elintärkeänä organisaatiossa strategian onnistumisen kannalta.

Tutkimus, jossa kartoitettiin hyvin ja huonosti menestyneitä organisaatioita, antoi seuraavia tuloksia (taulukko 2). Hyvin menestyvissä organisaatioissa työntekijät ymmärsivät hyvin organisaation tavoitteet (67%), kun taas huonosti menestyvissä yrityksissä vain 33% työntekijöistä ymmärsi hyvin organisaation tavoitteet. Hyvin menestyvissä organisaatioissa myös yritysjohto pystyi viestimään tehokkaasti (26%), toisin kuin huonosti menestyvissä yrityksissä, jossa tulos jäi nolnaan.

TAULUKKO 2. Hyvin ja huonosti menestyvät organisaatiot ja strategiaviestintä. (Kaplan & Norton 2002, 239).

	Hyvin menestyvät organisaatiot	Huonosti menestyvät organisaatiot
Työntekijät ymmärtävät hyvin organisaation tavoitteet	67%	33%
Yritysjohdo pystyy viestimään tehokkaasti	26%	0%

5.2 Strategiaviestinnän suunnittelu

Strategiaviestintää suunniteltaessa tulee ottaa huomioon viestinnän muutamat perusasiat: mikä on viestinnän kohderyhmä, millaiseksi viesti muotoillaan ja miten varmistetaan, että strategiasta viestitään kohderyhmien kannalta tarkoituksenmukaisesti läpi organisaation. Lisäksi tulee miettiä eri viestintäkanavien käyttöä, mitä painettuja, sähköisiä ja kasvokkainviestinnän kanavia tulisi käyttää. On myös tärkeä huomioida ketkä ovat pääasiallisia strategian viestijöitä ja millaista tukea heille tulisi antaa. Viestinnän mittaamista ja seuranta ei ole syytä unohtaa, sillä on tärkeää tietää onko organisaatio saavuttanut ne tavoitteensa, joita asetti ja mitä asioita tulisi kehittää jatkossa. (Hämäläinen & Maula 2004, 68.)

Strategian jalkauttaminen organisaatioon on aina suuri haaste. Tieto pitää saada jaettua laajasti organisaatioon tasalaatuisena ja samanaikaisesti. Henkilöstöön pitää pystyä aidosti vaikuttamaan ja heidät pitää saada motivoitua muutokseen. Onnistunut

strategiaviestinnän suunnittelu edellyttää suunniteltua, tarkkaa, aikataulutettua ja roolitettua prosessia, jossa varsinkin esimiesten toiminta nousee keskiöön.

Viestintäohjelmalle voidaan asettaa seuraavat tavoitteet:

1. Strategiaymmärryksen kehittäminen
2. Organisaation strategian vastaanottamista tukevan ilmapiirin kehittäminen
3. Organisaation perehdyttäminen strategian toteuttamiseen
4. Palautteen hankkiminen strategiasta (Kaplan & Norton 2002, 239.)

5.3 Esimiehen osallistuminen strategiaviestintään

Esimes on sisäisen viestinnän kulmakivi, sillä viestintä on oleellinen osa esimiehen työtä. Esimiehen rooli on selvästi erilainen kuin työyhteisön muiden jäsenten roolit. Hän on välittävä linkki yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimes tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa. (Järvinen 1998.)

Esimes on strategiaviestinnässä merkittävässä roolissa kahteen suuntaan: alaisilleen ja omille esimiehilleen eli useimmiten organisaation johdolle. Alaisille viestiminen tarkoittaa strategian arkipäiväistämistä, konkretisoimista ja muutoksen helpottamista. Johto puolestaan odottaa strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta ja raportointia. Kumpikin osapuoli odottaa esimieheltä kaksisuuntaista viestintää, jossa yhdistyvät välittäjän ja vastaanottajan roolit. (Juholin 1999, 181.)

Koko organisaatiolle määritelty strategia koskettaa harvoin sellaisenaan kaikkia työntekijöitä ja organisaation osia, jolloin esimes on tärkeä tulkki strategian kääntämisessä oman ryhmänsä kielelle. Parhaimmillaan esimes auttaa alaisiaan näkemään ryhmän työn yhteyden koko organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja selventää strategiaan liittyviä yksityiskohtia ja kysymyksiä. (Hämäläinen & Maula 2004, 107.)

Åbergin 2006 mukaan vaikeiden ja sitoutumista edellyttävien asioiden viestinnässä tulee käyttää viestintävälineitä, jotka mahdollistavat vuoropuhelun. Esimiesten henkilökohtaisissa keskusteluissa ja pienryhmäkeskusteluissa tekemä strategiaviestintä

on henkilöstön ymmärtämisen ja sitoutumisen kannalta äärimmäisen tärkeää. (Hyppänen 2007,51.)

Esimies osallistuu strategiaviestintään mm. seuraavasti:

- Esimies kertoo alaisilleen organisaation toiminta-ajatuksen, arvot ja vision
- Esimies kertoo, millä strategialla organisaatio aikoo tavoitteensa saavuttaa
- Esimies kertoo, mitä strategia tarkoittaa oman osaston ja yksikön kannalta
- Esimies antaa aikaa keskustelulle ja rohkaisee keskustelemaan
- Esimies kysyy alaistensa mielipiteitä ja ajatuksia siitä, miten tavoitteet voidaan parhaiten saavuttaa
- Esimies sopii kehityskeskustelut, joissa yksikön tavoitteista tehdään tiimi- tai henkilökohtaisia tavoitteita. (Hyppänen 2007.)

Esimiehen valmiuksiin kuuluu kyky tulkita monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon, valmiutta antaa välitöntä ja rehellistä palautetta, halua kohdata ihmisiä ja kuunnella heitä sekä välittää myönteistä asennetta oman ryhmän tai osaston kehittämisideoille. (Juholin 2003.)

Esimieslähtöinen strategiaviestintä on tehokas tapa viestiä strategiaa. Se mahdollistaa strategiakeskustelun organisaation kaikilla tasoilla ja tukee strategian liittämistä työntekijöiden omaan työhön sekä henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja kehityssuunnitelmiin. Onnistukseen esimieslähtöinen strategiaviestintä tarvitsee kuitenkin riittävää tukea esimiehille, joista toiset ovat hyviä viestijöitä ja toisille puolestaan viestintätehtävä voi tuntua vieraalta, vaikealta tai vastenmieliseltä.

5.4 Esimiesviestinnän haasteet

Esimies on strategiaviestinnässä merkittävässä asemassa, mutta usein hänet jätetään ilman tukea ja työvälineitä roolinsa hoitamiseen. Ajatellaan, että strategiaviestintä ei poikkea normaalista arkiviestinnästä, joten esimiesten valmiuksia strategia viestimisestä

ei tarvitse erikseen parantaa. Toisaalta voidaan olettaa, että esimies on työnsä paras asiantuntija, jolta strategiaviestintä sujuu luonnostaan, kokemuksen kautta. (Hämäläinen & Maula 2004, 108.)

Keskeisiä strategiaviestinnän haasteita ovat:

- Strategiaa ei tunneta tai ymmärretä
- Strategiaa ei osata viestiä
- Strategia ja sen viestiminen ei kiinnosta
- Strategiaviestintää ei tueta (Hämäläinen & Maula 2004, 109-112.)

Strategiaa ei tunneta tai ymmärretä

Strategiaviestintä omalle ryhmälle ei onnistu, jos esimies ei itsekään tunne tai ymmärrä organisaation strategiaa riittävän hyvin. Esimiehen ensimmäinen askel strategian viestijänä on olla itse perillä organisaationsa strategiasta. Strategian toteuttamiseen vaikuttamisen edellytyksenä on siis se, että esimiehellä itsellään on selkeä kuva siitä, millaisia päätöksiä ollaan toteuttamassa, miten oman tiimin toiminta osaltaan vie kohti organisaation päämääriä ja mikä hänen oma roolinsa tässä kokonaisuudessa on. (Suominen ym. 2009, 91.)

Jos esimies on ollut mukana strategian suunnittelussa, on hänen helpompi lähteä toteuttamaan strategiaa eteenpäin. Yleensä tilanne ei kuitenkaan ole tämä, vaan strategia tulee esimiehelle enemmän tai vähemmän annettuna. Tällöin esimiehen olisi hyvä saada tukea ja perehdytystä strategiaan ylimmältä johdolta tai omalta esimieheltään. Harvoin tähän kuitenkaan kiinnitetään suuremmalti huomiota, vaan esimiehen oletetaan pärjäävän yksin strategian eteenpäinviemisessä. Vaarana on kuitenkin se, että esimiehen tekemä tulkinta strategiasta onkin erilainen, kuin mitä johto on ajatellut.

Keskeistä on tarjota esimiehille tietoa sekä mahdollisuuksia keskustella ja kysyä strategiasta turvallisessa ympäristössä. Esimerkiksi johdon ja esimiesten yhteiset, säännölliset kokoontumiset ja strategiainfot ovat toimiva käytäntö lisätä esimiesten valmiuksia viestiä strategiaa eteenpäin omissa ryhmissään. (Hämäläinen & Maula 2004, 109.)

Esimiehen tulee olla myös itse aktiivinen ja aloitteellinen strategian haltuunotossa. Esimerkiksi omien kollegojen hyödyntämistä kannattaa esimiehen käyttää hyväkseen yleiskuvan saamiseksi strategiasta. Jos joku kollegoista on osallistunut strategian luomiseen, erityisesti hänen kanssaan kannattaa esimiehen käydä keskustelua strategian taustoista, merkityksestä ja käytännön toteutuksesta. (Suominen ym. 2009, 100.)

Strategiaa ei osata viestiä

Kun esimies on perehtynyt strategiaan ja tulkinnut sen merkityksen omalta kannaltaan, on, aika kertoa siitä eteenpäin omalle tiimille. Tässä vaiheessa ei ole realistista kuitenkaan olettaa, että esimies tietäisi strategiasta kaiken. Todennäköistä on, että esimies kohtaa kysymyksiä, joihin hän ei osaa tai pysty suoralta kädeltä vastaamaan. Selvää on kuitenkin se, että mitä paremmin esimies on valmistautunut, sitä varmemmin ja paremmin hän pystyy viestimään strategiasta ja hänen esiintymisensä on vakuuttavampaa. (Suominen 2009, 102.)

Esimiehen on oltava myös innostava ja innostunut strategiasta. Jos näin ei ole, ei ole myöskään vaaraa, että muutkaan siitä kiinnostuisivat. Toiseksi esimiehen on oltava selkeä ja puhua ymmärrettävää kieltä alaisilleen viestiessään strategiasta, sillä strategiat ovat kieleltään usein vaikeasti ymmärrettäviä ja täynnä erilaisia määrittelyjä. Kolmanneksi esimiehen tulee luoda dialogia strategiasta. On tärkeää saada keskustelua strategiasta aikaan. Ihmisille on tärkeää puhua strategiasta varsinkin siltä kantilta, miten se koskettaa heidän omaa työtään. (Suominen ym. 2009, 104-105.) Tällä tavalla myös ylin johto voi saada arvokkaita mielipiteitä työntekijöiltä strategiaan sopeutumisesta esimiehen kautta.

Strategian soveltaminen käytäntöön kuulijoille mielekkäällä tavalla on ensiarvoisen tärkeää. Tämä on usein strategiavaikuttamisen ja –viestinnän Akilleen kantapää, sillä strategian viesti jää monesti liian käsitteelliselle tasolle. Neljänneksi esimies voi asettaa yhdessä ryhmänsä kanssa itselleen tavoitteita sekä pyytää ja valtuuttaa niiden mukaista toimintaa. Menestyvä esimies osaa pyytää toimintaa tiimiläisiltään yhteisten tavoitteiden eteen. Tärkeää on myös, että yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni ja rakennetaan jatkuvuutta. (Suominen ym. 2009, 105.)

Strategia ja sen viestiminen ei kiinnosta

Uskon puute organisaation strategiaa tai strategiatyötä kohtaan voi olla yksi keskeinen strategiaviestinnän haaste. Syyt motivaation puuttumiseen voivat olla monenlaisia ja henkilökohtaisia. Yksikkötasolta katsottuna koko organisaation strategia saattaa tuntua kaukaiselta ja vieraalta, jolloin esimies voi suhtautua kielteisesti koko strategiaan ja sen viestintään. (Hämäläinen & Maula 2004, 111.)

Vaikka esimies kokee strategian tärkeäksi ja on siihen sitoutunut, voi olla, ettei hän kuitenkaan näe tärkeäksi viestiä siitä eteenpäin tiimilleen. Esimies voi kokea strategiasta puhumisen olevan ajanhukkaa ja vievän huomion tärkeämmiltä töiltä tai uskoa, että työt tulevat tehtyä strategiasta riippumatta. Esimiehen motivaation puute voi johtua myös siitä, että hän on kokenut tulleen syrjäytetyksi strategiaproessin laadinnassa. (Hämäläinen & Maula 2004, 111.)

Tärkeää on, että esimies saadaan ymmärtämään strategian viestimisen merkitys yksittäisen työntekijän kannalta. Esimiehelle tulisi tarjota myös apua, jotta hän onnistuisi käsittelemään strategiaa konkreettisella tasolla sekä liittämään sen käytännön työhön. Strategiaproessin avoimuus ja läpinäkyvyys, eriävien mielipiteiden ja kritiikin suvaitseminen sekä keskusteleva johtamiskulttuuri voivat edesauttaa esimiehen motivaation löytymistä. (Hämäläinen & Maula 2004, 111.)

Strategiaviestintää ei tueta

Esimiehen kokema avuttomuus strategiaviestinnässä saattaa johtua vähäisestä tuesta tai mahdollisuuksista, joita organisaatio strategiaviestintään tarjoaa. Organisaation johdon tulisi kokea esimieslähtöisen strategiaviestinnän keskeiseksi strategian toimeenpanon välineeksi ja sen toteuttamiseen tulisi antaa myös riittävät toimintaedellytykset. (Hämäläinen 2004, 112.)

Moni esimies kokee roolinsa strategiaviestinnässä mielekkääksi, mutta ei välttämättä tiedä, mitä organisaatio häneltä edellyttää tai millaisia keinoja viestinnässä voisi hyödyntää. Tällöin niin johto kuin organisaation henkilöstö- ja viestintäosasto voivat olla apuna esimiesten strategisen roolin tukemisessa. Esimerkiksi erilaisilla esimieskoulutuksilla ja valmiilla tiimityökaluilla voidaan pyrkiä varmistamaan esimiesviestinnän laatu. (Hämäläinen & Maula 2004, 112.)

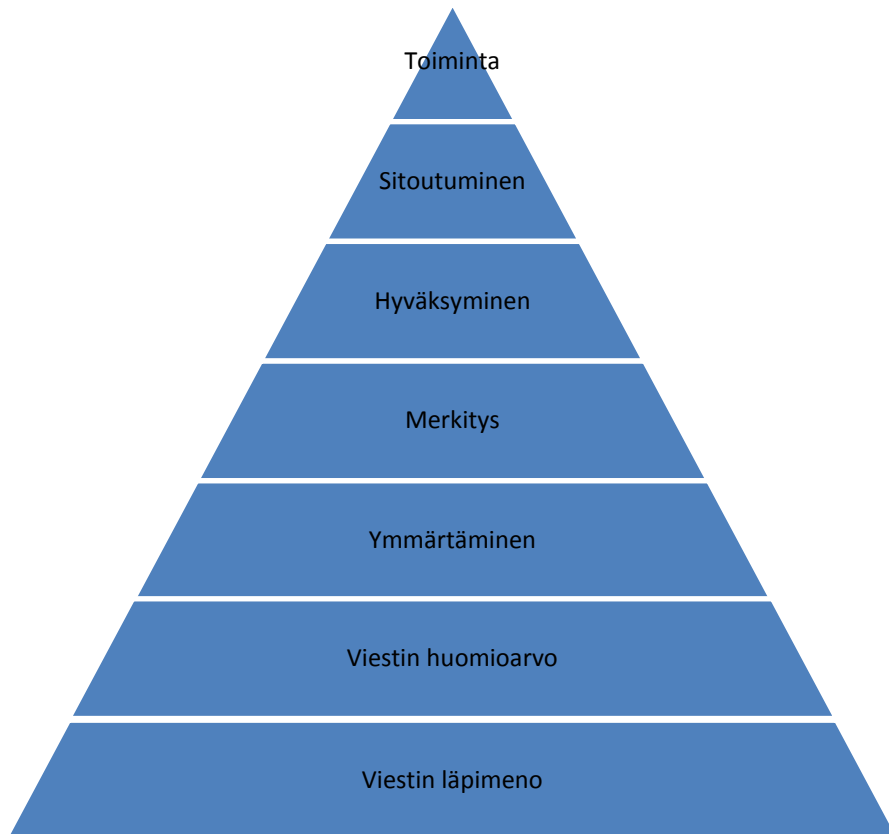
5.5 Onnistunut strategiaviestintä

Strategiaviestinnän onnistuminen näkyy muun muassa työntekijöiden tavoitteellisena ja tehokkaana toimintana, arkisen työn kokemisena merkitykselliseksi ja hyvänä asiakaspalveluna. Viime kädessä sen tulisi näkyä myös organisaation tuloksessa. On tärkeää selvittää, miten viestinnän haasteissa on onnistuttu ja millaisin toimenpitein strategiaviestintää voisi edelleen kehittää. Tiedon ja palautteen kerääminen antaa eväitä strategiaviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä joskus myös koko organisaation strategian uudistamiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 119.)

Ed Robertson (2002,28-29) esittelee viestinnän tehokkuuden mittaamiseen viestinnän laatupyramidimallin, joka tarkastelee viestinnän onnistumista vastaanottajan tietoisuuden, ymmärryksen ja toiminnan tasolla. Pyramidin osat mittaavat viestinnän laatua seuraavista näkökulmista (ks. kuvio 4):

- Viestin läpimeno- menikö viesti perille vastaanottajalle?
- Viestin huomioarvo- huomioiko/lukiko kohdeyleisö viestin?
- Ymmärtäminen- ymmärsikö yleisö viestin?
- Merkitys- liittyikö viestin sisältö vastaanottajan työhön?
- Hyväksyminen- vaikuttiko viesti vastaanottajan asenteisiin halutun mukaisesti?
- Sitoutuminen- motivoiko viesti vastaanottajaa seisomaan halutun asian takana?
- Toiminta- reagoiko vastaanottaja viestiin toimimalla, luopumalla toiminnasta tai jatkamalla toimintaansa halutun mukaisesti? (Hämäläinen & Maula 2004, 141.)

Robertsonin pyramidimallin mukaan strategiaviestinnän onnistumisen tulisi näkyä parhaimmillaan toiminnan muutoksena läpi organisaation. Strategiaviestinnässä on onnistuttu vasta silloin, kun strategia toteutuu jokaisen työntekijän arjessa ja työn tuloksissa. Jos strategiset tavoitteet ovat helposti ymmärrettäviä ja ne ovat saavutettavissa ja mitattavissa, henkilöstö tietää koko ajan, missä mennään ja onko tavoitteet saavutettu vai ei. (Hämäläinen & Maula 2004, 141, 33.)



KUVIO 4. Laatupyramidi viestinnän onnistumisen arvointiin (Robertson 2002, Hämäläinen 2004, 142).

6 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, jota voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeeristen suhteiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvioin. (Heikkilä 2008, 16.)

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus valittiin toteutettavaksi sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselylomake tehtiin e-lomake-editorilla ja kysymyksiä lomakkeelle valittiin 22 (liite 1). Kyselylomake jaettiin neljään eri osa-alueeseen: taustatietoihin, strategiaan ja strategian suunnitteluun, strategiaviestintään ja strategiatyöhön osallistumiseen. Jokaisesta osa-alueesta pyrittiin kysymään keskeisimmät kysymykset esimiehen strategiatyön kannalta. Vastausvaihtoehdot jaettiin suurimmassa osassa kysymyksistä yhdestä viiteen. Kaksi kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, mihin vastaaja sai halutessaan vastata.

6.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin suurten yritysten päällikkö- ja johtaja- asemassa olevat esimiehet. Kohderyhmän valintaan vaikuttivat kaksi asiaa. Ensinnäkin suuressa yrityksessä on monia hierarkiatasoja, jolloin päätöksenteko tehdään yleensä hierarkiatasojen kaikkein ylimmällä tasolla. Näin ollen esimiesten voi olla vaikea päästä vaikuttamaan yrityksen yritysstrategiaan. Toisaalta päällikkö- ja johtaja- asemassa työskentelevät esimiehet omaavat sen verran paljon tietotaitoa ja valtaa sekä alaisia, että heillä on kaikki edellytykset halutessaan ja yrityksen johdon se mahdollistaessa päästä luomaan yrityksen menestysstrategiaa suuressakin yrityksessä.

Tutkimuksen otos valittiin satunnaisesti, mutta kuitenkin yllä annettuja kriteereitä käyttämällä. Yrityksen maantieteellinen sijainti tai nimi ei vaikuttanut otoksen valintaan. Vastaukset olivat anonyymejä, joten kenenkään vastausta ei voitu tunnistaa. Kysely toteutettiin lyhyellä ajanjaksolla ja vastausaikaa ei määritelty. Esimiehet ovat kiireisiä, joten vastausaikaa oli turha laittaa, sillä sähköposti unohtuu helposti muiden postien joukkoon, jos siihen ei vastaa heti.

6.3 Tulosten käsittely

Tutkimukseen vastasi 26 esimiestä. Kyselyä lähetettiin 80 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 33. Kyselylomake oli jaettu neljään eri osa-alueeseen: taustatietoihin, strategiaan ja sen suunnitteluun, strategiaviestintään sekä strategiatyöhön. Tutkimuksen tulokset käsitellään alla samassa järjestyksessä kysymyskohtaisesti.

6.4 Taustatiedot

Kyselyn taustatiedot kohdassa kysyttiin mikä on vastaajan työnimike yrityksessä, kuinka monta alaista hänellä on sekä kuinka monta vuotta esimies on toiminut kyseisessä tehtävässä. Alaisten määrää kysyttäessä oli vastausvaihtoehdot jaettu kyselylomakkeella seuraaviin luokkiin: 1= alle 10 alaista, 2= 10-15 alaista, 3= 15-20 alaista, 4= 20-25 alaista, 5= 25-30 alaista sekä 6= yli 30 alaista. Samoin työvuodet minkä vastaaja oli työskennellyt yrityksessä jaettiin seuraaviin luokkiin: 1= alle 5 vuotta, 2= 5-10 vuotta, 3= 10-15 vuotta ja 4= yli 15 vuotta.

Kysymyksessä yksi kysyttiin mikä on esimiehen työnimike yrityksessä. Vastanneiden esimiesten työnimikkeet olivat mm. seuraavia: kenttäjohtaja, taluspäällikkö, ketjujohtaja, yksikön päällikkö, aluepäällikkö, tulosyksikön johtaja, hankintapäällikkö, suunnittelujohtaja, aluejohtaja, suunnittelujohtaja, myymäläpäällikkö, viestintäpäällikkö ja tekninen johtaja.

Kysymyksessä kaksi kartoitettiin kuinka monta alaista esimiehellä on (kuvio 5). Kolmetoista esimiestä valitsi vastausvaihtoehdon kuusi eli yli 30. Toiseksi eniten eli

kahdeksan vastausta tuli luokkaan yksi, alle kymmenen. Viisi esimiestä sijoittui näiden kahden luokan välimaastoon. Keskiarvoksi muodostui täten 3,12. Alaisten määrästä ei kuitenkaan lähdetty vetämään mitään suurempia johtopäätöksiä, sillä eri tehtävissä olevilla esimiehillä alaisten määrä saattaa vaihdella hyvinkin paljon. Yleisesti ottaen kyselyyn osallistuneilla esimiehillä oli suhteellisen paljon alaisia. Otannan kohdistuessa suurten yritysten esimiehiin haluttiin esimiehiä tarkastella kokonaisuutena, eikä lähteä jaottelemaan heitä alaisten lukumäärän perusteella eri luokkiin. Kysymyksen tarkoituksena oli siis kartoittaa yleisesti kuinka monta alaista keskimäärin kyselyyn vastanneilla esimiehillä oli.



KUVIO 5. Kysymys 2 – Kuinka monta alaista sinulla on?

Kysymyksessä kolme haluttiin selvittää montako vuotta esimies oli työskennellyt kyseisessä tehtävässään (kuvio 6). Vastausvaihtoehdot oli jaettu neljään eri luokkaan. Eniten vastaajista valitsi luokan yksi eli alle viisi vuotta. Toiseksi eniten esimiehet vastasivat kaksi eli 5-10 vuotta. Loput esimiehistä vastasivat kolme tai neljä eli he olivat työskennelleet tehtävässään 10-15 vuotta tai yli 15 vuotta. Keskiarvoksi tuli 1,5 eli työvuodet sijoittuvat alle viiden ja 5-10 vuoden välimaastoon. Taustatiedolla haluttiin ottaa yleisesti selvää, montako vuotta esimiehet ovat keskimäärin työskennelleet tehtävässään. Sen ei oletettu kuitenkaan vaikuttavan tuloksiin merkittävästi näin pienen vastausmäärän perusteella, joten esimiesten vastauksia ei jaoteltu erillisiin luokkiin työvuosien perusteella seuraavissa kysymyksissä.



KUVIO 6. Kysymys 3 – Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä tehtävässä?

6.5 Strategia ja strategian suunnittelu

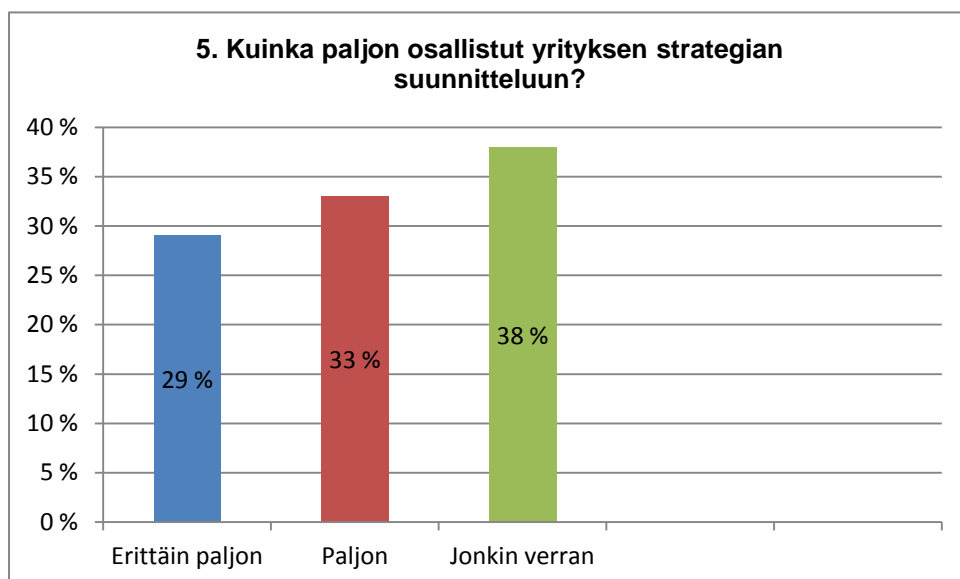
Kyselylomakkeen toisessa osiossa, strategia ja ja strategian suunnittelu, kartoitettiin miten hyvin esimiehet mielestään tuntevat yrityksen strategian, kuinka paljon he osallistuvat yrityksen strategian suunnitteluun, millaisena he kokevat strategian suunnitteluun osallistumisen, kuinka paljon yrityksen ylin johto kannustaa esimiehiä tuomaan omia ideoitaan esille sekä kuinka paljon esimiehet kokevat, että heillä olisi annettavaa yrityksen strategian suunnitteluun ja tekemiseen liittyen.

Vastausvaihtoehdot kysymykseen neljä, kuinka hyvin tunnet mielestäsi yrityksen strategian olivat seuraavat: erittäin hyvin, hyvin, tyydyttävästi ja heikosti. Vastaajista yli puolet 67% tunsii mielestään erittäin hyvin yrityksensä strategian, 25% sanoi tuntevansa yrityksensä strategian hyvin ja loput 8% koki tuntevansa yrityksensä strategian tyydyttävällä tasolla. Suurin osa vastaajista siis tunsii erittäin hyvin tai hyvin mielestään yrityksensä strategian. Kukaan vastaajista ei vastannut tuntevansa strategian heikosti, joten se jätettiin pois kuvioista (kuvio 7).



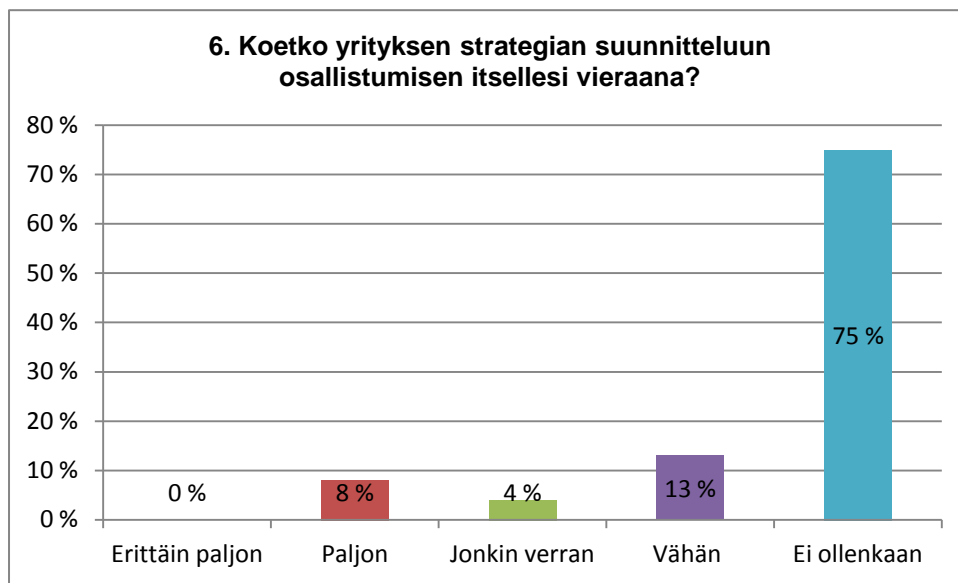
KUVIO 7. Kysymys 4 - Kuinka hyvin tunnet mielestäsi yrityksen strategian?

Vastaajista suurin osa (38%) osallistui yrityksensä strategian suunnitteluun jonkin verran (kuvio 8). Toiseksi eniten (33%) vastaajista sanoi osallistuvansa strategian suunnitteluun paljon ja kolmanneksi eniten sanoivat esimiehet osallistuvansa strategian suunnitteluun erittäin paljon (29%). Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat 5= erittäin paljon, 4= hyvin, 3= jonkin verran, 2= vähän ja 1= ei ollenkaan. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,84 eli suurin osa vastauksista asettui luokkien kolme (jonkin verran) ja neljä (hyvin) välille.



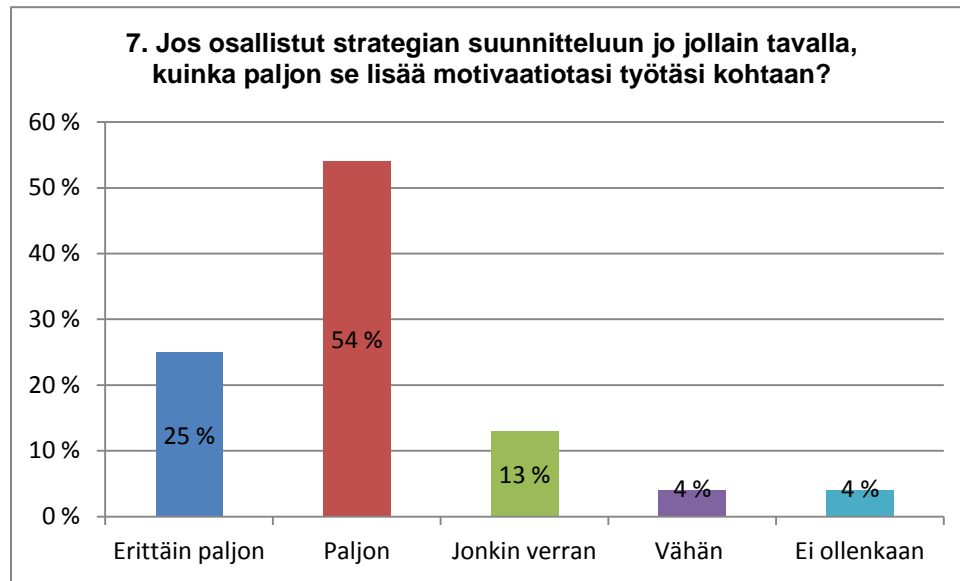
KUVIO 8. Kysymys 5 - Kuinka paljon osallistut yrityksen strategian suunnitteluun?

Seuraavaksi kysyttiin kokeeko esimies yrityksen strategian suunnitteluun osallistumisen itselleen jollain tavalla vieraana (kuvio 9). Vastausvaihtoehtoina käytettiin jälleen asteikkoa 1-5, missä 1= ei ollenkaan ja 5 = erittäin paljon. Suurin osa (75%) vastaajista vastasi yksi eli ei ollenkaan, toiseksi eniten vastauksia (13%) saatiin luokkaan kaksi eli vähän. Kolmanneksi eniten vastauksia (8%) tuli luokkaan neljä eli paljon ja vähiten (4%) luokkaan kolme eli jonkin verran. Kukaan vastaajista ei kokenut strategian suunnitteluun osallistumisen itselleen erittäin vieraana. Vastausten keskiarvoksi tuli 1,48 eli vastaukset asettuivat välille yksi (ei ollenkaan) ja kaksi (vähän).



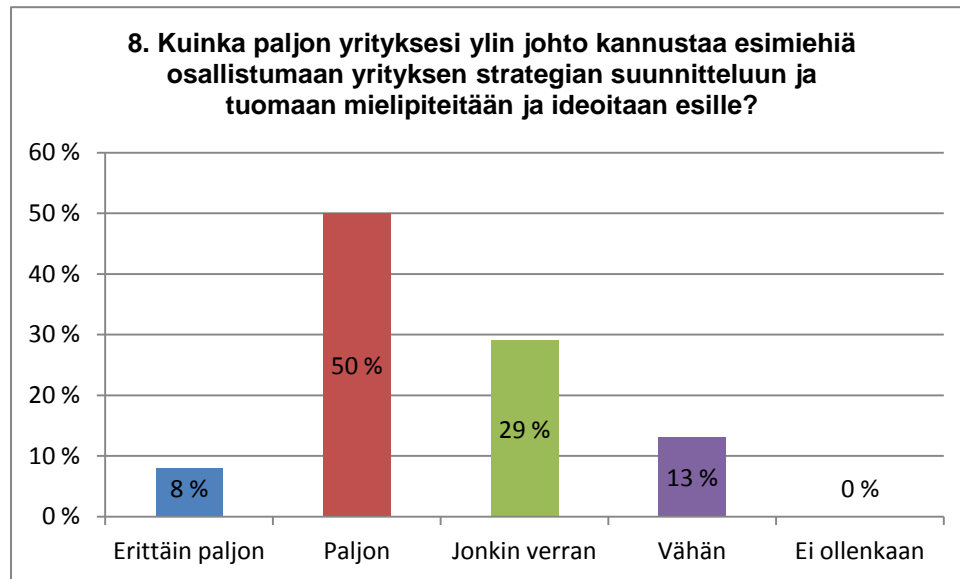
KUVIO 9. Kysymys 6 – Koetko yrityksen strategian suunnitteluun osallistumisen itsellesi vieraana?

Kysymyksessä seitsemän haluttiin selvittää lisääkö strategian suunnitteluun osallistuminen esimiehen motivaatiota työtään kohtaan (kuvio 10). Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellä olevassa kysymyksessä. Vastaajista yli puolet (54%) koki strategian suunnitteluun osallistumisen lisäävän motivaatiota paljon. Toiseksi eniten vastauksia tuli kohtaan erittäin paljon (25%). Jonkin verran vastaajista vastasivat 13% ja luokkiin vähän ja ei ollenkaan kumpaankin tuli vastauksia 4%. Vastausten keskiarvoksi muodostui näin ollen 3,32.



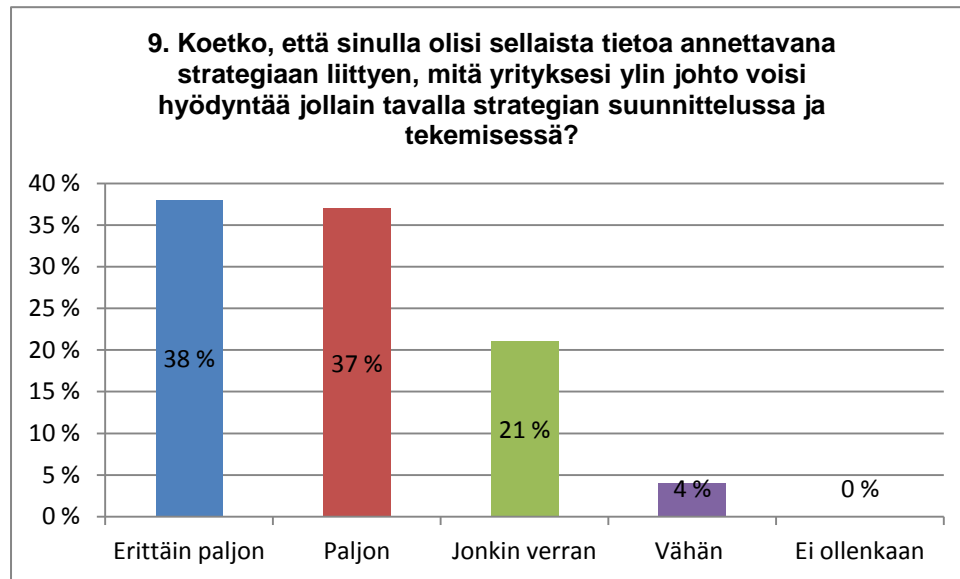
KUVIO 10. Kysymys 7 – Jos osallistut strategian suunnitteluun jo jollain tavalla, kuinka paljon se lisää motivaatiotasi työtäsi kohtaan?

Seuraavaksi kartoitettiin sitä, kuinka paljon yrityksen ylin johto kannustaa esimiehiä osallistumaan strategian suunnitteluun ja tuomaan mielipiteitään ja ideoitaan esille (kuvio 11). Esimiehistä puolet (50%) oli sitä mieltä, että yrityksen johto kannustaa erittäin paljon osallistumaan strategian suunnitteluun ja tuomaan mielipiteitään ja ideoitaan esille. Toiseksi eniten esimiehet vastasivat jonkin verran (29%) ja kolmanneksi eniten vähän (13%). Vähiten esimiehistä valitsi vaihtoehdon erittäin paljon (8%). Keskiarvoksi muodostui vastusten perusteella 3,56 eli vastaukset asettuivat välille jonkin verran ja paljon.



KUVIO 11. Kysymys 8 – Kuinka paljon yrityksesi ylin johto kannustaa esimiehiä osallistumaan yrityksen strategian suunnitteluun ja tuomaan mielipiteitään ja ideoitaan esille?

Kysymyksessä yhdeksän kysyttiin kuinka paljon esimies omaa sellaista tietoa strategiaan liittyen, mitä yrityksen ylin johto voisi hyödyntää strategian suunnittelussa ja tekemisessä (kuvio 12). Vastausvaihtoehtoina käytettiin asteikkoa 1-5, kuten edellä. Eniten vastauksia tuli kentiin viisi, erittäin paljon (38%) ja neljä paljon (37%). Seuraavaksi eniten vastauksia saatiin luokkaan kolme, jonkin verran (21%). Esimiehistä vain 4% koki, että heillä on vähän annettavaa strategian suunnitteluun liittyen. Vastausten keskiarvo oli 4,12 eli se sijoittuu asteikon viisi ja neljä välimaastoon. Suurin osa esimiehistä siis koki että heillä on paljon annettavaa strategian suunnitteluun liittyen.

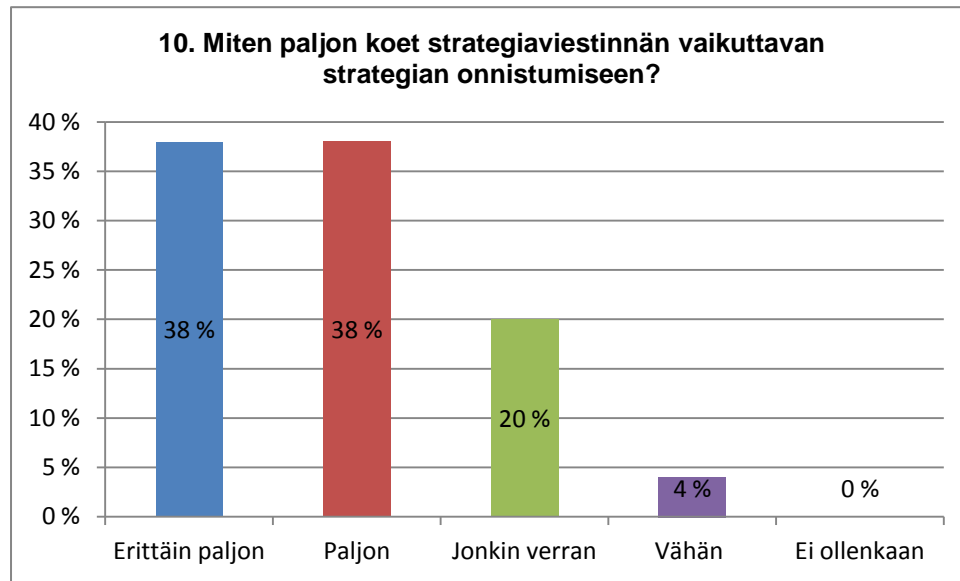


KUVIO 12. Kysymys 9 – Koetko, että sinulla olisi sellaista tietoa annettavana strategiaan liittyen, mitä yrityksesi ylin johto voisi hyödyntää strategian suunnittelussa ja tekemisessä?

6.6 Strategian viestintä

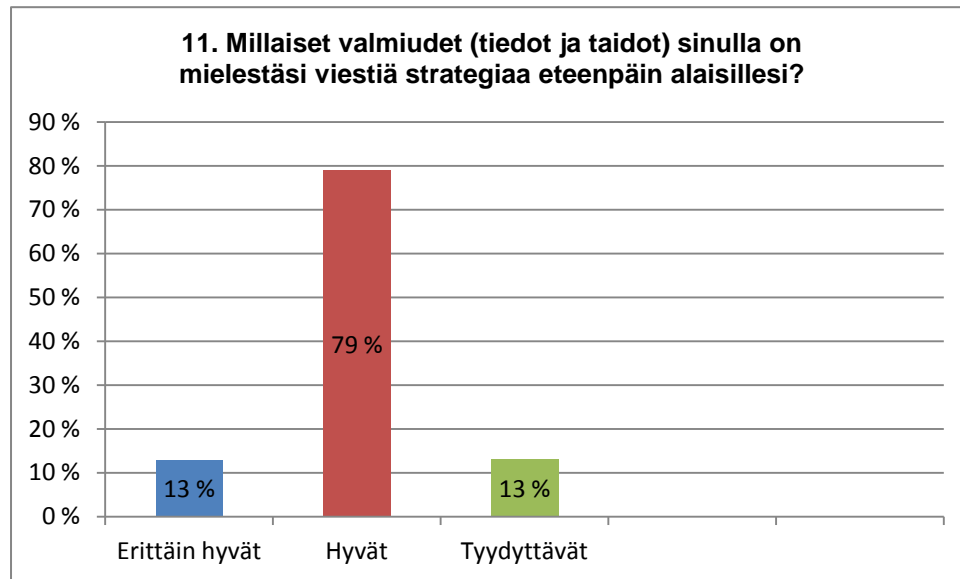
Kyselyn kolmannessa osiossa kartoitettiin miten paljon esimies kokee strategiaviestinnän vaikuttavan strategian onnistumiseen, millaiset valmiudet esimiehellä on omasta mielestään viestiä strategiaa alaisilleen, onko esimies saanut tukea strategiaviestintään ja strategian jalkauttamiseen ja miten paljon esimies kiinnittää huomiota strategiakieleen puhuessaan alaisilleen. Lisäksi kysyttiin kuinka hyvin esimies tuntee onnistuvansa strategian jalkauttamisessa, kuinka paljon esimies käy strategiadiialogia alaisten kanssa sekä totetuuko strategia esimiehen mielestä alaistensa jokapäiväisessä työssä.

Esimiehet kokivat strategiaviestinnän tärkeäksi strategian onnistumisen kannalta. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellä. Suurin osa esimiehistä (38%) oli sitä mieltä, että strategiaviestintä vaikuttaa erittäin paljon strategian onnistumiseen. Samoin paljon vastasi 38% esimiehistä. Vastajista 20% koki strategiaviestinnän vaikuttavan jonkin verran ja 4% vähän. Keskiarvoksi saatiin kysymyksen osalta 4,12 eli strategiaviestinnällä nähdään olevan suuri merkitys strategian onnistuneen toteutuksen kannalta (kuvio 13).



KUVIO 13. Kysymys 10 – Miten paljon koet strategiaviestinnän vaikuttavan strategian onnistumiseen?

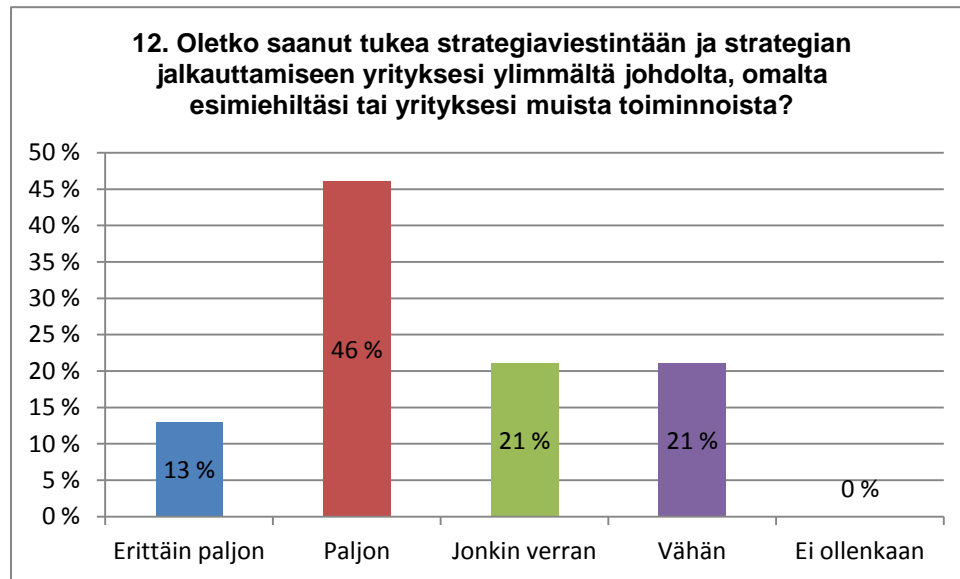
On tärkeää, että esimiehellä on riittävät valmiudet viestiä strategiaa eteenpäin alaisilleen onnistuneesti. Seuraavassa kysyttiin millaiseksi esimies kokee omat tietonsa ja taitonsa viestiä alaisilleen strategiasta. Suurin osa esimiehistä oli luottavaisella kannalla omien kykyjensä suhteen, sillä 79% esimiehistä vastasi omaavansa hyvät tiedot ja taidot viestiä strategiaa eteenpäin. Seuraavaksi eniten tuli vastauksia luokkaan erittäin hyvät ja tyydyttävät, kumpaankin 13%. Keskiarvo oli 4,03. Näin ollen kyselyssä mukana olleilla esimiehillä on mielestään hyvällä tasolla olevat valmiudet strategiaviestinnän toteuttamiseksi (kuvio 14). Tällä voidaan katsoa olevan yhteyttä myös strategian suunnittelussa jollain tavalla mukana olemiseen. Esimiehen on helpompi viestiä strategiasta, kun hän on ollut itse sen suunnittelussa mukana.



KUVIO 14. Kysymys 11 – Millaiset valmiudet sinulla on mielestäsi viestiä strategiaa eteenpäin alaisillesi?

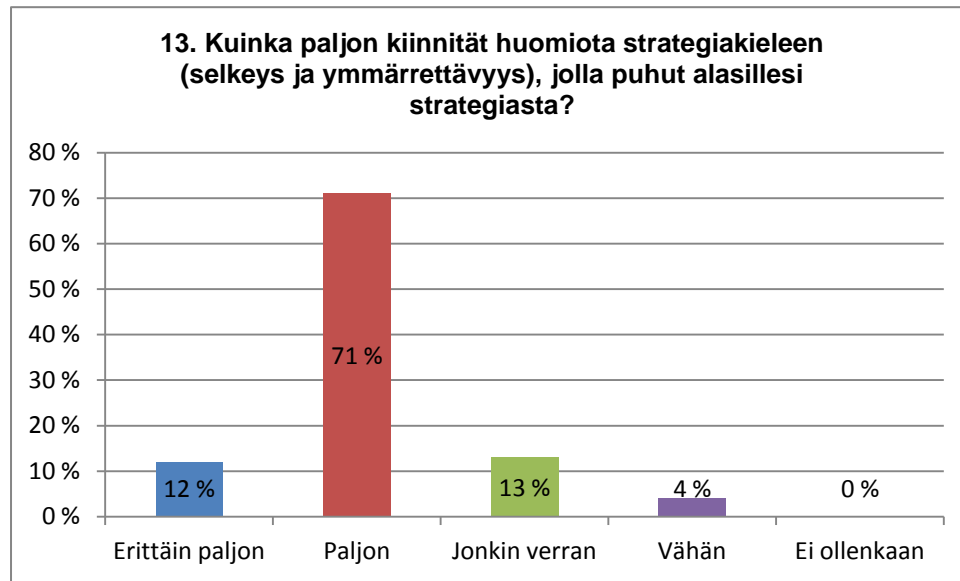
Yrityksen tuki strategiaviestintään ja strategian jalkauttamiseen on tärkeää esimiehen menestyksekkäälle strategiatyölle. Vastaajista 46% koki saavansa strategiatyöhön paljon tukea ja 21% sanoi saavansa jonkin verran tai vähän tukea. Esimiehistä 13% vastasi saavansa erittäin paljon tukea. Kaikki esimiehet olivat saaneet tukea strategian toteuttamiseen edes vähän, sillä ei ollenkaan vastauksia ei tullut yhtään (kuvio 15). Vastauksissa tuli jonkin verran hajontaa, sillä vaikka melkein puolet vastaajista oli saanut tukea strategiatyöhönsä, oli myös 42% esimiehistä saanut tukea vain jonkin verran tai vähän. Keskiarvoksi muodostui 3,48 eli se kohdistuu jonkin verran ja hyvän välimaastoon. Tällä osa-alueella nähdään siis olevan yrityksissä vielä kehitettävää joltain osin.

Avoimena kysymyksenä oli myös millaista tukea esimies on saanut strategiaviestintään ja sen jalkauttamiseen liittyen. Vastuksista voidaan poimia seuraavia vastauksia: ”valmennusta ja tukimateriaalia”, ”työtehtäviin liittyvien jalkauttamisasioiden käymistä läpi”, ”keskustelua strategian jalkauttamisesta, toiminnan seurannasta ja tavoista mitata onnistumisia” sekä ”henkilökohtaista viestiä paperilla ja sanoin”.



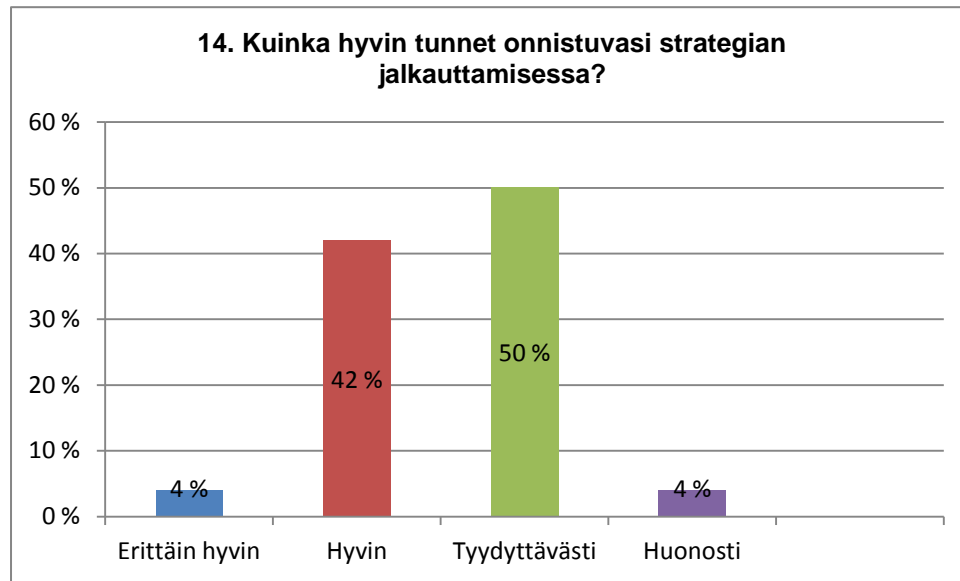
KUVIO 15. Kysymys 12 – Oletko saanut tukea strategiaviestintään ja strategian jalkauttamiseen liittyen yrityksesi ylimmältä johdolta, omalta esimieheltäsi tai yrityksesi muista toiminnoista?

Strategiaviestinnässä on erittäin suuressa osassa strategiakieli, millä esimies puhuu alaisilleen strategiasta. Strategia pitää kääntää ymmärrettävään ja selkeään muotoon, jotta kaikki ymmärtävät strategian sisällön ja linjaukset. Vastaajista enemmistö (71%) sanoi kiinnittävänsä strategiakieleen paljon huomiota (kuvio 16). Seuraavaksi eniten kiinnittivät vastaajat strategiakieleen jonkin verran huomiota (13%) ja melkein saman verran (12%) vastasi kiinnittävänsä erittäin paljon huomiota strategiakieleen. Vähän vastasi esimiehistä vain 4%. Keskiarvo vastaajien kesken oli 3,92 eli suurin osa esimiehistä kiinnittää paljon huomiota kieleen, jolla puhuu alaisilleen strategiasta. Vastausten perusteella suurin osa esimiehistä on siis ymmärtänyt strategiakielen merkityksen yrityksessä.



KUVIO 16. Kysymys 13 – Kuinka paljon kiinnität huomiota strategiakieleen, jolla puhut alaisillesi?

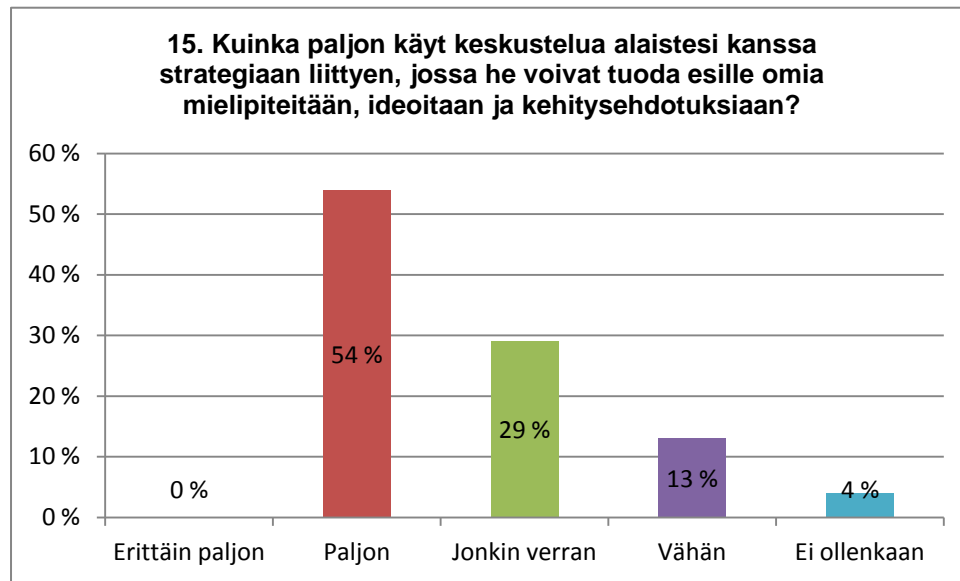
Yleensä hyväkin strategia saattaa epäonnistua sen huonoon implementointiin eli jalkauttamiseen. Kysymyksessä 14 kysyttiinkin kuinka hyvin esimies tuntee onnistuvansa strategian jalkauttamisessa (kuvio 17). Vastaajista tasan puolet (50%) sanoi onnistuvansa strategian jalkauttamisessa tyydyttävästi. Seuraavaksi eniten (42%) esimiehistä vastasi onnistuvansa strategian jalkauttamisessa hyvin. Vastaajista 4% sanoi onnistuvansa strategian jalkauttamisessa erittäin hyvin, samoin 4% vastaajista sanoi onnistuvansa siinä huonosti. Keskiarvoksi muodostui kysymyksen osalta 3,48 eli se sijoittuu asteikon jonkin verran ja hyvin keskelle. Strategian jalkauttamisessa nähdään olevan siis vielä parannettavaa yrityksissä.



KUVIO 17. Kysymys 14 – Kuinka hyvin tunnet onnistuvasi strategian jalkauttamisessa?

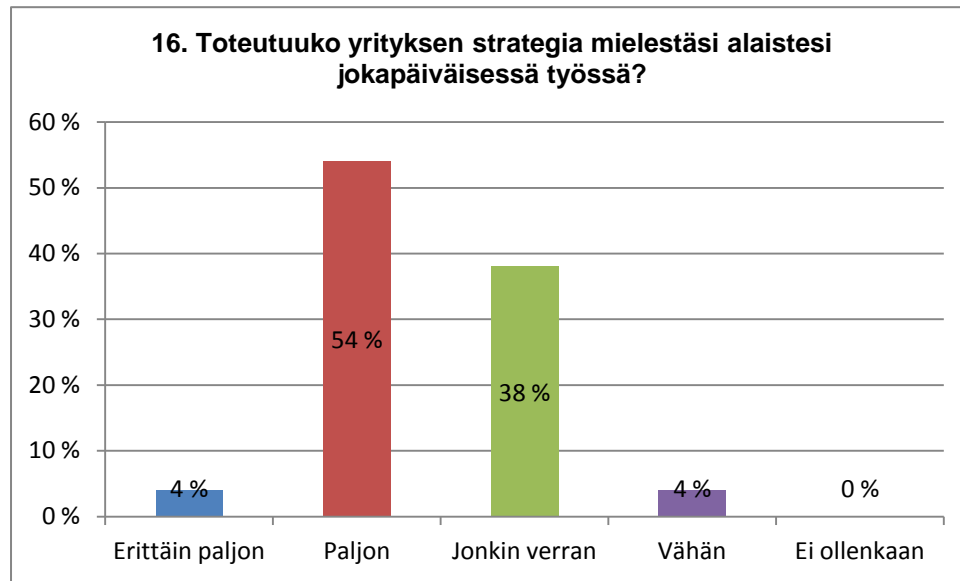
Strategiadialogi on strategian onnistumisen kannalta avainasemassa. Kun esimies keskustelelee alaistensa kanssa strategiasta, pystyy hän varmistamaan, että alaiset ymmärtävät mitä strategia tarkoittaa heidän oman työnsä kannalta. Lisäksi strategiadialogi toimii hyödyllisenä kanavana yrityksen ylimmän johdon ja alaisten välillä. Esimies saa tärkeää tietoa alaistensa ajatuksista strategiaa kohtaan sekä voi kysellä heidän mielipiteitään ja mahdollisia kehitysehdotuksia ja ideoita strategiaan liittyen.

Kysymyksessä 15 kysyttiin kuinka paljon esimies käy keskustelua alaistensa kanssa strategiaan liittyen (kuvio 18). Vastausluokat olivat yhdestä (ei ollenkaan) viiteen (erittäin paljon). Vastaajista yli puolet (54%) sanoi käyvänsä strategiakeskustelua paljon. Toiseksi eniten, noin kolmasosa (29%) esimiehistä vastasi käyvänsä keskustelua strategiasta alaistensa kanssa jonkin verran ja 13% sanoi käyvänsä strategiakeskustelua vähän. Ei ollenkaan vastasi esimiehistä kysymykseen 4%. Keskiarvoksi saatiin 3,36. Vuorovaikutteista johtamista tulisi yrityksissä siis harrastaa vielä enemmän ja kannustaa esimiehiä käymään keskustelua strategiasta alaistensa kanssa.



KUVIO 18. Kysymys 15 – Kuinka paljon käyt keskustelua alaistesi kanssa strategiaan liittyen, jossa he voivat tuoda esille omia mielipiteitään, ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan?

Strategian onnistuneen toteutuksen kannalta on tärkeää, että strategia tulee osaksi jokaisen työntekijän työtä. Kysymyksessä 16 kartoitettiin toteutuuko yrityksen strategia esimiehen mielestä alaisten jokapäiväisessä työssä (kuvio 19). Vastausvaihtoehtoina käytettiin samaa luokittelua kuin edellisessä kysymyksessä. Esimiehistä 54% vastasi strategian toteutuvan paljon alaistensa työssä, 38% vastasi jonkin verran ja 4% vastasi kysymykseen erittäin paljon, samoin 4% saatiin tulokseksi myös luokassa kaksi eli vähän. Keskiarvoksi mitattiin 3,64 eli se sijoittuu paljon ja jonkin verran välille. Yhteenvetona voidaan sanoa strategian jalkauttamisessa olevan vielä parannettavaa.

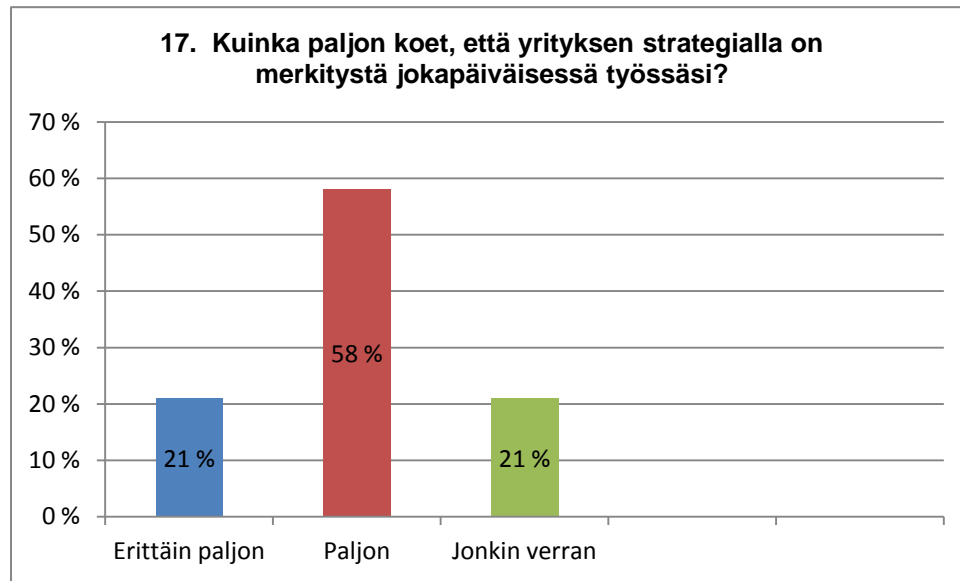


KUVIO 19. Kysymys 16 – Toteutuuko yrityksen strategia alaistesi jokapäiväisessä työssä?

6.7 Esimiehen osallistuminen strategiatyöhön

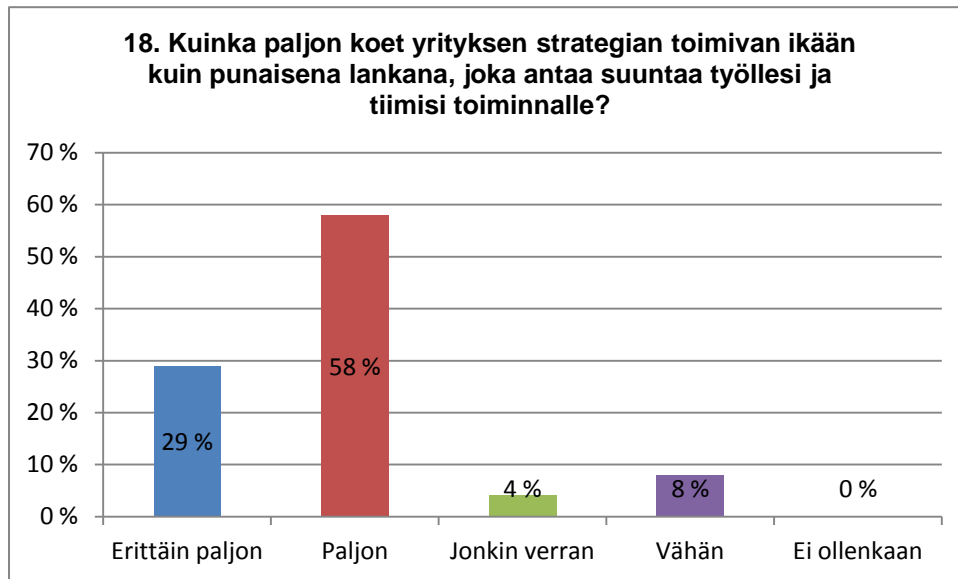
Kyselyn viimeisessä osiossa kartoitettiin kuinka paljon esimies kokee yrityksen strategialla olevan merkitystä jokapäiväisessä työssään, kokeeko esimies strategian toimivan ikään kuin punaisena lankana, joka antaa suuntaa omalle ja tiiminsä toiminnalle sekä kuinka paljon esimies kokee strategiatyön olevan mielekästä ja palkitsevaa.

Esimiehistä 58% koki yrityksen strategialla olevan paljon merkitystä jokapäiväisessä työssään (kuvio 20). Toiseksi eniten eli 21% sanoi strategialla olevan erittäin paljon merkitystä ja samaten 21% vastasi sillä olevan jonkin verran merkitystä. Kukaan vastaajista ei vastannut vähän tai ei ollenkaan. Keskiarvon 4 voidaan sanoa olevan hyvällä tasolla. On tärkeää, että esimies tuntee strategian merkityksen omassa työssään.



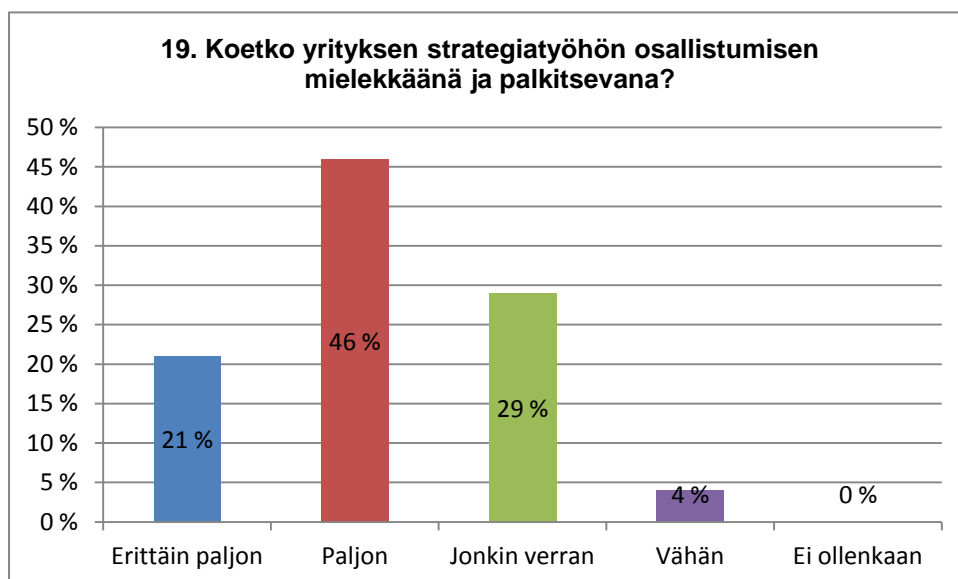
KUVIO 20. Kysymys 17 – Kuinka paljon koet, että yrityksen strategialla on merkitystä jokapäiväisessä työssäsi?

Kysymyksessä 18 kysyttiin millainen merkitys strategialla on esimiehen ja hänen alaistensa toiminnan suunnannäyttäjänä (kuvio 21). Yli puolet (58%) esimiehistä koki strategian toimivan ikään kuin punaisena lankana, joka antaa suuntaa esimiehen omalle sekä tiiminsä toiminnalle. Seuraavaksi eniten (29%) vastasivat esimiehet erittäin paljon ja 4% vastasi jonkin verran. Vähän vastasi vastaajista 8%. Keskiarvoksi saatiin 4,08 eli strategian koetaan toimivan paljon esimiehen työn ja tiimin toiminnan suunnannäyttäjänä.



KUVIO 21. Kysymys 18 – Kuinka paljon koet yrityksen strategian toimivan ikään kuin punaisena lankana, joka antaa suuntaa työllesi ja tiimisi toiminnalle?

Viimeisenä kysymyksenä kysymyslomakkeessa kysyttiin kokeeko esimies yrityksen strategiatyöhön osallistumisen mielekkäänä ja palkitsevana (kuvio 22). Suurin osa esimiehistä vastasi paljon (46%), seuraavaksi eniten (29%) vastasi jonkin verran ja kolmanneksi eniten erittäin paljon (21%). Vähän vastasi vain 4% esimiehistä. Keskiarvoksi saatiin 3,88. Esimiehet kokivat strategiatyön suurelta osin siis palkitsevana ja mielekkäänä.



KUVIO 22. Kysymys 19 – Koetko yrityksen strategiatyöhön osallistumisen mielekkäänä ja palkitsevana?

7 POHDINTA

Strategialähtöinen ajattelutapa ja jatkuva strateginen uudistuminen ovat organisaation elinehto nykyajan kiristyvässä kilpailutilanteessa, jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja heikossa taloussuhdanteessa pärjäämiseksi. Strategista ajattelua tulee harrastaa nykyään koko organisaation johdon esimiehet mukaan lukien uusien innovaatioiden löytämiseksi. Strategia on jatkuvaa kehittämistyötä, jossa vaaditaan pitkäjänteisyyttä, halua ja rohkeutta uusiutua sekä kykyä nähdä kokonaisuuksia. Strategian toteuttamiseksi tarvitaan päämäärätietoista johtamistyötä, suunniteltua strategiaviestintää ja koko organisaation sitoutumista strategiatyöhön.

Strategian määrittäminen organisaatiossa on haastavaa ja aikaa vievää. Tavoitteet, joita organisaatio haluaisi lähteä toteuttamaan saattaa olla useita. Näistä tulee kuitenkin karsia tiivis ja yhtenäinen paketti, jotta organisaation toiminta-ajatus eli visio saadaan ilmaistua selkeästi organisaation toimintasuunnitelmassa. Päävastuu strategian toteuttamiseksi on organisaation johdolla ja esimiehillä. Heidän tulee olla valveutuneita jatkuvasta yhteiskunnan muutostilasta sekä siitä mihin suuntaan organisaatiota halutaan lähteä viemään. Strategioiden toteuttamisessa mitataan myös johdon riskinottoa ja rohkeutta.

Organisaation johdon ja esimiesten tulee tunnistaa organisaation omat vahvuudet ja heikkoudet, määrittää oma asemansa nyt ja se, missä organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Strategia on päämääräistä työtä valittujen tavoitteiden saavuttamiseksi, joten se tulee jalkauttaa organisaation sisälle jatkuvaksi prosessiksi. Yritysjohdon tulee käynnistää muutosprosessi ja viestiä henkilöstölle strategiasta oikealla tavalla, jotta se iskostuu jokaisen työntekijän mieliin. Strategiasta tulee siis tehdä osa jokaisen työntekijän jokapäiväistä työtä ja heidän tulee ymmärtää miksi näin tehdään.

Organisaatiot ovat nykyään jatkuvan uudistumisen paineessa, jolloin strateginen herkkyys ja reagointikyky muutoksiin korostuvat. Kiristyvä kilpailu asettaa esimiehet myös uuteen asemaan strategiatyössä. Esimiehet työskentelevät usein erilaisissa verkostoissa, jolloin he saavat tietoonsa erilaiset muutokset kilpailijoiden ja asiakkaiden

toiminnassa ensimmäisten joukossa. Kyseinen tieto voi olla oleellista organisaation uudistumisen ja menestyksen kannalta.

Esimiesten tulisi tuoda rohkeasti mielipiteitään ja ideoitaan esille. Organisaatiossa tulisi myös kannustaa tällaiseen toimintaan yrityksen johdon osalta. Organisaation avoin keskusteluilmapiiri mahdollistaa parhaiten innovatiivisen suunnittelutyön. Yrityksen johdon tulisi nähdä esimiehet ikään kuin strategisteina, joilla voi olla hyödyllistä tietoa strategiaan liittyen ja mahdollistaa erilaisten kanavien kautta myös esimiesten osallistuminen strategian suunnitteluun ja kehitysehdotuksien esille tuominen. Esimies voi myös omalla esimerkillään lähteä edistämään avoimen keskusteluilmapiirin luomista.

Esimiehen osallistuminen strategian suunnitteluun tulisi yritysjohdon nähdä tärkeänä myös strategian jalkauttamisen takia. Esimies, joka on ollut suunnittelemassa strategiaa tulisi pystyä viestimään siitä paremmin myös alaisilleen. Osallistuminen strategian suunnitteluun lisää myös esimiehen motivaatiota omaa työtänsä kohtaan. Tällöin esimiehelle syntyy luontainen kiinnostus strategiatyötä kohtaan.

Strategiaviestinnällä on erittäin keskeinen merkitys organisaation menestymisen kannalta. Strategiaviestintää tarvitaan, jotta jokainen tuntisi organisaation strategian päälinjaukset ja osaisi soveltaa strategiaa omassa työssään. Strategian jalkauttamisessa ja strategian viestinnässä esimiehellä on edelleen keskeinen rooli strategian ja tiedon välittäjänä alaisten ja johdon välillä. Esimies toimii tärkeänä tulkkina strategian kääntämisessä oman tiiminsä kielelle sekä auttaa alaisiaan näkemään tiimin työn yhteyden koko organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies antaa myös johdolle tärkeää tietoa strategisten tavoitteiden toteutumisesta ja seurannasta.

Esimiehen tulisi myös käydä strategiakeskustelua alaistensa kanssa, jolloin hän pystyy varmistamaan, että alaiset ovat ymmärtäneet strategian sisällön, tavoitteet ja strategian merkityksen heidän oman työnsä kannalta. Esimiehen tulee myös kannustaa alaisiaan kertomaan mielipiteitään, ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan strategiaan liittyen. Tällöin myös organisaation ylin johto pystyy saamaan esimiehen kautta tärkeää tietoa työntekijöidensä mietteistä strategiaa kohtaan sekä mahdollisia uusia kehityskohteita ja ideoita.

Esimiehen oletetaan usein olevan työnsä paras asiantuntija, jolta strategiaviestintä sujuu kuin luonnostaan. Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan strategiaviestintä voi asettaa esimiehelle erilaisia haasteita, jos hänellä ei ole riittäviä valmiuksia viestiä strategiaa eteenpäin. Strategiaviestintä omalle tiimille ei onnistu, jos esimies ei itsekään tunne tai ymmärrä organisaation strategiaa riittäväällä tavalla. Ongelmia voi myös tulla jos esimies ei osaa viestiä strategiaa tarpeeksi selkeästi ja ymmärrettävästi. Esimiehen motivaation puute ja negatiivinen asenne strategiaa kohtaan voivat vaikeuttaa myös strategiaviestinnän onnistumista.

Esimiehen kokema avuttomuus strategiaviestinnässä saattaa johtua vähäisestä tuesta tai mahdollisuuksista, joita organisaatio strategiaviestintään tarjoaa. Organisaation tulisi antaa tukea esimiehelle strategiaviestinnän toteuttamiseksi, jotta strategia jalkautuisi menestyksekkäästi ja oikealla tavalla koko organisaation tietoisuuteen. Esimerkiksi erilaisilla esimieskoulutuksilla ja valmiilla tiimityökaluilla voidaan pyrkiä varmistamaan esimiesviestinnän laatu.

Strateginen johtaminen on koko strategiaproessin johtamista. Siihen kuuluvat strategian suunnittelu, toimeenpano, arviointi sekä seuranta. Strateginen johtaminen on myös kokonaisvaltainen tapa kehittää ja johtaa organisaatiota strategian avulla ja sen kautta. Strategia siis toimii johtamisen välineenä, jonka kautta henkilöstö ja sidosryhmät sitoutetaan valittuun strategiaan.

Strategisen johtamisen käytännöt ovat muuttuneet vuosikymmenien kuluessa. Strategian sisältö, strategian kohderyhmä, organisaatiotason painopiste sekä strategiaan osallistuvat toimijat ovat vaihdelleet aikakausittain. 2000-luvulla strategisen johtamisen uusin kehitysvaihe on strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Yhä monimutkaisemmaksi käyvässä ympäristössä ja yhä osaavammassa organisaatiossa johtamisen haasteet ovat sekä ulospäin- ja sisäänpäin johtamisessa että erityisesti ulkoisen ja sisäisen maailman vuorovaikutussuhteissa.

Strateginen johtaminen on prosessi, jossa onnistuminen vaatii monien asioiden toteutumista. Tärkeimmät edellytykset ulottuvat kuitenkin johtamisen, osaamisen, vuorovaikutuksen ja strategian osa-alueille. Tärkeimpiä strategisen johtamisen kriittisiä menestystekijöitä ovat yhteinen strategiakieli, joukkuepelin sisäistäminen, verkosto

osaaminen, kokonaisnäkemys johtamisesta, kyky ja halu uusiutua sekä riittävä toimialaosaaminen ja kokonaisuuksien hahmottaminen.

Vuorovaikutteinen johtaminen asettaa myös esimiehille uusia haasteita. Heidän tulee tuntea strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät ja toimia omalta osaltaan kyseisten ominaisuuksien ylläpitäjinä ja kehittäjinä. Strateginen johtaminen on esimiehen tärkeä työkalu, millä työntekijät saadaan sitoutettua strategiaan oikealla tavalla. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies tuntee omat kehittämisen kohteensa ja pyrkii kehittämään niitä.

Menestyäkseen organisaatio tarvitsee ammattitaitoisia esimiehiä, jotka osaavat toimia erilaisissa rooleissa, niin strategiavaikuttajanakin kuin myös strategian toteuttajana. Esimiehet tulee nähdä organisaatiossa voimavarana, jota oikein hyödyntämällä päästään asetettuihin tavoitteisiin ja luomaan organisaation menestysstrategiaa. Organisaation johdon tulee myös arvostaa ja tukea esimiesten tekemää työtä strategian hyväksi erilaisten kannustimien muodossa. Heidät tulee saada motivoitua oikealla tavalla ja saada näkemään strategiatyö kiinnostavana osana heidän omaa työtään. Tämä on tavoite, missä varmasti jokaisessa organisaatiossa on kehitettävää.

Opinnäytetyön osana toteutettiin kvantitatiivinen tutkimus. Kysely tehtiin sähköpostin välityksellä ja kyselyä lähetettiin 80 suurten yritysten esimiehille. Vastauksia saatiin 26 kappaletta. Tutkimusongelma jaettiin kolmeen eri osa-alueeseen: strategian suunnitteluun, strategian viestintään sekä esimiehen strategiatyöhön. Tutkimuksen perusteella saadut tulokset eivät olleet kovin yllättäviä, mutta ne vahvistivat ja tukivat asetettuja olettamuksia, niin kuin oli tarkoitus. Yleisesti ottaen tulokset olivat myönteisiä ja tukivat teoriaosuutta.

Tulosten perusteella esimiehet tunsivat strategian yleisesti ottaen hyvin. Kaikki esimiehet osallistuivat jollain tavalla myös strategian suunnitteluun. Kaksi kolmasosa sanoi osallistuvansa strategian suunnitteluun paljon, mikä oli positiivista. Esimiehistä neljäsosa vastasi kokevansa strategiatyöhön osallistumisen itselleen hieman vieraana. Kuitenkin suurin osa esimiehistä vastasi, ettei koe strategiatyöhön osallistumista vieraana. Esimiehet, jotka olivat vastanneet kyselyyn olivat siis ottaneet strategian suunnitteluun osallistumisen jollain tavalla osaksi työtään.

Strategiatyöhön osallistumisen koettiin myös toimivan motivaation lisääjänä yleisesti. Yli puolet vastaajista sanoi motivaation lisääntyneen erittäin paljon ja noin neljäsosa vastaajista paljon. Jonkin verran vastasi vastaajista vähän yli kymmenesosa. Tämän perusteella voidaan päätellä strategian suunnitteluvaiheeseen osallistumisen lisäävän esimiehen motivaatiota työtään kohtaan.

Yrityksen ylin johto kannusti myös esimiehiä osallistumaan strategian suunnitteluun sekä tuomaan mielipiteitään ja ideoitaan esille yleisesti ottaen kohtuullisen hyvin. Vastaajista tasan puolet vastasi yrityksensä ylimmän johdon kannustavan heitä asiassa paljon, jonkin verran vastasi noin kolmasosa. Kannustusta tarvittaisiin kuitenkin jonkin verran vielä lisää jossain yrityksissä, sillä yli kymmenen prosenttia esimiehistä vastasi kysymykseen vähän.

Viimeisessä kysymyksessä strategian suunnittelu-osiossa, kysyttiin kokeeko esimies, että hänellä olisi sellaista tietoa annettavana strategiaan liittyen, mitä yrityksen ylin johto voisi hyödyntää strategian suunnittelussa. Vastaukset peilasivat teoriaa hyvin, sillä vastaajista ylivoimaisesti suurin osa sanoi, että heillä olisi erittäin paljon tai paljon annettavaa. Noin viidennes vastaajista sanoi omaavansa jonkin verran hyödyllistä tietoa strategian suunnitteluun liittyen. Kukaan esimiehistä ei vastannut ei ollenkaan, mikä oli positiivista. Esimiesten voidaan siis sanoa omaavan paljonkin sellaista tietoa, mitä yrityksen ylin johto voisi hyödyntää strategian suunnittelussa ja tekemisessä.

Strategian viestintä-osiossa kysyttiin kuinka paljon esimies kokee strategiaviestinnän vaikuttavan strategian onnistumiseen. Vastaajista suurin osa oli ymmärtänyt strategiaviestinnän tärkeyden strategian onnistumisen kannalta. Noin viidesosa vastaajista sanoi strategiaviestinnällä olevan jonkin verran merkitystä. Yleisesti ottaen esimiehet siis ymmärtävät strategiaviestinnän merkityksen strategian toteuttamisen kannalta.

Esimiesten valmiudet viestiä strategiaa ovat suuressa roolissa strategiaviestinnän onnistuneen toteutuksen kannalta, niin kuin teoriaosuudessa jo kävi aikaisemmin ilmi. Kyselyssä haluttiinkin esimiesten arvioivan omia valmiuksiaan viestiä strategiaa eteenpäin alaisilleen. Noin neljä viidesosaa esimiehistä sanoi omaavansa erinomaisen hyvät tai hyvät tiedot ja taidot viestiä strategiaa eteenpäin. Loput esimiehistä arvio taitonsa olevan tyydyttävällä tasolla. Keskiarvon muodostuessa yli neljäksi (hyvä),

voidaan vastanneiden esimiesten valmiuksien sanoa olevan ainakin heidän omasta mielestään hyvällä tasolla.

Organisaation tuki esimiehille on tärkeää esimiesten valmiuksien varmistamiseksi viestiä strategiaa eteenpäin. Kyselyssä kysyttiin onko esimies saanut tukea organisaatioltaan strategiaviestintään. Tutkimuksen perusteella esimiehistä yli puolet oli saanut tukea strategiaviestintään paljon. Kaksi viidennestä vastaajista oli kuitenkin saanut tukea viestintään vain jonkin verran tai vähän. Vastausten voidaan katsoa olevan yhteydessä edellisen kysymyksen hyvään tulokseen, vaikkakin asiassa näyttää olevan vielä kehitettävää. Organisaation tuen voidaan sanoa olevan suorassa yhteydessä esimiesten valmiuksiin viestiä strategiasta, joten siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Esimiehen tulisi kääntää strategia alaisilleen ymmärrettävään ja selkeään muotoon, jotta strategia jalkautuisi paremmin alaisten tietoisuuteen. Suurin osa esimiehistä sanoi kiinnostävänsä strategiakielen, jolla puhuu alaisilleen erittäin paljon tai paljon huomiota. Vähän yli viisitoista prosenttia vastaajista sanoi kiinnostävänsä siihen jonkin verran tai vähän huomiota. Strategiakielen merkitys näyttää siis olevan ymmärretty esimiesten keskuudessa yleisesti ottaen hyvin.

Strategian onnistunut jalkauttaminen on strategian tavoitteiden kannalta ehto. Hyväkin strategia voi kaatua huonoon toteutukseen. Tutkimuksessa kartoitettiin kuinka hyvin esimiehet tuntevat onnistuvansa strategian jalkauttamisessa. Kysymys jakoi esimiehet kahteen eri leiriin. Toinen puoli vastaajista sanoi onnistuneen siinä hyvin mutta toinen puoli vain tyydyttävällä tasolla. Vastausten perusteella strategian jalkauttaminen nähdään vielä haasteelliseksi ja suhteellisen vaikeaksi yrityksissä.

Strategiadialogi ja vuorovaikutteinen johtamistapa ovat tärkeitä esimiehen johtamistyössä. Vähän yli puolet esimiehistä sanoi käyvänsä strategiakeskustelua alaistensa kanssa paljon. Kaksi viidennestä esimiehistä vastasi käyvänsä keskustelua jonkin verran tai vähän. Keskiarvon perusteella asiassa on vielä parannettavaa esimiesten osalta. Tämän voidaan nähdä olevan yhteydessä myös ongelmiin strategian jalkauttamisessa.

Tutkimuksen viimeisessä osiossa kartoitettiin kuinka paljon esimies kokee yrityksen strategialla olevan merkitystä jokapäiväisessä työssään. Vastausten perusteella

esimiehet kokivat yleisesti strategialla olevan paljon merkitystä heidän jokapäiväisessä työssään. He kokivat myös yleisesti ottaen strategian toimivan suunnannäyttäjänä omassa ja tiiminsä työssä. On tärkeää, että koko organisaatio tuntee strategian tuovan konkreettisesti suuntaa työlleen.

Lopuksi esimiehiltä kysyttiin millaisena he kokevat strategiatyöhön osallistumisen. Suurin osa vastaajista sanoi strategiatyön olevan palkitsevaa ja mielekästä. Noin kolmasosa vastaajista vastasi jonkin verran. Tutkimuksen perusteella yrityksen ylimmällä johdolla voidaan sanoa olevan vielä kehitettävää esimiesten motivoinnissa strategiatyöhön. Hyvää on kuitenkin se, että suurin osa koki strategiatyön palkitsevana ja mielekkäänä.

8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella esimiehen roolia strategiatyössä. Työ koostui kahdesta eri osiosta, teoriasta ja empiirisestä tutkimuksesta. Teoriaosuudessa pyrittiin käsittelemään esimiehen strategiatyön eri vaiheita sekä tarkastelemaan strategista johtamista osana strategian toteuttamista. Näkökulmaa strategiatyöhön haettiin myös suhteissa rakentuvan ja yksilökeskeisen strategian pohjalta.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena. Kysely lähetettiin 80 esimiehelle ja 26 esimiestä vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui siis 33. Vastauksia tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti, sillä otanta oli varsin pieni. Mitään suurempia yleistyksiä tutkimustuloksista ei siis voida tehdä. Niiden avulla voidaan saada kuitenkin jonkinlaista osviittaa esimiesten vaikuttamisesta strategiatyössä. Tutkimustulokset näyttivät pääosin myös tukevan teoriaa.

Esimiehiä ei tulisi nähdä pelkästään strategian implementoijana, vaan heille tulisi mahdollistaa entistä enemmän myös roolia strategian suunnittelussa. Suurin osa esimiehistä koki kyselyn perusteella, että heillä olisi paljon sellaista tietoa annettavana, mitä organisaation ylin johto voisi hyödyntää strategian suunnittelussa. Positiivista oli myös esimiesten motivaation kasvaminen strategian suunnitteluun osallistumisen myötä.

Esimiehet ymmärsivät suurelta osin hyvin myös strategiaviestinnän merkityksen strategian toteuttamisessa. He kokivat omaavansa hyvät valmiudet viestiä strategiaa eteenpäin alaisilleen, mikä on osittain varmasti yhteydessä esimiesten tukemiseen strategiaviestinnässä. Kuitenkin strategian jalkauttamisessa työntekijöiden jokapäiväiseksi toiminnaksi voidaan sanoa olevan vielä haastetta ja kehitettävää.

Esimiehillä voidaan sanoa siis olevan strategiatyössä keskeinen rooli, niin strategian suunnittelussa kuin sen toteuttamisessakin. Esimiehet kokevat myös strategiatyön palkitsevana ja mielekkäänä suurelta osin. Organisaatioiden ylimmän johdon tulisikin nähdä esimiehet strategiatyön ainutlaatuisena voimavarana, joilla on suuri potentiaali käytettävissä. Hyvätkään menestysstrategiat eivät toteudu itsestään.

Strategiaprosessi tulisi nähdä organisaatioissa kokonaisuutena, jossa kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. On monen asian summa, että strategiatyössä onnistutaan ja asetettuihin tavoitteisiin päästään. Esiemien strategiatyö tulisi nähdä samaan tapaan myös eräänlaisena prosessina, jossa kaikki vaiheet ovat yhteydessä toisiinsa, ja siihen miten hyvin strategian jalkauttamisessa todellisuudessa onnistutaan. Tämän vuoksi esimiestyöhön tulisi panostaa tulevaisuudessa entistä enemmän niin organisaation ylimmän johdon kuin esimiestenkin osalta.

LÄHTEET

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä.
Helsinki: Edita.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2006. Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna. Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R.S., Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlöf, B. 1998. Strategia-suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Prima Oy.

Meriläinen, S. & Tienari, J. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOY.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi . Helsinki: WSOYpro Oy.

Vuokko, P. 2003. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WSOY.

Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. Luettu 08.10.2011.

www.jyu.fi/viesti/.../viestinta_tyoyhteisossa.html.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna. (1970 – 2010). Luettu 15.11.2011. lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf.

Mälkiä, J. 2007. Strateginen johtaminen. Luettu 25.09.2011.

www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0607/.../JOS2Osa6HY2007.pd...

LIITTEET

KYSELYLOMAKE

LIITE 1

Kysymykset 1-9

Firefox - E-lomake - Esimies ja strategia

tamk.fi https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/1.2016/lomake.html

SEARCH Facebook

Esimies ja strategia

Taustatiedot

1. Mikä on työnimikkeesi yrityksessä?

2. Kuinka monta alaista sinulla on? --Valitse tästä--

3. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä? --Valitse tästä--

Strategia ja strategian suunnittelu

5= Erittäin paljon
4= Paljon
3= Jotkin verran
2= Vähän
1= Ei ollenkaan

Erittäin hyvin Hyvin Tydyttävästi Heikosti En osaa sanoa

4. Kuinka hyvin tunnet mielestäsi yrityksen strategian? ○ ○ ○ ○ ○

5 4 3 2 1

5. Kuinka paljon osallistut yrityksen strategian suunnitteluun? ○ ○ ○ ○ ○

5 4 3 2 1

6. Koetko yrityksen strategian suunnitteluun osallistumisen itsellesi vieraana? ○ ○ ○ ○ ○

5 4 3 2 1

7. Jos et osallistunut yrityksen strategian suunnitteluun, olisiko sinulla halua ja kiinnostusta osallistua siihen? ○ ○ ○ ○ ○

5 4 3 2 1

8. Jos saisit osallistua yrityksen strategian suunnitteluun jollain tavalla, kuinka paljon uskot että motivaatiosi lisääntyisi työssäsi kohtaan? ○ ○ ○ ○ ○

5 4 3 2 1

9. Jos osallistut yrityksen strategian suunnitteluun jollain tavalla, kuinka paljon se lisää motivaatiosi työssäsi kohtaan? ○ ○ ○ ○ ○

E-lomake - Esimies j...

18:43

Kysymykset 10-18

Firefox - E-lomake - Esimies ja strategia

tamk.fi https://lomake.tamk.fi/~/lomakkeet/12018/lomake.html

SEARCH Facebook

5 4 3 2 1

10. Kuinka paljon yrityksesi ylin johto kannustaa esimiehiä osallistumaan yrityksen strategian suunnitteluun ja tuomaan mielipiteitään ja ideoitaan esille? 5 4 3 2 1

Esimiehet toimivat erilaisten sidosryhmien rajapinnoissa, jossa he kohtaavat erilaiset impulssit usein ensimmäisten joukossa.

5 4 3 2 1

11. Koetko, että sinulla olisi sellaista tietoa annettavana yrityksen strategiaan liittyen, mitä yrityksesi ylin johto voisi hyödyntää jollain tavalla strategian suunnittelussa ja tekemisessä? 5 4 3 2 1

Strategia viestintä

5 4 3 2 1

12. Miten paljon koet strategia viestintän vaikuttavan strategian onnistumiseen? 5 4 3 2 1

Erittäin hyvät Hyvät Tyydyttävät Vähäiset En osaa sanoa

13. Millaiset valmiudet (tiedot ja taidot) sinulla on mielestäsi viestiä strategiaa eteenpäin alaisillesi? 5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

14. Oletko saanut tukea strategia viestintään ja strategian jalkauttamiseen yrityksesi ylimmältä johdolta, omalta esimieheltäsi tai yrityksesi muista toimijoista? 5 4 3 2 1

Jos olet, niin millaista?

5 4 3 2 1

15. Jos et ole saanut tukea strategia viestintään, toivoisitko saavasi sitä? 5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

16. Kuinka paljon kiinnität huomiota strategia kieleen (selkeys ja ymmärrettävyys), jolla puhut alaisillesi strategista? 5 4 3 2 1

Erittäin hyvin Hyvin Tyydyttävästi Huonosti En osaa sanoa

17. Kuinka hyvin tunnet onnistuvasti strategian jalkauttamisessa? 5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

18. Kuinka paljon käyt keskustelua alaisiesi kanssa strategiaan liittyen, jossa he voivat tuoda esille omia mielipiteitään, ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan? 5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

x E-lomake - Esimies ja strategia Opinnäytetyö [Yhte... 18:48

Kysymykset 19-22

Firefox - E-lomake - Esimies ja strategia

tamk.fi https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/12018/lomake.html

SEARCH Facebook

5 4 3 2 1

15. Jos et ole saanut tukea strategiaesittämään, toivoisitko saavasi sitä?

5 4 3 2 1

16. Kuinka paljon kiinnität huomiota strategiakielen (selkeys ja ymmärrettävyys), jolla puhut alaisillesi strategiasta?

Erittäin hyvin Hyvin Tyydyttävästi Huonosti En osaa sanoa

17. Kuinka hyvin tunnet onnistuvasti strategian jalkauttamisessa?

5 4 3 2 1

18. Kuinka paljon käyt keskustelua alaisiesi kanssa strategiaan liittyen, jossa he voivat tuoda esille omia mielipiteitään, ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan?

5 4 3 2 1

19. Toteutuuko yrityksen strategia mielestäsi alaisiesi jokapäiväisessä työssä?

Esimies ja strategiatyö

5 4 3 2 1

20. Kuinka paljon koet, että yrityksen strategia on merkitystä jokapäiväisessä työssäsi?

5 4 3 2 1

21. Kuinka paljon koet yrityksen strategian toimivan ikään kuin punaisena lankana, joka antaa suuntaa työllesi ja tiimisi toiminnalle?

5 4 3 2 1

22. Koetko yrityksen strategiatyöhön osallistumisen mielekkäänä ja palkitsevana?

Jos et vastaisit alle 3, niin miksi?

Tietojen lähetyk

Tallenna

KITOS OSALLISTUMSESTA!

x E-lomake - Esimies ja strategia Opinnäytetyö [Yhte...]

18:47