

Johdon assistentin toimintatavat strategisen johtamisen tukena

Aino Tiitinen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2011



Tekijä tai tekijät Aino Tiitinen	Ryhmä tai aloitusvuosi 2007
Opinnäytetyön nimi Johdon assistentin toimintatavat strategisen johtamisen tukena	Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 4
Ohjaaja tai ohjaajat Eija Kärnä	
<p>Tutkimus tehtiin toimeksiantona ABB Oy Moottorit ja Generaattorit -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaalte ja se on yksi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strategia käytäntöön -teemaryhmän opinnäytetöistä. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda selkeät toimintatavat johdon assistenteille strategisen johtamisen tukemiseksi, kehittää yrityksen sisäistä strategiaviestintää ja johdon assistenttien yhteistyötä.</p> <p>Teoriaosuudessa käydään läpi tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä: strategiaa, visiota ja strategista johtamista. Strategiaproessi esitellään Lindroosin & Lohiveden mallin mukaan, ja strategiaviestintä-osuudessa on käsitelty strategiaviestinnän tärkeyttä, ongelmia ja onnistunutta toteutusta.</p> <p>Empiirinen osuus suoritettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän eli teemahaastattelun avulla. Tutkimuksessa haastateltiin viittä ABB:llä työskentelevää johdon assistenttia, joiden kaikkien oletettiin tietävän tutkimuksen aiheesta ennalta.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että haastatellut toimivat yrityksen strategiaproessissa lähinnä viestintäpainotteisissa tehtävissä. Yleisesti strategiaviestinnässä olisi kuitenkin kehitettävää: viestintäkanavia voisi olla useampia, strategia pitäisi konkretisoida paremmin ja strategiaproessista voitaisiin kerätä palautetta. Tutkimusaineiston pohjalta tehtiin yritykselle myös erillinen kehitysopas, joka löytyy tutkimuksen liiteosiosta.</p>	
Asiasanat strateginen johtaminen, strategia, assistentit, sisäinen viestintä	

Author or authors Aino Tiitinen	Group or year of entry 2007
The title of thesis A Management Assistant's Practices for Supporting Strategic Management	Number of pages and appendices 34 + 4
Supervisor or supervisors Eija Kärnä	
<p>This research was commissioned by ABB Ltd Motors and Generators Division in Helsinki. It was a part of the thesis theme group known as "Putting Strategy into Action." The goal of this research was to create better-defined practices for management assistants, which would help them support strategic management, as well as to help develop the company's internal strategy communication and the co-operation between management assistants.</p> <p>The theoretical section covers all the important concepts of this research: strategy, vision and strategic management. The strategy process is presented by using the Lindroos & Lohivesi model. The strategy communication part deals with the overall importance of strategy communication, its problems and its successful implementation.</p> <p>The empirical study was done using a qualitative research method, using semi-structured interviews. Five management assistants were interviewed; all of them were assumed to know something about the topic of the research in advance.</p> <p>The research results showed that the interviewed management assistants work in the company's strategy process mainly in communication tasks. In general, a stronger communication strategy should be developed; there could be more communication channels, the strategy should be more concrete and feedback from the strategic process should be gathered. A development guidebook was also produced based on the research material; it can be found as an appendix.</p>	
Key words strategic management, strategy, assistant, internal communication	

Sisällys

1	Johdanto ja taustaorganisaation esittely	1
1.1	Tutkimuksen taustat ja tavoitteet.....	1
1.2	Kohdeorganisaation esittely.....	1
1.3	Tutkimusmenetelmän valinta	2
2	Strateginen johtaminen.....	4
2.1	Strategia.....	4
2.2	Visio	5
2.3	Strategisen johtamisen merkitys.....	5
3	Strategiaprosessi.....	7
3.1	Strategiaprosessin vaiheet.....	7
3.1.1	Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe	8
3.1.2	Strategian määrittelyvaihe.....	9
3.1.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe	9
3.1.4	Strategian toteutusvaihe.....	10
3.1.5	Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe	10
3.2	Strategiaprosessin osallistujat.....	11
4	Viestintä osana strategiaprosessia	12
4.1	Strategiaviestinnän tärkeys	12
4.2	Strategiaviestinnän ongelmat	13
4.3	Onnistunut strategiaviestintä.....	14
5	Tutkimuksen toteutus	18
5.1	Haastattelu: Toimeksiantajan edustaja	19
5.2	Haastattelu: Haastateltava A	20
5.3	Haastattelu: Haastateltava B	21
5.4	Haastattelu: Haastateltava C	23
5.5	Haastattelu: Haastateltava D.....	25
6	Yhteenveto ja kehitysideat	26
6.1	Johdon assistentin tämänhetkinen rooli	27
6.2	Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisehdotukset	27
	Kuvio 3. Strategisen viestin kulku kehitysideoineen.....	29
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	29

6.4 Oman oppimisen arviointi	30
Lähteet.....	32
Liitteet.....	35
Liite 1. Haastattelukysymykset	35
Liite 2. Kehitysideat ABB Oy Moottorit ja Generaattorit -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaalle	36

1 Johdanto ja taustaorganisaation esittely

1.1 Tutkimuksen taustat ja tavoitteet

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona ABB Oy Moottorit ja Generaattorit -yksikön Helsingin tehtaalte ja se on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strategia käytäntöön -teemaryhmän opinnäytetöitä. Työn tavoitteena on luoda selkeät toimintatavat organisaation johdon assistenteille strategisen johtamisen tukemiseksi, sillä tällä hetkellä strategiseen johtamiseen liittyvät työtehtävät tulevat hoidettaviksi muiden akuuttien tehtävien ohella ja ne hoidetaan kiireen keskellä. Sisäistä viestintää tulisi myös kehittää, jotta työtehtävien hoito selkeytyisi ja helpottuisi. Assistentin roolia ja osaamista strategiaviestinnässä tulisi korostaa.

Johdon assistenttien toimenkuvat organisaatiossa ovat erilaiset, mutta heillä on myös paljon yhteisiä asioita ja työtehtäviä, joissa he voisivat tukea toisiaan. Tällaiseen yhteistyöhön ei kuitenkaan vielä ole kehitetty mitään välineitä, joten tutkimuksen tavoitteena on kehittää johdon assistenttien yhteistyötä, organisaation strategiaviestintää ja löytää toimintamalleja, joiden avulla strategiseen johtamiseen liittyvät työtehtävät tehostuisivat. Tarkoituksena on lisäksi luoda toimeksiantajalle kehitysopas, jossa tutkimuksen aikana syntyneet kehitysideat olisi esitetty selkeästi.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

ABB on pörssinoteerattu yhtiö, joka on johtava sähkövoima- ja automaatioteknologiayritys. Sen pääkonttori on Zürichissä, Sveitsissä ja lisäksi yritys toimii noin sadassa eri maassa ja työllistää yhteensä noin 117 000 henkilöä. ABB:llä on viisi ydinliiketoimintaa: sähkövoimatuotteet, sähkövoimajärjestelmät, sähkökäytöt ja kappaletavara-automaatio, pienjännitustuotteet ja prosessiautomaatio. (ABB Oy 2011a)

Opinnäytetyön toimeksiantaja, ABB Oy Moottorit ja Generaattorit -liiketoimintayksikkö, kuuluu Sähkökäytöt ja kappaletavara-automaatio -divisioonaan. Liiketoimintayksikkö toimii Suomessa kahdella paikkakunnalla, Helsingissä ja Vaasassa. Helsingin toimipisteessä suunnitellaan, valmistetaan ja myydään suurjännitteisiä vaihtovirtamootoreita ja -generaattoreita. Lisäksi Helsingin toimipisteessä valmistetaan erikoismootto-

reita ja -generaattoreita, kuten tuulivoimageneraattoreita, räjähdysvaarallisten tilojen moottoreita ja liikennevälinemoottoreita. (ABB Oy 2011b)

ABB:n strategiana on keskittyä ydinliiketoimintoihin siten, että yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman paljon hyötyä ympäristöystävällisesti. Yrityksen tapa toimia on arvoihin perustuvaa, johtajuus-pohjaista ja tulossuuntautunutta. ABB:n sisäisen viestinnän viisi strategista painopistealuetta ovat kustannukset ja kasvu, innovatiivisuus, ulkoinen fokus, etiikka ja lainmukaisuus sekä One ABB. (ABB Oy 2011c, Haastateltava A)

ABB:n visio on esitetty yrityksen kotisivuilla vain englanniksi: ”As one of the world’s leading engineering companies, we help our customers to use electrical power efficiently, to increase industrial productivity and to lower environmental impact in a sustainable way. Power and productivity for a better world”. (ABB Oy 2011d)

1.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka metodina käytetään teema-haastattelua. Laadullinen tutkimus sopii menetelmätavaksi parhaiten, koska tutkimuksen tulokset käsitellään ainutlaatuisina. Ainutlaatuisuudesta huolimatta tutkimustuloksia ja kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa ja yrityksissä, sillä assistentin tehtävät ovat kaikissa isoissa organisaatioissa suunnilleen samat. Tutkimuksen tavoitteena ei silti ole etsiä samalla tavalla keskimääräisiä yhteyksiä kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa eikä sillä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Aineiston koolla ei näin ollen ole niin suurta merkitystä kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkittava kohdejoukko on valittu tarkoituksen mukaisesti, sillä otoksena on viisi johdon assistenttia, joiden kaikkien on oletettu tietävän työtehtäviensä vuoksi tutkimuksen aihealueesta ennalta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003, 151 – 155, 168)

Vaikka tutkimus on laadullinen tutkimus, on siinä myös toiminnallisen tutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan eri yhteisöissä ja organisaatioissa esiintyviä käytännön ongelmia, ja sillä pyritään kehittämään ja parantamaan toimintaa

yhteistyössä työelämän henkilöiden kanssa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaiseksi pysyvä muutos työyhteisössä. (Kananen 2009, 9 – 11)

Teemahaastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi, koska se on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto eli puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu tarkoittaa sitä, että haastatteluun on valittu tietyt teemat ja niihin liittyvät kysymykset, mutta haastattelun kuluessa voidaan esittää myös tarkentavia lisäkysymyksiä. Puolistrukturoidusta haastattelusta puuttuu kysymysten tarkka järjestys ja muoto, joten niitä voidaan tarvittaessa muuttaa. Puolistrukturoitu haastattelu on siis joustava haastattelutyyppi, sillä kysymys voidaan esittää uudestaan, ilmausten sanamuotoa voidaan selventää ja väärinkäsitykset voidaan oikaista. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35 – 37)

Haastattelu on tässä tapauksessa paras tutkimustapa, sillä kyselylomakkeella ei saataisi tutkittavasta aiheesta tarpeeksi tietoa. Haastattelun avulla saadaan paremmin tietoon juuri halutut asiat, koska valittu otos on tarkoin harkittu. Haastattelun apuna voidaan käyttää myös havainnointia eli muistiin voidaan sanottujen sanojen lisäksi kirjata myös esimerkiksi äänensävyt. Haastatteluista kieltäydytään harvoin, joten vastaamattomuus ei yleensä ole tämän tutkimustavan ongelmana. Teemahaastattelu sopii tutkimukseen haastattelumuodoista parhaiten myös siksi, että tutkittavana on ilmiö, josta haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin. Haastattelemalla saadaan myös tietoa, jota ei ennalta osata edes odottaa, minkä vuoksi tutkimukseen voidaan saada kokonaan uusia ja mahdollisesti hedelmällisiksi osoittautuvia näkökulmia. Monissa erilaisissa yhteisöissä kehitysehdotukset ja uudistukset tulevat esille juuri tällä tavoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72 – 77)

2 Strateginen johtaminen

Hyvin toimiva strateginen johtaminen on yrityksen toiminnan kulmakivi. Se ei ole pelkästään strategiaproessin johtamista, vaan myös monien samanaikaisten, tärkeiden ja laajojen osa-alueiden hallintaa ja johtamista. Strategisen johtamisen tavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta siten, että organisaation arvo nousee omistajien ja muiden sidosryhmien silmissä ja että organisaatio saavuttaisi parhaan mahdollisen menestyksen. (Johnson & Scholes 2002, 15; Hill & Jones 2008, 3 – 4)

2.1 Strategia

Strategia-käsitteen määrittäminen yksiselitteisesti on hieman hankalaa, sillä strategialle on olemassa hyvin monta erilaista määritelmää. Strategiaa on kutsuttu esimerkiksi toiminnan punaiseksi langaksi, yrityksen toiminta-ajatuksen varmistajaksi ja suunnitelmaksi, joka on laadittu päämäärän saavuttamiseksi. Strategia on tärkeä käsite erityisesti sodankäynnissä ja liikkeenjohdossa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 27 – 28; Näsi & Aunola 2005, 13)

Strategia-sanan historia ulottuu pitkälle, noin vuoteen 500 eKr. Sana on alkujaan kreikkankielinen, ja sillä tarkoitettiin antiikin Kreikassa kenraalin taitoja (stratos merkitsi armeijaa ja –ag johtamista). Sodankäyntiin liittyvänä ilmiönä strategiaa on käytetty samoihin aikoihin myös muinaisessa Kiinassa, jossa strategista johtamista kuvattiin nykyäänkin tunnetussa Sunzin kirjassa. Ensimmäisen kerran strategia-sanaa käytettiin englannin kielessä vuonna 1688, jolloin liike-elämä lainasi sanan sotilaskäytöstä. Vaikka strategiaa alettiin käyttää liikkeenjohdon terminä varsinaisesti vasta toisen maailmansodan aikaan, strategisen johtamisen tarve ja ilmenemismuodot syntyivät jo kauan ennen sitä. (Juuti ym. 2009, 15)

Liikkeenjohdossa ja tässä tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan tapaa ja keinoja, jolla organisaatio pyrkii kohti päämääräänsä (visiota). Strategia kertoo selkeästi ja julkisesti ne organisaation tavat ja valinnat, joiden avulla toimintaa ja resursseja ohjataan lähtötilanteesta haluttuun päämäärään. Strategia on siis tapa, jolla organisaatio hyödyntää re-

surssejaan ja täyttää sidosryhmien ja markkinoiden odotukset muuttuvassa toimintaympäristössä. (Juuti ym. 2009, 25–26; Valpola & Kvist & Heimonen & Niutanen & Lillkäll & Masalin 2010, 15)

2.2 Visio

Strategian avulla pyritään kohti tiettyä päämäärää, visiota. Visio kuvaa sitä, mikä on toivottu tilanne tulevaisuudessa, millainen organisaatio haluaa olla tietyn ajan kuluttua. Organisaation koko henkilöstö tietää hyvän ja selkeän vision avulla, mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii ja mitä kohti työntekijöiden itse tulisi suunnata oma toimintansa. Vision on oltava innostava ja tarpeeksi haastava, ja organisaation täytyy itse uskoa omaan visioonsa. (Tuomi & Sumkin 2010, 47–49)

Hyvä visio on realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava. Tämä tarkoittaa sitä, että vision on oltava totuudenmukainen eli tavoiteltavissa oleva. Vision täytyy myös olla tarpeeksi selkeä ja ymmärrettävä, jotta kaikki organisaatiossa ymmärtävät, mihin tulevaisuudessa pyritään. Vision täytyy kuitenkin olla myös tarpeeksi haasteellinen ja innostava, koska ympäröivät ja liian helpot visiot eivät innosta henkilöstöä parempiin suorituksiin eivätkä sitouta ketään. (Lindroos ym. 2004, 26–27)

Hyvällä visiolla on aikamääre, joka on yleensä noin 3 – 5 vuotta nykyhetkestä. Kun vision on asetettu tietty tavoitevuosi, on organisaation helpompi suunnitella vision toteuttamiseen tarvittavat voimavarat. Visiolle on myös laadittava vuosisuunnitelma, jonka toteutumista seurataan tarkasti. Näin ollen visio on mukana organisaation arkitoiminnassa ja sen toteutumiselle asetetaan seurattavat mittarit ja aikataulu toimintaohjelmassa. (Tuomi ym. 2010, 47–48)

2.3 Strategisen johtamisen merkitys

Jotta ymmärtäisi parhaiten strategisen johtamisen merkityksen organisaatiolle, on sitä verrattava niin sanottuun perinteiseen, operatiiviseen johtamiseen. Näiden kahden johtamisen, operatiivisen ja suunnitelmallisen (eli strategisen), erot ovat suuret. Muissa tutkimukseen käytetyissä lähdeteoksissa johtamistapoja ei verrata samoin kuin Johnso-

nin & Scholesin teoksessa, joten tutkimuksessa käytetään heidän tekemäänsä vertailua sellaisenaan. (Johnson & Scholes 2002, 15)

Yksittäinen operatiivinen johtaja keskittyy usein ongelmiin, jotka liittyvät tiettyyn osa-alueeseen organisaatiossa. Tällaisia ovat esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, viestinnän tai tuotesuunnittelun johtaminen. Työtehtävät ovat usein rutinoituneita ja ne keskittyvät tietyn osaston toimintoihin. Suunnitelmat ja tavoitteet on usein tehty lyhyemmälle aikavälille ja niiden saavuttamiseksi käytetään jo voimassa olevia, tarkoin määritellyjä voimavaroja. Tulosten saavuttamiseksi on olemassa valmis strategia, joka kertoo, miten työ tulisi hoitaa. (Johnson ym. 2002, 15)

Strateginen johtaminen on sen sijaan monimutkaisempaa ja epävarmaa, koko organisaation laajuista. Suunnitelmat ja tavoitteet tehdään pidemmälle aikavälille, noin 3-5 vuodelle kuten visio-kohdassa mainittiin. Strategisessa johtamisessa ei ole tiettyjä rutiineja, työ on vaihtelevaa ja uusia tilanteita tulee eteen jatkuvasti. Strategiajohtajalla täytyy olla kyky nähdä kokonaiskuva, ymmärtää organisaation kaikki toiminnot ja resurssit yhtenä kokonaisuutena. Koska strateginen johtaminen on monimutkaista, on tärkeää, että johtaja hahmottaa vaikeatkin asiat ja tekee niiden perusteella päätöksiä ja tuomioita. Strategiajohtajan on hyödynnettävä omaa osaamistaan, koulutustaan ja kokemustaan. Pelkkä päätösten tekeminen strategiaprosessin eri vaiheissa ei riitä, vaan johtajan täytyy myös varmistaa, että strategia otetaan käytäntöön. (Johnson ym. 2002, 15)

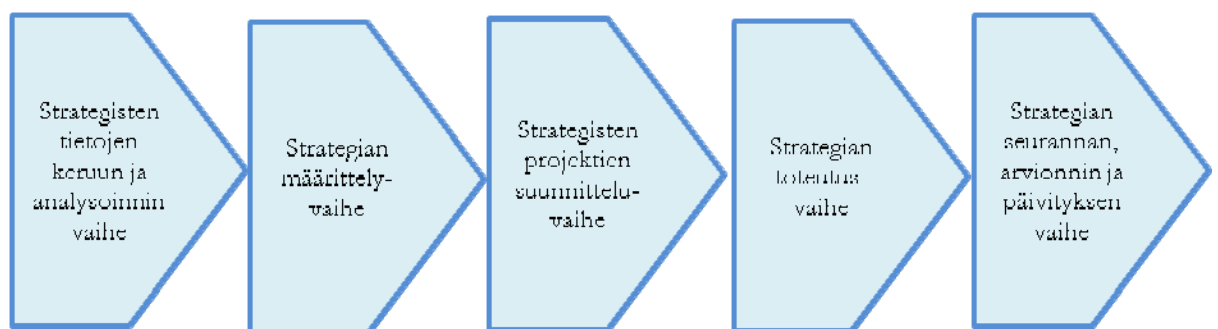
Strateginen johtaminen on siis kokonaisvaltaisempaa johtamista kuin perinteinen operatiivinen johtaminen, jossa keskitytään tiettyyn organisaation osa-alueeseen. Strategiajohtajan tärkeimmät tehtävät yksiselitteisesti ovat strategisen aseman ymmärtäminen, strategisten valintojen tekeminen ja strategian käytäntöön pano. Nämä seuraavat toisiaan, eli strategiset valinnat voidaan tehdä, kun ymmärretään organisaation strateginen asema, ja strategia taas voidaan panna käytäntöön, kun on tehty oikeat strategiset valinnat. (Johnson ym. 2002, 16)

3 Strategiaprosessi

Strategiaprosessi on monimutkainen suunnittelun ja toteutuksen yhdistelmä, jossa aluksi laadittavat suunnitelmat otetaan käyttöön toteutusvaiheessa. Strategiaproessin ongelmana on usein se, että strategian laatijat ja toteuttajat eivät aina kohtaa, koska he työskentelevät eri asioiden parissa ja ajattelevat eri tavoin. Strategiaprosessi on valtavan monimutkainen ja polveileva, minkä vuoksi jokainen strategiaprosessi on ainutlaatuinen. Ainutlaatuisuudesta huolimatta tietyt piirteet toistuvat jokaisessa strategiaprosessissa. (Mantere & Hämäläinen & Aaltonen & Ikävalko & Teikari 2003, 5 – 8)

3.1 Strategiaproessin vaiheet

Strategiaproessin vaiheita voi esittää monella eri tavalla, esimerkkinä Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri, Valpolan strategisen johtamisen vaiheet (business tilanteen ymmärtäminen, strategisen johtamisen näkemys, strategiset analyysit, strategiset valinnat ja viestiminen, strategian toteuttaminen), Johnsonin ja Scholesin strategisen aseman ymmärtäminen, strategisten valintojen tekeminen ja strategian toimeenpano ja Salonerin, Shepardin ja Podolnyn strategisten valintojen kehittäminen, strategisten valintojen arviointi, strategian valinta, strategiaviestintä ja strategian toteutus. Tässä opinnäytetyössä esitellään Lindroosin ja Lohiveden laatimat strategiaproessin vaiheet, koska ne ovat tutkimuksen tekijän mielestä selkeimmät ja monipuolisimmat.



Kuvio 1. Strategiaproessin vaiheet (Lindroos ym. 2004, 31)

3.1.1 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan oman organisaation kannalta tärkeitä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi toimintaympäristön muutokset, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvat muutokset, markkinoiden ja kilpailuase-
man kehitys ja organisaation omat sisäiset resurssit. (Lindroos ym. 2004, 32)

Ulkoisten tekijöiden analysoinnin tarkoitus on tunnistaa strategiset mahdollisuudet ja uhkat organisaation ulkopuolisessa toimintaympäristössä. Tähän kuuluvat yleinen toimintaympäristö, markkinat ja kilpailijat sekä sidosryhmät. Toimintaympäristön muutoksia voidaan tutkia esimerkiksi skenaarioanalyysin avulla. Skenaarioanalyysin ideana on rakentaa useita keskenään erilaisia tulevaisuuden kuvia, joiden avulla voidaan arvioida, miten organisaation tulisi toimia tietyissä tulevaisuuden toimintaympäristöissä. (Lindroos ym. 2004, 30–31, 215)

Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat myös markkinat ja kilpailijat, joita voidaan tarkastella erilaisilla analyyseilla. Suomessa suosituin analyysi on SWOT-analyysi, jossa tarkastellaan sekä oman yrityksen ja kilpailijoiden vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Kilpailija-analyyysien lisäksi on hyvä tehdä myös markkina-analyyseja ja miettiä niiden avulla, mikä on oma asema toimialalla. Organisaation markkinaosuuden tulisi olla mahdollisimman suuri, jotta tuote tai liiketoiminto olisi kannattava. Mahdollista markkinaosuuden kasvua voidaan tutkia kasvuanalyyseilla. Sidosryhmiä tutkittaessa on tärkeää miettiä, millaisia muutoksia niissä saattaa tapahtua. Tärkeitä sidosryhmiä ovat sijoittajat (omistajat), rahoittajat, alihankkijat, tavarantoimittajat ja yhteistyöverkostojen edustajat, viranomaiset ja ammattiliitot. Sidosryhmillä on erilaisia odotuksia organisaatiota kohtaan, ja ne kehittyvät ja muuttuvat koko ajan. (Lindroos ym. 2004, 34 – 41, 233)

Pelkkien ulkoisten tekijöiden tarkastelun lisäksi on tutkittava myös oman organisaation sisäistä tilannetta. Jotta strategian toteutus sujuisi mahdollisimman hyvin, on tärkeää tietää etukäteen organisaation valmiudet, kyvyt, vahvuudet ja heikkoudet. Oman organisaation toimintaa voi parhaiten arvioida erilaisilla organisaation valmiusanalyyseilla. Valmiusanalyyssit kartoittavat organisaation kykyjä ja edellytyksiä toimia monissa erilai-

sisä tilanteissa. Arvioitavia valmiuksia ovat esimerkiksi tahto, nopeus, vastuunkanto, yhteistyökyky, oppiminen, johtajuus, innovatiivisuus ja tehokkuus. (Lindroos ym 2004, 42, 236)

3.1.2 Strategian määrittelyvaihe

Strategiaproessin ensimmäisessä vaiheessa luodaan tietojen keruun ja analysoinnin avulla kokonaiskäsitys organisaation toimintaympäristöstä. Analyysivaiheen jälkeen siirytään tekemään päätöksiä siitä, millaisia tulevaisuuden päämääriä oman organisaation toiminnalle asetetaan. Määrittelyvaiheen tavoitteena on ensin miettiä oman organisaation perustehtävän eli mission pohjalta tarpeeksi haastava, mutta realistinen tulevaisuuden kuva eli visio. Missio ja visio antavat suuntaviivat, joiden pohjalta organisaation strategiat muodostetaan. (Lindroos ym. 2004, 42 – 43)

Jokaisen strategiakerroksen yhteydessä täytyy miettiä organisaation perustehtävän sanomaa. Mikäli suunnitellut linjaukset (eli strategia) eivät enää vastaa sitä, on syytä joko muuttaa perustehtävän sanomaa tai täsmentää strategiaa uudelleen. Organisaation henkilöstön ja muiden sidosryhmien on helpompi ymmärtää, mitä ollaan tekemässä ja miksi, kun strategialinjaukset ovat organisaation omien arvojen ja toimintaperiaatteiden mukaiset. (Lindroos ym. 2004, 43)

3.1.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Strategian määrittelyvaiheen ja toteutusvaiheen välissä tulee määrittää ja suunnitella kehitysprojektit, joita tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Jotta halutut päämäärät saavutettaisiin, täytyy tunnistaa ja täsmentää, millaisia päämääriä organisaatio haluaa tulevaisuudessa saavuttaa. Koko strategiajakson ajalle täytyy määrittää erilaisia strategisia projekteja, jotka tukevat strategian toteutumista. Ensimmäiset strategiset projektit täytyy aloittaa mahdollisimman pian strategian määrittelyn jälkeen. Projektit voivat olla eripituisia ja -laajuisia, ja ne keskittyvät erilaisiin kohtiin strategiassa. (Lindroos ym. 2004, 46)

3.1.4 Strategian toteutusvaihe

Strategiaprosessin neljäs vaihe eli strategian toteutus on pitkäkestoinen ja työläs projekti, joka kestää koko strategiajakson ajan. Strategian toteutus on tärkeä osa strategiaprosessia, sillä ilman onnistunutta toteutusta strategia menettää merkityksensä. Tutkimusten mukaan vain noin 10 – 30 % strategioiden toteutuksista onnistuu hyvin, joten kyseessä on vaikea vaihe. Toteutuminen edellyttää, että koko organisaatio osallistuu strategian toteutukseen jatkuvalla käytännön toiminnalla. Tärkeimmässä roolissa toteutusvaiheessa on kuitenkin organisaation ylin johto, jonka tehtävänä on olla toiminnan vauhdittaja ja valvoja. Strategian toteutus ei onnistu ilman hyvää toiminnanjohtamista. (Lindroos ym. 2004, 47 – 48, 159)

Koska strategian toteutusvaihe on pitkäkestoinen ja paljon resursseja vaativa vaihe, organisaation täytyy miettiä erilaisia keinoja, joilla se saa lisättyä sisäistä suorituskkyä toteutusvaiheessa. Näin ollen strategian toteutukseen liittyy monia haasteita, joista yleisimpiä ovat strategiaviestintään, työyhteisön ja yksittäisten ihmisten kehittämiseen, strategian toimeenpanoon ja suorituskkyyn johtamiseen liittyvät haasteet. (Lindroos ym. 2004, 159 – 160)

3.1.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Strategiaprosessin viidennessä vaiheessa arvioidaan, miten strategian mukainen toiminta ja siihen liittyvät kehitysprojektit etenevät. Toimintaympäristö muuttuu hyvin todennäköisesti strategiaprosessin aikana, ja silloin on tärkeää miettiä, miten hyvin aiemmin tehdyt strategiset linjaukset pitävät paikkansa ja voidaanko työskentelyä jatkaa niiden mukaisesti. Usein huomataan, että strategiassa ei ole ennakoitu kaikkia mahdollisia toimintaympäristön muutoksia, ja tällöin täytyy muuttaa linjauksia jollain tavoin tai jopa laatia täysin uudet linjaukset. (Lindroos ym. 2004, 48)

Mitä pidemmälle ajalle strategia on laadittu, sitä todennäköisemmin sitä joudutaan ajan kuluessa täsmentämään tai muuttamaan. Pahimmassa tapauksessa strategia voidaan joutua tekemään täysin uusiksi. Analysointivaiheessa on hyvä tehdä kattavat skenaarioanalyysit, jotta osattaisiin varautua mahdollisimman moneen erilaiseen muutokseen.

Tällaisten analyysien teko on ennaltaehkäisevää ja vähentää täsmentämistarpeita. (Lindroos ym. 2004, 48)

Strategian täytyy olla tarpeeksi joustava, jotta kaikki mahdolliset muutokset voidaan ottaa huomioon. Jos strategia on liian tiukka, voi olla erittäin vaikeaa muuttaa sitä ilman, että koko strategian pohja katoaa. Myös liian löysä strategia on ongelmallinen, koska tällöin ei tiedetä, mikä on organisaation päämäärä ja kuinka siihen aiotaan pyrkiä. Organisaation tärkein ominaisuus ei ole taito tehdä hyviä ennusteita, vaan nopea ja osuva reagointikyky erilaisiin muutoksiin. (Lindroos ym. 2004, 48 – 49)

Monesta muusta strategiaprosessi-mallista, kuten Valpolan strategisen johtamisen vaiheista tai Kamenskyn strategisesta arkkitehtuurista, puuttuu tämä arvioinnin, päivityksen ja seurannan vaihe. Arviointi- ja seurantavaihe on kuitenkin hyvin tärkeä osa strategiaprosessia, jotta osataan reagoida nopeasti ja osuvasti erilaisiin muutoksiin. (Lindroos ym. 2004, 48 – 49)

3.2 Strategiaproessin osallistujat

Vaikka organisaation ylimmällä johdolla on isoin vastuu strategiaproessin läpiviemisessä, ei strategia silti ole pelkästään johdon asia. Kuten edellä on kuvattu, strategiaproessi on monimutkainen ja paljon resursseja vaativa, ja sen toteuttaminen käytännössä on erittäin haastavaa. Jotta toteutus onnistuisi mahdollisimman hyvin, on strategiaproessissa oltava mukana myös muita kuin johtoryhmään kuuluvia henkilöitä: omaa henkilöstöä eri organisaatiotasoilta, sidosryhmien edustajia ja ulkopuolisia asiantuntijoita. (Lindroos ym. 2004, 49)

Koko strategiaproessin läpivieminen on yleensä sisäisen tai ulkoisen asiantuntijan eli niin sanotun fasilitoijan vastuulla. Hänen täytyy varmistaa, että kaikki hoidetaan suunnitelmien mukaan ja että aikataulussa pysytään. Fasilitoijan tehtävänä on myös varmistaa, että asioita käsitellään tarpeeksi yhtenäisellä tavalla, jotta strategiaproessin lopussa asiat voidaan dokumentoida selkeästi eteneväksi strategia-asiakirjaksi. Fasilitoija on usein konsultti, joka toimii siis strategiaproessin vastuuhenkilönä. (Lindroos ym. 2004, 50)

4 Viestintä osana strategiaprosessia

Strategian toteuttamisen kulmakivi on strategiaviestintä, sillä ilman sujuvaa ja tehokasta viestintää strategia ei toteudu. Strategisen viestinnän täytyy olla vuorovaikutusta, jotta saataisiin käyttöön kaikki mahdolliset tiedot ja ideat ja jotta strategia ymmärrettäisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Yksisuuntainen viestintä ei riitä henkilöstön motivoimiseen ja sitoutumiseen, koska se ei anna mahdollisuutta itsensä ilmaisemiseen tai tunteiden kokemiseen. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa strategiaprosessiin lisäävät yksilön halua ymmärtää ja toteuttaa strategiaa. (Valpola ym. 2010, 16 – 17)

4.1 Strategiaviestinnän tärkeys

Jokaisella on oikeus tietää oman työnsä strategiset pääkohdat, sillä jokapäiväisen työn helpottamisen lisäksi strategiasta viestiminen auttaa henkilöstöä ymmärtämään oman työnsä merkityksen, mikä lisää motivaatiota ja sitoutumista. Avoin ja ymmärrettävä viestiminen auttaa myös hyväksymään strategian ja soveltamaan sitä käytännön työssä. Avoimen strategiaviestinnän on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä, ja hyvä työilmapiiri sekä strategiaan sitoutuneisuus lisäävät organisaation tehokkuutta. (Hämäläinen & Maula 2004, 31 – 34)

On kuitenkin muistettava, etteivät kaikki strategian yksityiskohdat ole merkityksellisiä koko henkilöstölle. Varsinkin isoissa organisaatioissa on usein pienemmät päätös- ja vaikutusmahdollisuudet kuin pienemmissä yrityksissä, joten kaikkien ei tarvitse tietää tai ymmärtää strategiasta kaikkea. Ylimmän johdon on huomioitava, millaiset ovat eri kohderyhmiä koskevan strategisen tiedon tarpeet. Tärkeintä kuitenkin on, että kaikki tuntevat organisaation strategian pääkohdat, omaan työhönsä liittyvät yksityiskohdat sekä osaavat tarvittaessa soveltaa strategiaa omassa työssään. Avoin ja ymmärrettävä strategiaviestintä auttaa kaikkia työskentelemään tavoitteellisesti kohti yhteisiä päämääriä, mikä johtaa organisaation menestykseen. (Hämäläinen ym. 2004, 31 – 34)

4.2 Strategiaviestinnän ongelmat

Yksi yleisin syy strategian toteutuksen epäonnistumiseen on puutteellinen strategiaviestintä. Strategiaviestintää suunnitellessa täytyy huomioida kaikki mahdolliset resurssit, jotta viestintä auttaisi organisaatiota toteuttamaan strategiansa ja pääsemään päämääräänsä. Koska strategiaviestinnässä tulee ottaa huomioon monia eri asioita, liittyy siihen myös paljon erilaisia ongelmia. (Salminen 2008, 90)

Yksi yleisimmistä strategiaviestinnän ongelmista on strategiakäsitteiden monimutkaisuus ja vaikeus. Strategian pääkohtien täytyisi olla kaikille selkeitä, mutta se ei onnistu, jos kieli on vierasta ja vaikeaselkoista. Ensinnäkin käsitteet tulisi kääntää kaikille selviksi, sillä useat käsitteistä tulevat englannin kielestä eikä niillä ole suoranaista yhteyttä suomen kieleen. Tällaisia käsitteitä ovat esimerkiksi jo aiemmin esitelty visio (tulevaisuuden päämäärä), implementointi (toteutus), strateginen (erittäin tärkeä) ja fokusointi (keskittäminen). Kaikkia käsitteitä ei tarvitse kääntää, mutta koska kaikkien täytyy ymmärtää strategian pääkohdat, täytyisi ainakin ne esittää selkeällä kielellä. (Salminen 2008, 90 – 95)

Usein organisaatioissa valitetaan myös, että strategia on pelkkiä korulauseita vailla käytäntöä, yhteyttä organisaation todelliseen arkeen. Strategiaa ei ole konkretisoitu selkeiksi toimenpideohjelmiksi, eivätkä ihmiset näin ollen ymmärrä, millä tavoin kukin asia hoidetaan ja miten se liittyy strategiaan. Konkretisoimaton strategia ei täytä tehtävänsä organisaation toiminnan ohjaajana. Strategiaviestintään täytyy käyttää aikaa ja resursseja, jotta henkilöstö ymmärtäisi oman työnsä merkityksen, sisäistäisi strategian ja työskentelisi sen toteuttamiseksi. Parhaiten ymmärrys saavutetaan, kun käsitteet ja strategia konkretisoidaan organisaation käytäntöön. (Hämäläinen ym 2004, 144 - 145)

Strategiaviestintä saattaa olla puutteellista monestakin syystä. Ylin johto saattaa jostain syystä salata strategiaa, mutta tiedon puutteellinen jakaminen voi olla tahatontakin. Henkilöstön saatetaan olettaa jo tuntevan strategian, sillä johto ja esimiehet eivät välttämättä tiedosta muun organisaation tarpeita. Strategian kanssa päivittäin työskentelevät eivät aina tule ajatelleeksi, etteivät kaikkien tiedot ja lähtökohdat ole samat. Erilaiset taustatiedot saattavat johtaa myös väärinkäsityksiin, jos henkilöt eivät osaa tulkita stra-

tegisia viestejä oikein. Näin ollen olisi erityisen tärkeää, että strategia selitettäisiin selkeästi myös sellaisille henkilöille, jotka eivät työssään ole strategian kanssa päivittäin tekemisissä. (Hämäläinen ym. 2004, 148 – 150)

Viestintä ei saa olla liian yksisuuntaista, vain alaisten informointia ylhäältä alaspäin. Sen täytyy olla vuorovaikutusta ylimmän johdon ja alaisten välillä, jotta saataisiin rakennettua yhteinen ymmärrys. Jos strategiaviestintä on hyvin yksisuuntaista, kuuntelija saattaa tehdä virheitä tai tulkita tietoa väärin. Vaikka strategiasta olisi saatavilla tietoa, se ei tarkoita sitä, että strategia ymmärrettäisiin ja hyväksyttäisiin niin, kuten ylin johto sen on tarkoittanut. Pelkkä tiedottaminen henkilöstölle ei siis riitä, vaan sille pitää antaa mahdollisuus kysyä, keskustella ja jopa kyseenalaistaa. Henkilöstölle tulee selvittää selkeästi muuttuneet asiat, muutoksen tarve, uudet tehtävät ja odotukset. Helpoin tapa vuorovaikutukseen on alaisten kanssa keskustelu, esimerkiksi kehityskeskusteluissa voidaan keskustella siitä, millaisia odotuksia esimiehellä on alaiselleen tulevaisuudessa. Vuorovaikutus auttaa myös hyödyntämään alemmilla organisaation tasoilla olevaa osaamista, jolloin strategiaan pääsevät vaikuttamaan muutkin kuin ylimmän johdon edustajat. (Hämäläinen ym. 2004, 150 – 152)

Organisaatiolla ei välttämättä ole aina tarpeeksi aikaa tai resursseja suunnitella strategiaa ja sen viestintää niin paljon kuin olisi tarpeellista. Suunnitelmallisuuden ja resurssien puutteesta johtuen strategiaviestinnälle ei ole usein edes asetettu selkeitä tavoitteita eikä sen toteutumista seurata millään tavoin. Kiireessä on rajalliset resurssit, jolloin viestintään ei jää tarpeeksi aikaa eikä siihen keskitytä paljoa. Viestinnän karsiminen on kuitenkin väärin, sillä juuri tehokas strategiaviestintä auttaisi henkilöstöä ymmärtämään strategian ja näin ollen työskentelemään tehokkaammin, mikä taas säästäisi organisaation aikaa ja resursseja. (Hämäläinen ym. 2004, 153 – 154)

4.3 Onnistunut strategiaviestintä

Onnistuneen strategian perusta on tehokas ja toimiva strategiaviestintä, jonka toteuttaminen vaatii tarpeeksi aikaa ja resursseja. Strategiaviestinnän onnistumisen avain on perusteellinen suunnittelu, jonka lähtökohdaksi voidaan ottaa viestinnän perusasiat:

viestinnän kohderyhmät, viestin sisältö, viestintäkanavat, viestin lähettäjät ja viestinnän onnistumisen mittaaminen. (Hämäläinen ym. 2004, 68)

Organisaation täytyy miettiä, millaisia kohderyhmiä strategiaviestinnällä on ja mitä tietoa kukin kohderyhmä tarvitsee. Organisaation kaikkien jäsenten ei tarvitse tietää strategiasta kaikkea – tärkeintä on omaan työhön liittyvien strategisten pääkohtien tietäminen ja ymmärtäminen. Ylimmän johdon tarvitsee siis miettiä, mitä tietoa kunkin tulee strategiasta saada, miten kukin osaa saamaansa tietoa käsitellä ja ketkä henkilöt ovat strategian toteutumisen kannalta tärkeimpiä. Sama viesti tulee muotoilla jokaiselle sopivaksi ja ymmärrettäväksi, jotta tieto strategiasta kulkisi tehokkaasti koko organisaation henkilöstölle. (Hämäläinen ym. 2008, 68 – 70)

Organisaatioilla on yleensä käytettävissä useita erilaisia viestintäkanavia, esimerkiksi intranet, paperiset ja sähköiset henkilöstötiedotteet ja -lehdet, tiedotustilaisuudet ja palaverit. Jokainen organisaatio hyödyntää viestintäkanaviaan eri tavalla, ja tärkeintä olisi-kin osata valita juuri omalle organisaatiolle parhaat ja tehokkaimmat kanavat strategian viestintään. Strategiaviestinnässä on hyvä hyödyntää useampia eri viestintäkanavia, jotta tieto varmasti tavoittaisi kaikki. Eri viestintäkanavien käytön hyöty on myös siinä, että viestiä voidaan käsitellä eri kanavissa eri tavalla. (Hämäläinen ym. 2008, 68, 81 – 82)

On hyvä myös suunnitella, ketkä ovat vastuussa strategian viestinnästä ja millaista tukea he tarvitsevat. Erilaisten tilanteiden viestintävastuu voidaan jakaa eri henkilöille ja osastoille monilla eri tavoilla. Jakoa voidaan havainnollistaa esimerkiksi seuraavalla sivulla olevan taulukon avulla, mikä helpottaa eri osastojen ja henkilöstöjen yhteistyötä ja varmistaa, etteivät monet osastot tai henkilöt tee samaa työtä päällekkäin.

Viestintäkanava	Toimitusjohtaja	Yksikön johto	Assistentti
Tiedotustilaisuus	Esittelee organisaation strategian	Esittelee yksikkökohtaisen strategian	Avustaa materiaalien valmistelussa ja tuottamisessa
Intranet	Kirjoittaa strategiauutisia	Kirjoittaa yksikkökohtaisia strategiauutisia	Intranetin päivitys
Henkilöstölehti	Kirjoittaa strategiakatsauksen		Vastaa strategiauutisten julkaisusta ja lehden jakelusta

Taulukko 1. Esimerkki viestinnän roolien jaon suunnittelusta (Hämäläinen ym. 2008, 71)

Kaaviosta näkyy käytettävä viestintäkanava ja se, miten kukin henkilö tai osasto organisaatiossa sitä hyödyntää. Kaavio voi todellisuudessa olla esimerkkiä monipuolisempi ja siinä voidaan määritellä tarkemmin henkilöt, jotka kutakin tehtävää hoitavat. (Hämäläinen ym. 2008, 70 – 71)

Lisäksi on tärkeää, että viestintään käytetään tarpeeksi aikaa. Ajan käyttö on tehokkainta, jos viestinnän osa-alueet ja eri viestintäprojektit aikataulutetaan. Tehokas aikataulutuskeino on esimerkiksi viestinnän vuosisuunnitelma, jossa viestintä voidaan jakaa perusasioihin ja erillishankkeisiin. Perusasiat koskevat yhteisön päivittäisviestintää ja erillishankkeet yksittäisiä, usein kertaluontoisia tehtäviä, jotka eivät kuulu päivittäisviestintään ja jotka vaativat yleensä lisähuomiota ja lisäresursseja. (Juholin 2006, 116, 122)

Eräs strategiaviestinnän ongelma-alueista on käsitteiden vaikeus ja konkretisoimaton strategia. Strategiaviestinnässä pitäisi siis korostaa käytännönläheistä, organisaation arkeen liitettyä strategiaa, ja tietoa pitäisi jakaa selkein käsittein, esimerkiksi vertauskuvien avulla. Useimmat henkilöt eivät edes halua tai viitsi lukea tietoa strategiasta, jos se on vaikeaselkoista eikä siitä näe yhteyttä omaan työhön. Viesti menee parhaiten perille,

kun strategia on muotoiltu helposti ymmärrettäväksi ja arkipäiväiseksi. (Hämäläinen ym. 2004, 21 – 22)

Strategiaviestinnän tuloksia ja onnistumista kannattaa myös seurata erilaisilla mittauksilla. Strategiaviestinnän onnistumista ja sen vaikutuksia organisaatiossa voidaan seurata esimerkiksi siten, että tutkitaan käytettyjen keinojen toimivuutta, työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitä miten strategia on ymmärretty ja omaksuttu, organisaation mainetta sekä asiakastyytyväisyyttä. Tiedon ja palautteen keräämistä täytyy ennalta suunnitella hyvin, jotta niistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä. Erilaisia strategiaviestinnän tulosten mittaamisessa käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi lomaketutkimukset, haastattelut ja erilaiset itsearviointimenetelmät kuten prosessikulkukaaviot tai lokikirjat. (Hämäläinen ym. 2004, 119 – 121, 135 – 138)

Strategiaviestinnän arvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää erilaisissa viestintätoiminnoissa, mutta myös laajemmin organisaation muissa toiminnoissa. Strategiaviestintää voidaan kehittää paremmaksi tulosten avulla, ja viestintätyökaluja voidaan oppia käyttämään hyödyksi monipuolisemmin. Joskus palaute auttaa myös kehittämään koko strategiaprosessia eikä pelkästään viestinnän osuutta. Tulosten hyödyntämismahdollisuudet riippuvat palautteen keräystavasta ja siitä, millaista tietoa saadaan. (Hämäläinen ym. 2008, 139)

Strategiaviestintä on siis kaiken kaikkiaan onnistunut, kun viesti on mennyt perille kaikille ja kun viesti on ymmärretty oikealla tavalla. Viestin täytyy motivoida ja sitouttaa henkilöstöä toimimaan organisaation strategian hyväksi halutulla tavalla ja sen tulisi johtaa toiminnan muutokseen koko organisaatiossa. Yksinkertaisesti sanottuna strategian tulisi näkyä jokaisen työntekijän työssä ja työn tuloksissa. Strategian toteutuminen on kuitenkin kiinni monesta eri asiasta, joten pelkkä toimiva strategiaviestintä ei pysty varmistamaan, että strategia toteutuu halutulla tavalla. Toimiva strategiaviestintä on silti hyvä lähtökohta strategian toteutumiselle. (Hämäläinen ym. 2008, 141 – 143)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä viittä ABB:llä työskentelevää johdon assistenttia, ja jokaiselle haastattelulle oli varattu noin tunti aikaa.

Ensimmäinen haastattelu suoritettiin jo toukokuussa, kun opinnäytetyön ohjaaja Eija Kärnä kävi tapaamassa toimenantajan edustajaa. Tutkimuksen tekijä ei päässyt tällöin paikalle, joten uusi tapaaminen järjestettiin syyskuun alussa. Myös syyskuussa paikalla oli opinnäytetyön ohjaaja. Haastattelu nauhoitettiin, ja sen avulla tehtiin muistio tapaamisesta. Näissä alkutapaamisissa tarkoituksena oli selvittää tutkimusongelma, konkreettisia kehityskohteita ja peruslähtökohdat tutkimuksen teolle.

Toimeksiantajan edustaja järjesti lisäksi haastattelut neljän muun assistentin kanssa. Nämä muut haastattelut suoritettiin joulukuun 2010 alussa, jolloin tutkimuksen tekijä haastatteli neljää eri tulosityksiköissä työskentelevää assistenttia. Teemahaastattelut koostuivat yhdeksästä eri kysymyksestä (liitteenä), joiden lisäksi esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelun kuluessa. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltaville ennalta, sillä vastausten haluttiin olevan mahdollisimman aitoja ja spontaaneja, ei valmiiksi mietittyjä. Haastatteluja ei nauhoitettu, mutta tutkimuksen tekijä kirjoitti muistiinpanoja koko haastattelun ajan ja esitti tarkentavia kysymyksiä, jos jokin kohta jäi epäselväksi. Muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelujen jälkeen, jotta muisti ei ehtinyt vääristää niitä.

Tutkimuksen tekijä vaihtoi lisäksi yhteystietoja haastateltavien kanssa, jotta tarkentavia kysymyksiä olisi voitu esittää vielä jälkeinpäin sähköpostitse tai puhelimitse. Haastateltavat saivat myös lähettää tutkimuksen tekijälle reilun viikon ajan haastatteluun liittyviä lisäehdotuksia tai -ajatuksia, jos he olisivat myöhemmin halunneet esimerkiksi täsmentää haastattelussa sanomaansa. Haastateltavat eivät kuitenkaan lähettäneet lisäehdotuksia tai -ajatuksia.

5.1 Haastattelu: Toimeksiantajan edustaja

Toimeksiantajan edustaja on yrityksessä johdon assistenttina ja toimii tulosityksikön muiden assistenttien ”äitiassistenttina”. Hänen oma taustansa on liiketoiminnassa. Nykyinen työkuva on sekä paikallinen että globaali, mutta todennäköisesti työnkuvan globaali puoli kasvaa 1.9.2010 tapahtuneen organisaatiomuutoksen myötä.

Toimeksiantajan edustajan mukaan strategiseen johtamiseen liittyvät työtehtävät tulevat akuutteina muiden työtehtävien ohessa, ja koska päivät ovat kiireisiä, asioita ei ehditä työstää kunnolla. Strategiaan liittyvien asioiden ei välttämättä koeta olevan yhtä tärkeitä kuin muiden akuuttien työtehtävien. Työtehtävien suunnitelmallisuutta ja assistentin roolia ylipäänsä voisi mahdollisesti kehittää. Eri yksiköiden assistenteilla on erilaiset työnkuvat, mutta myös paljon yhteisiä asioita, joissa he voisivat tukea toisiaan. Tähän assistenttien järjestelmällisen yhteistyön luomiseen ei kuitenkaan ole ollut aikaa tai resursseja.

Eri yksiköissä on hyvin erilaiset viestintäkäytännöt ja -kulttuurit, mistä johtuen asioihin reagoidaan ja niihin sitoudutaan eri yksiköissä eri tavalla. Paikallinen strategia tulee johdoryhmältä, henkilöstöosastolta tai tehtaanjohtajalta, globaali strategia sen sijaan Zürichistä henkilöstöosaston kautta. Tiedon saavuttua sovitaan, miten se etenee muualle yrityksessä ja mitä viestintäkanavia sen jakamiseen käytetään. Assistentit vievät tiedot intranetiin, ja esitystapana on esimerkiksi PowerPoint-esitys tai pöytäkirjan pohjalta tehty tiedote. Intranetin uutisista tärkeimmät laitetaan tehtaalta jaettavaan paperiversioon. Työnjohtajat järjestävät osastopalavereja ja assistentit organisoivat tarvittavan koulutuksen ja erilaiset tiedotustilaisuudet. Missään ei ole olemassa tarkkoja ohjeita strategiaviestintään, mutta olisi hyvä olla olemassa jokin kaavio tiedon etenemisestä ja käytettävistä viestintäkanavista.

Konkreettisia kehityskohteita yrityksessä olisi toimeksiantajan edustajan mukaan siis lähinnä strategiaviestinnässä. Kehittäminen voisi koskea esimerkiksi strategiaviestinnän kokonaissuunnitelmaa, johdon assistenttien roolin ja osaamisen korostamista strategiaviestinnässä sekä assistenttien työnjakoa ja yhteisiä toimintamalleja. Uudet toimintamallit voisi kuvata perehdytyskansion tyyppisesti sähköiseen tietokantaan.

5.2 Haastattelu: Haastateltava A

Haastateltava A on induktiokoneet-tulosyksikön johdon assistentti ja hän on työskennellyt yrityksessä 23 vuotta. Hänen työtehtävänsä ovat nykyään viestintäpainotteisia ja hän toimii intranetin päätoimittajana. Koulutukseltaan hän on HSO-sihtööri, mutta hän on myöhemmin täydentänyt tutkintoaan tradenomi-koulutuksella.

Haastateltava A ei osallistu työssään varsinaisesti strategisen johtamisen tukemiseen, mutta on ollut aiemmin enemmän mukana strategiaproseessissa. Koulutuksen ja kokemuksen ansiosta hänellä mielestään on perusnäkemys strategisesta johtamisesta. Hän seuraa strategian toteutumista tietyillä osa-alueilla, lähinnä viestinnän kautta, ja kuvaa strategista johtamista ”toiminnan kulmakiveksi”.

Haastateltava A:n mukaan strategiseen viestintään kiinnitettiin aiemmin enemmän huomioita kuin nykyään, henkilöstölle järjestettiin esimerkiksi erilaisia strategiakoulutuksia. Hän arvelee, että kyseiset koulutukset on taloudellisen tilanteen takia karsittu pois, mutta että ne tulevat takaisin tulevaisuudessa. Viestintää voisi hyödyntää enemmän, esimerkiksi vasta uudistetuissa kehityskeskusteluissa voitaisiin käydä läpi kuhunkin henkilöön kohdistuvat odotukset. Puolet henkilökunnasta (tuotanto) on sähköisen viestinnän ulkopuolella, joten viestintä on haasteellista. Tuotantoyksiköille suuntautuvaa viestintää on kuitenkin tarkoitus parantaa tulevina vuosina (2011), koska tällä hetkellä niille viestitään vain kerran viikossa ilmestyvän lehden avulla.

Haastateltava A kokee, että voisi auttaa strategiaproseessissa enemmän viestinnän avulla. Johtoryhmä keskustelee kokouksissaan, miten intranetiä voisi parantaa, mutta varsinaisia kehitysehdotuksia tulee kuitenkin harvoin. Intranetiä voisi kuitenkin hänen mukaansa hyödyntää monipuolisemmin, koska sieltä kerätään myös tuotantopuolelle menevät tiedot. Maakohtainen intranet on haastateltavan mielestä erittäin hyvä, koska siellä on esitelty kaikki yrityksen strategiset painopistealueet omalla sivullaan. Intranetin monipuolistamiseen tarvittaisiin kuitenkin enemmän tukea johdolta. Viestinnän pitäisi kokonaisuudessaan toimia paremmin, ennen kuin voidaan kerätä palautetta strategian tai sen viestimisen toteutumisen onnistumisesta.

Eri yksiköiden ja esimiesten välillä on eroja siinä, miten asiat hoidetaan ja paljonko kukin assistentti osallistuu strategiaprosessiin tai sen tukemiseen. Esimiehet eivät haastateltava A:n mukaan välttämättä osaa hyödyntää assistenttien osaamista tarpeeksi, varsinkaan isossa yrityksessä. Jos assistentti on itse oma-aloitteinen, hän saa enemmän vastuuta kuin ehkä muuten saisi. Haastateltava A kokee, että yrityksessä ihmisten uudistumistoiveet otetaan kuitenkin hyvin huomioon, ja kertoo itse saaneensa uudet työtehtävät oman aktiivisuutensa ansiosta.

Johdon assistenttien osaamista voisi haastateltava A:n mukaan hyödyntää monipuolisemmin, koska assistenteilla on hyvä yhteishenki. Sosiaalisia medioita voisi käyttää enemmän, ja assistentit voisivat toimia siinä edelläkävijöinä. Johdon assistenteista voisi jopa tehdä strategia-asiantuntijoita koulutuksella ja tiedotuksella, jotta assistentit näkisivät, miten strategia käytännössä toimii ja näin ollen olisi helpompi jakaa tietoa muille. Kaikki assistentit eivät kuitenkaan välttämättä ole yhtä kiinnostuneita strategiasta kuin haastateltava A. Assistenttien työnkuva on myös vuosien kuluessa muuttunut ja assistenttien määrä vähentynyt, joten tällaiseen toimintaan ei ehkä ole tarpeeksi resursseja.

Koko yrityksen henkilöstölehti ilmestyy noin 3 – 4 kertaa vuodessa, mutta ihmiset eivät ole kiinnostuneita lukemaan sitä. Face to face -viestintä tuntuu toimivan parhaiten, joten kehityskeskusteluita voitaisiin käyttää hyväksi siten, että esimies kertoisi, miten henkilö voi olla mukana strategiaprosessissa ja hyödyntää omaa osaamistaan parhaiten. Ennen yrityksessä asetettiin henkilökohtaisia tavoitteita, nykyisin lähinnä yksikkökohtaisia tavoitteita. Henkilökohtaiset tavoitteet toimisivat kuitenkin haastateltava A:n mukaan paremmin, sillä tavoitteet on määritelty strategian pohjalta ja tuovat strategian lähelle ihmistä. Jos strategia tuodaan oman työn tasolle, henkilö ymmärtää strategian paremmin ja osaa olla enemmän hyödyksi, kun tietää, mitä häneltä odotetaan.

5.3 Haastattelu: Haastateltava B

Haastateltava B työskenteli ennen tuuligeneraattoreiden markkinointiassistenttina, mutta organisaatiomuutoksen myötä hänen työtehtävänsä muuttuivat ja hän työskentelee tällä hetkellä generaattoreiden markkinointiviestintäkoordinaattorina. Assistentin tehtä-

vät ovat organisaatiomuutoksen myötä jääneet pois. Hän on ollut töissä yrityksessä kaksi vuotta ja on koulutukseltaan HSO-sihtööri.

Haastateltava B:n mukaan strategia on johtoryhmän käsissä, mutta se kuuntelee hyvin parannusehdotuksia. Strategiseen johtamiseen tai sen tukemiseen osallistuminen on suuresti kiinni esimiehestä ja yrityksestä, mutta insinööri- ja rakennustaloissa pääsee näyttämään oman osaamisensa ja jokainen on oman alansa asiantuntija. Haastateltava B hoitaa yrityksessä markkinointiviestintää, joka on iso vastuualue ja sisältää paljon itsenäistä työtä. Hän tekee ehdotuksen markkinointipuolen strategiasta esimiehelle ja tiedottaa kaikille oman yksikön työntekijöille strategiasta. Hänen yksikkönsä yrittää myös joka viikko julkaista jonkin strategian käytännön toteuttamiseen liittyvän uutisen.

Haastateltava B:n mielestä strategia tulee intranetissä hyvin esiin, mutta strategista viestintää voisi silti kehittää. Kehityskeskusteluissa voitaisiin keskustella oman työn suorittamisen strategiasta ja siitä, mikä on esimiehen näkemys siitä. Johto käy strategian läpi johtoryhmän kanssa, ja pöytäkirjat löytyvät Lotus Notes -tietokannasta, jonne osastolla on pääsy. Lisäksi osastopalavereissa voitaisiin jakaa enemmän tietoa oman yksikön strategiasta. Viestintää voisi tehostaa toistolla, ei pelkästään näyttämällä kalvosarjoja. Ihmiset ymmärtäisivät strategian paremmin, jos viestintä olisi konkreettisempaa ja siinä olisi enemmän toistoa. Työilmapiiri olisi parempi, jos kaikki tähtäisivät yhteiseen päämäärään – one ABB.

Intranetiä voitaisiin kehittää toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Haastateltava B uskoo, ettei intranetiä lueta, jollei sitä päivitetä tarpeeksi usein. Intranetissä voitaisiin tuoda strategiaa enemmän esille, esimerkiksi voitaisiin luoda eri otsikoiden alle eri strategian painopisteitä koskevat strategiauutiset, joista tiedotettaisiin myös tuotantopuolelle jaettavassa viikkotiedotteessa. Strategiauutisia voitaisiin laittaa myös ajankohtaistalouteen, sillä kaikki lukevat sen.

Johdon assistenteilla on assistenttipalaveri noin neljä kertaa vuodessa, ja haastateltava B:n mielestä siellä voitaisiin keskustella strategiastakin, koska se ei ole tullut aiemmin esille. On olemassa paljon asioita, joita voisi tehdä paremmin ja joissa voisi auttaa

enemmän, mutta siihen ei ole aikaa. Tiedottamiseenkin on olemassa paljon keinoja, mutta niitä ei välttämättä hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla.

Haastateltava B:n mielestä innovatiivisuus on yrityksen sisäisen viestinnän strategisista painopistealueista helpoin, sillä yrityksessä panostetaan tuotekehitykseen. Innovatiivisuuden osalta hän on ollut mukana lanseerauksissa ja lehdistötiedotteen sekä intranet-artikkelin teossa. Muut yrityksen sisäisen viestinnän strategiset painopisteet ovat hänen mielestään haastavampia, ja niiden pitäisi olla konkreettisempia, jotta ne ymmärrettäisiin paremmin. Strategiset painopistealueet on esitetty intranetissä hyvin, mutta sinne voisi laittaa enemmän strategiauutisia.

Yrityksessä ei haastateltava B:n mukaan kerätä palautetta strategian onnistumisesta, eikä hän tiedä, millaisella kyselyllä palautetta edes voitaisiin kerätä. Kyselyn täytyisi olla mahdollisimman helppo, jotta kaikki osaisivat vastata siihen. Eri yksiköissä on laatutiet, joissa toimivat ”laatuohjelmat” voisivat hoitaa palautteen keruun ja keksiä palautteen pohjalta, millä tavoin strategisia prosesseja voitaisiin parantaa.

5.4 Haastattelu: Haastateltava C

Haastateltava C on tahtikoneet-tulosyksikön johtajan assistentti, ja hänen työtehtäviinsä kuuluu sisäistä viestintää sekä muun johdon ja myyntiosaston avustamista. Aiemmin hänen tehtäviinsä kuului myös markkinointiviestintää. Hän on koulutukseltaan kielenkääntäjä ja on alun perin tullut yritykseen juuri kielenkääntäjäksi vuonna 1986.

Haastateltava C:n mukaan strategia näkyy hänen omassa työssään paljonkin. Hän esimerkiksi seuraa kustannustehokkuutta, osallistuu viestintään ja tukee esimiestään yleisesti. Viestintään osallistuminen näkyy hänen työssään intranetin päivittämisenä ja henkilöstölehden toimikuntaan kuulumisena.

Haastateltava C ei usko, että kaikki yrityksessä ovat tietoisia strategiasta. Viestinnässä olisi kehitettävää, koska tietty esitystapa ei tavoita kaikkia eivätkä kaikki siten välttämättä näe päämäärää, johon pyritään. Se, että kaikki eivät ole tietoisia strategiasta, johtuu hänen mukaansa siitä, että ihmisillä on eri lähtökohdat ja kiinnostuksen kohteet. Syynä

on hänen mukaansa varmaan myös viestinnän puutteellinen jakaminen, jonka vuoksi viesti on vaikea saada perille kaikille. Hänen mielestään olisi kuitenkin tärkeää, että kaikki ymmärtäisivät päämäärän, johon tähdätään – näin ollen myös matkan varrella suoritettavat työtehtävät ymmärrettäisiin paremmin.

Viestintää voisi haastateltava C:n mukaan kehittää, mutta kehityksen pitäisi olla lähtöisin johdolta. Intranetin päivittämisessä voisi ajatella, mitä sinne itse kirjoittaa, mutta se ei hänen mukaansa saisi silti olla liian ”aivopesua” tai ”opettamista”. Hän on kirjoittanut intranettiin esimerkiksi one ABB -tavoitteeseen liittyviä uutisia, kuten ulkomaisten tehtaiden seurantajuttuja. Yrityksen henkilöstölehti julkaisee välillä strategiateemanumeroita, esimerkiksi kesällä teemana oli innovatiivisuus. Henkilöstölehti ilmestyy 3 – 4 kertaa vuodessa, mutta se ei välttämättä kiinnosta kaikkia yrityksessä työskenteleviä.

Yrityksessä ei kerätä erikseen palautetta strategiaprosessin onnistumisesta, mutta henkilöstökyselyssä on myös strategiaan liittyviä kysymyksiä. Kyselyn teosta ja toteutuksesta vastaa ulkopuolinen konsulttifirma, ja kyselyn tulokset käsitellään esimiesten kanssa, eri osastot erikseen.

Haastateltava C:n mielestä assistenttien yhteiset, selkeät toimintamallit saattaisivat helpottaa joitakin asioita, vaikka useimmat asiat hoidetaankin jokaisen assistentin omalla tyylillä. Assistentteilla on eri yksiköt ja eri esimiehet, mistä riippuu, kuinka paljon kukin työskentelee strategisen johtamisen tukena. Strategiset tehtävät nivoutuvat muiden työtehtävien oheen, eikä aina osata ajatella, mitkä tehtävistä liittyvät strategisen johtamisen tukemiseen. Haastateltava C:n mukaan assistentin tärkein tehtävä on kuitenkin avustaa esimiestään toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja antaa tälle työrauha. Tulositysköön assistentit ovat eniten tekemisissä strategian kanssa, osastoassistentteilla sen sijaan on vähemmän strategiaan liittyviä tehtäviä.

Käytännön ehdotuksia haastateltava C:llä on useita. Viestintään tulisi saada järjestelmällisyyttä, mutta kaikille pitäisi kuitenkin viestiä samaa asiaa, viestien erilaistamista ei tarvita. Asiat voitaisiin mahdollisesti selittää tarkemmin esimerkiksi tuotannon osastopalaverissa, koska tuotannon puolella työntekijät ovat vähemmän tekemisissä strategian kanssa ja näin ollen strategia on vaikeampi ymmärtää. Asiat voitaisiin selittää esimerkki-

en avulla, tuoda asiat käytännön tasolle ja selittää, mitä käytännössä tarkoittavat esimerkiksi asiakaslähtöisyys tai muut strategian painopistealueet. Tuomalla asiat käytännön läheisiksi ne ymmärretään helpommin ja viesti menee paremmin perille.

5.5 Haastattelu: Haastateltava D

Haastateltava D työskentelee yrityksessä äitiyslomasijaisena, mutta hänen toimenkuvansa poikkeaa hieman sijaistettavan työtehtävistä. Hän tekee markkinointi- ja tiimiassistentin työtehtäviä ja on työskennellyt yrityksessä haastatteluvaiheessa hieman yli kuu-kauden. Koulutukseltaan hän on kansainvälisen yritysmarkkinoinnin tradenomi.

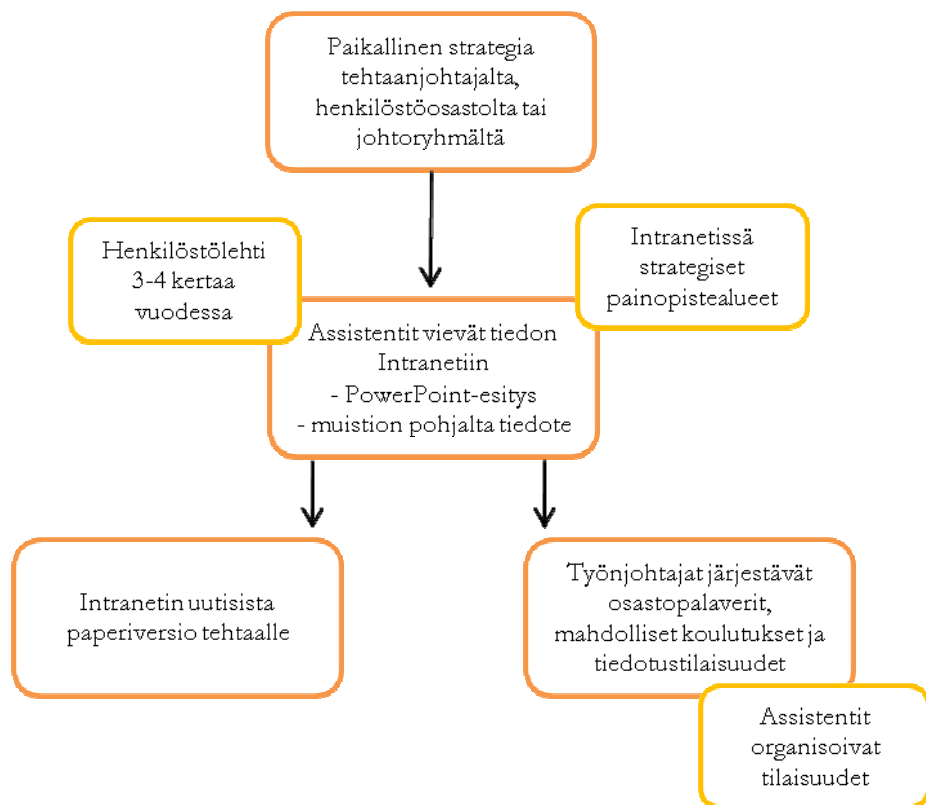
Haastateltava D ei ole vielä hoitanut yrityksessä strategiseen johtamiseen liittyviä työtehtäviä, mutta hänellä on aikaisempaa kokemusta niistä entisten työpaikkojen osalta. Aiemmissa työpaikoissa hän on esimerkiksi osallistunut strategiaprosessiin aikataulu-tyksen ja pöytäkirjojen valmistelun kautta. Hän kertoo alkavansa pikkuhiljaa sisäistää yrityksen strategiaa, ja uskoo, että muutkin yrityksessä työskentelevät ovat sisäistäneet ainakin oman yksikön strategian.

Haastateltava D:n mielestä on tärkeää, että strategiasta tietävät ainakin ne henkilöt, joiden siitä täytyy olla tietoisia. Intranet antaa perustiedot kaikille, mutta kaikki eivät varmasti ole yhtä kiinnostuneita asiasta, jos eivät ymmärrä, miten strategia liittyy omaan työhön. Hänen mukaansa strategiset pääkohdat olisi hyvä tietää, jotta omalle työlle saisi lisämerkityksen, mutta samalla mietityttää, miten strategiaan ehtii paneutua muiden työtehtävien ohella.

Osastot ovat isoja, ja haastateltava D työskentelee niistä pienimmässä, jossa työskentelee yhteensä noin 45 henkilöä. Osastojen suuren koon takia on siis haastavaa saada viesti perille kaikille. Haastateltava D:n mielestä tiimi- ja yksikköviestintää tulisi lisätä ja viestinnän täytyisi olla konkreettisempaa ja käytännönläheisempää. Eri yksiköillä on kuitenkin eri tavoitteet ja se vaikuttaa siihen, miten strategiaprosessissa toimitaan. Näin ollen oman asenteen tai kiinnostuksen lisäksi strategiaprosessiin osallistumiseen vaikuttaa se, paljonko oma esimies on valmis ottamaan ehdotuksia tai tukea vastaan.

6 Yhteenveto ja kehitysideat

Tällä hetkellä strategiasta tiedotetaan ABB:llä alla olevan kuvion mukaisesti. Paikallinen strategia tulee johtoryhmältä, tehtaanjohtajalta tai henkilöstöosastolta. Assistentit vievät yhteistyössä tai työnjaosta sopien tiedot strategiasta intranetiin, ja tiedotus tapahtuu esimerkiksi PowerPoint-esityksen tai kokousmuistion pohjalta tehdyn tiedotteen avulla. Intranetissä on eritelty strategiset painopistealueet, joiden alle on helppo laittaa strategiauutisia. Intranetistä poimitaan tärkeimmät uutiset tehtaan puolella julkaistavaan Masi-lehteen, jota jaetaan seitsemässä eri jakelupisteessä tehtaalla. Lisäksi strategiasta tiedotetaan henkilöstölehdessä, joka ilmestyy noin kolme – neljä kertaa vuodessa. Työnjohtajat järjestävät myös osastopalavereja sekä mahdollisesti koulutuksia ja tiedotustilaisuuksia, joiden toteutumisen assistentit organisoivat. Tässä viestintäkuviossa olisi mahdollisesti kehitettävää.



Kuvio 2. Strategisen viestin kulku ABB Oy Moottorit ja Generaattorit Helsingillä

6.1 Johdon assistentin tämänhetkinen rooli

Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituskaan löytää varsinaisia tilastollisia yhtenäisyyksiä, voidaan haastatteluiden perusteella silti luoda kuva johdon assistentin tämänhetkisestä roolista ABB:lla.

Kaikki assistentit toimivat yrityksessä jossain määrin viestintäpainotteisissa tehtävissä, ja strategisen johtamisen tukemiseen liittyvät tehtävät liittyvät useimmiten viestintään, kuten esimerkiksi Intranetin päivitys, osastoille tiedotus ja henkilöstölehden toimittaminen. Strategiset tehtävät tulevat kaikille muiden akuuttien tehtävien ohella, eikä aina välttämättä tiedosteta, mitkä ovat strategisen johtamisen tukemiseen liittyviä tehtäviä.

Assistenteilla on hyvä yhteishenki ja paljon yhteisiä työtehtäviä, joten he voisivat tukea toisiaan ja tehdä enemmän yhteistyötä. Tällaisia yhteisiä työtehtäviä ovat esimerkiksi Intranet-päivitykset, assistenttipalaverit. Pääasiassa on kuitenkin kiinni esimiehestä ja osastosta, kuinka paljon vastuuta ja työtehtäviä assistentti saa strategiaproessin eri vaiheissa. Esimiehen tukeminen yleisesti strategiaproessin aikana on myös tärkeä assistentin työtehtävä.

Kaikki assistentit korostavat strategiaprosessissa konkreettisuutta ja itse mukana olemista, sillä osallistumalla sisäistää strategian ja sitoutuu siihen parhaiten. Isoissa yrityksissä voi olla vaikeampaa osallistua strategiaproessiin kuin pienissä yrityksissä, mutta sekin vaihtelee hyvin paljon oman aktiivisuuden mukaan. Jos itse korostaa haluaan osallistua ja on oma-aloitteinen, saa enemmän työtehtäviä.

6.2 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämis ehdotukset

Vaikka tutkimus tehtiin vain yhdessä yrityksessä ja tutkimusmenetelmänä käytettiin pääasiassa laadullista tutkimusta, voidaan tuloksia hyödyntää myös muissa isoissa yrityksissä. Johdon assistentin tehtävät ovat kaikissa isoissa organisaatioissa suunnilleen samanlaisia, minkä vuoksi tutkimustuloksia voidaan tietyin osin yleistää tutkimuksen ainutlaatuisuudesta huolimatta.

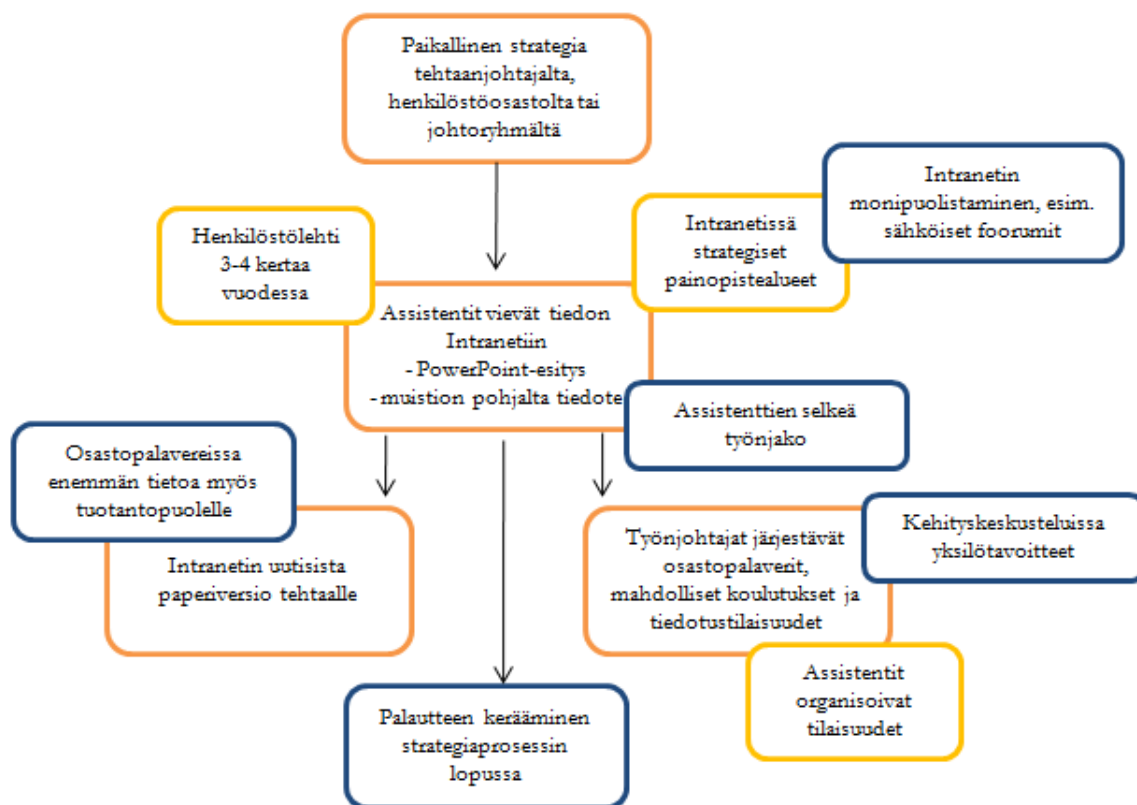
Haastatteluista kävi ilmi, että assistentit osallistuvat strategiaprosessiin lähinnä viestinnän osalta. Tämän hetkinen strategiaviestintä on joiltain osin puutteellista, joten siinä olisi kehittämistä. Kaikki haastateltavat korostivat strategian konkretisoimista: viestinnän avulla pitäisi käydä selkeästi ilmi, millä tavoin strategia on osana jokaisen omaa työtä ja mitä strategian toteuttaminen käytännössä tarkoittaa. Strategia voitaisiin siis esittää konkreettisemmin, esimerkiksi käytännön esimerkkien avulla, jotta jokainen ymmärtäisi strategian paremmin ja osaisi olla enemmän hyödyksi yrityksen strategian toteuttamisessa. Noin puolet yrityksen työntekijöistä on sähköisen viestinnän ulkopuolella eli töissä tuotannossa, joten ongelmana on saada sama viesti perille sinnekin. Tuotannon puolella työskentelevät henkilöt eivät välttämättä tarvitse edes yhtä paljon tietoa strategiasta kuin toimiston puolella työskentelevät, mutta tärkeää on, että jokainen ymmärtäisi itseään koskevat asiat. Tuotantopuolella voitaisiin käsitellä asioita enemmän osastopalavereissa, koska pelkkä kerran viikossa ilmestyvä lehti ei välttämättä riitä tuotantopuolen viestintäkanavaksi.

Kävi ilmi, että eri yksiköissä ja eri esimiehillä on eri tavoitteet strategian toteuttamisessa, joten osastopalavereissa voitaisiin muutenkin käydä enemmän läpi oman yksikön strategiaa. Myös henkilökohtaiset tavoitteet voitaisiin listata esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tällä hetkellä tiedotustilaisuuksia järjestetään lähinnä johdolle, joten niitä voitaisiin järjestää myös muille työntekijöille. Tiedotustilaisuuksissa voitaisiin esittää asioita konkreettisemmin kuin pelkässä intranet-tiedotteessa, ja se antaisi mahdollisuuden kysymyksille ja kommenteille. Strategiaviestintä menee parhaiten perille, kun se on vuorovaikutteista ja antaa mahdollisuuden osallistua.

Kaikki assistentit tekevät viestintäpainotteisia töitä strategiaprosessissa, joten selkeä työnteke saattaisi helpottaa töiden tekemistä. Tehtävät voisi jakaa esimerkiksi sivulla 16 olevan taulukon mukaisesti, mikä selkeyttäisi työnjakoa ja näin ollen säästäisi aikaa. Assistentit voisivat keskustella työnjaosta ja strategiaviestinnän erilaistamisesta myös assistenttipalavereissa, ja ehkä myös jollain sähköisellä foorumilla. Intranetiä voisi monipuolistaa esimerkiksi näillä sähköisillä foorumeilla, joissa ihmiset voisivat keskustella strategiasta. Ylipäänsä viestintäkanavia voisi olla useampia kuin tällä hetkellä ja niitä voitaisiin käyttää monipuolisemmin. Strategiaproessin lopussa ei kerätä tällä hetkellä palautetta

strategian toteutumisesta tai viestinnän onnistumisesta, joten assistentit voisivat mahdollisesti hoitaa tällaisen palautteen keräämisen.

Kehitysideoiden pohjalta tehtiin toinen kuvio, jossa kuvataan strategisen viestin kulku ABB Oy Moottorit ja Generaattorit -yksikössä, ja johon on lisätty edellä selitetyt, strategiaviestinnän parantamiseksi tehdyt kehitysideat.



Kuvio 3. Strategisen viestin kulku kehitysideoineen

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan yleisimmin validiteetin (pätevyys eli missä määrin on tutkittu sitä, mitä pitikin) ja reliabiliteetin (pysyvyys eli tutkimustulosten toistettavuus) avulla. Laadullisessa tutkimuksessa näitä käsitteitä ei kuitenkaan voida käyttää samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska laadullisessa tutkimuksessa tapaukset ovat ainutlaatuisia eikä niitä voida toistaa samalla tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Tuomi ym. 2009, 136; Hirsjärvi ym. 2003, 213 – 214)

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa tutkittiin juuri sitä, mitä pitikin tutkia eli johdon assistentin roolia strategisen johtamisen, erityisesti strategiaviestinnän, tukemisessa. Tutkimuksen kohderyhmä eli viisi haastateltua johdon assistenttia oli valittu toimeksiantajan edustajan avulla, joten heidän voitiin olettaa tietävän tutkimuksen aiheesta mahdollisimman paljon ennalta. Haastateltavat eivät muuttaneet kommenttejaan haastatteluiden jälkeen, vaikka heillä oli siihen mahdollisuus. Näin ollen voidaan olettaa, että he antoivat luotettavaa tietoa. Haastatteluista saatu tutkimusaineisto oli lisäksi tarpeeksi kattava, ja sen avulla saatiin riittävästi tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseen.

Aineisto kerättiin haastattelujen avulla, ja haastatteluiden aikana tehdyt muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelujen jälkeen, jotta muisti ei ehtisi vääristää haastatteluissa sanottuja asioita. Haastatteluiden nauhoittaminen olisi toki lisännyt tutkimuksen luotettavuutta, jotta haastatteluissa sanotut asiat olisi saatu talteen sanasta sanaan. Aineiston keruun kannalta luotettavuutta olisi siis voitu lisätä nauhoittamalla haastattelut.

6.4 Oman oppimisen arviointi

En saanut opinnäytetyöaihetta työharjoittelupaikastani, joten ilmoittauduin vapaaehtoiseksi tekemään tämän työn toukokuussa 2010. Toimeksiantosopimus ABB Oy Moottorit ja Generaattorit Helsingin kanssa tehtiin syyskuussa 2010, jolloin sovittiin, että työn tulisi olla valmiina tammikuun 2011 loppuun mennessä.

Olin syksyn kiireinen muiden koulutehtävien ja viimeisten kurssien kanssa, joten en pystynyt keskittymään opinnäytetyöhön vielä silloin niin paljon kuin olisin halunnut. Näin ollen aloitin varsinaisen tutkimuksen kirjoittamisen vasta joulukuussa 2010, jolloin olin saanut muut kurssit pois alta. Koko opinnäytetyön kirjoittamiseen jäi siis aikaa vain reilu kuukausi, joka oli käytettävä tehokkaasti hyväksi. Tein itselleni tarkan aikataulun, jonka puitteissa pyrin työskentelemään opinnäytetyön hyväksi mahdollisimman paljon. Kirjoitin työtä lähes joka päivä, jotta se edistyisi aikataulun mukaan ja jotta työstäisin tutkimusta mielessäni jatkuvasti.

Tiukassa aikataulussa oli sekä hyvät että huonot puolensa. Omaksun asioita nopeasti, toimin ripeästi ja olen tottunut työskentelemään tehokkaasti paineen alla, joten tietty, koko ajan lähestyvä palautuspäivä motivoi minua kirjoittamaan ja auttoi paneutumaan työhön keskittyneesti. Koska työskentelin opinnäytetyön parissa tiiviisti reilun kuukauden, aihe pysyi koko ajan lähellä eivätkä muut asiat, kuten työt tai muut koulutehtävät, päässeet häiritsemään opinnäytetyöprosessia. Tiukka aikataulu opetti myös lisää opiskelujen aikana tutuksi tullutta priorisointia, koska omat menot täytyi miettiä tarkemmin: mihin kaikkeen oli aikaa, mihin ei? Huonoa tiukassa aikataulussa oli sen sijaan se, ettei työn reflektoinnille ollut tarpeeksi aikaa eikä kaikkiin teoriaosuuden asioihin näin ollen ehtinyt perehtyä niin syvällisesti kuin olisi halunnut.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui vaivattomasti, sillä kaikki haastateltavat olivat hyvin yhteistyönhaluisia ja innostuneita auttamaan opinnäytetyössäni. Sain sovittua haastatteluaikat helposti ja sain jälkeenpäinkin vastaukset lisäkysymyksiini nopeasti. Tutkimusta tehdessäni sain lisäksi tietoa siitä, millaista on assistentin työ isossa yrityksessä ja miten assistentti voi siellä tukea strategista johtamista. Oli mielenkiintoista yhdistää teoriaa ja haastateltavien käytännön kokemuksia ja huomata yhtäläisyyksiä niiden välillä.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen teko auttoi minua hahmottamaan, miten laadullinen tutkimus yhteistyössä yrityksen kanssa suoritetaan. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa antoi konkreettisen näkemyksen assistentin työtehtävistä ja siitä, millainen tulevaisuus minulla itselläni saattaisi suuressa yrityksessä työskennellessäni olla.

Lähteet

ABB Oy 2011a. Ydinliiketoiminnat. Luettavissa:

<http://www.abb.fi/cawp/fiabb251/5b3b47abc1e9e75dc2256b20003f96db.aspx>. Luet-
tu: 13.1.2011.

ABB Oy 2011b. Yksikköemme esittäytyvät. Luettavissa:

<http://www.abb.fi/cawp/fiabb251/1045e15945432a49c2256b36004b149a.aspx>. Luet-
tu 13.1.2011.

ABB Oy 2011c. Strategy. Luettavissa:

<http://www.abb.fi/cawp/fiabb251/14d643550a2bc1c1c125714e0048e03b.aspx>. Luet-
tu: 13.1.2011.

ABB Oy 2011d. Mission and vision 2011. Luettavissa:

<http://www.abb.fi/cawp/fiabb251/bb0f7e0f4802eb26c125714e00491495.aspx>. Luet-
tu: 13.1.2011.

Haastateltava A, 3.12.2010. Haastattelu. ABB Oy. Johdon assistentti.

Haastateltava B, 3.12.2010. Haastattelu. ABB Oy. Markkinointiviestintäkoordinaattori.

Haastateltava C, 7.12.2010. Haastattelu. ABB Oy. Johdon assistentti.

Haastateltava D, 7.12.2010. Haastattelu. ABB Oy. Markkinointi- ja tiimiassistentti.

Hill, C.W.L. & Jones, G.R. 2008. Strategic Management Theory. Houghton Mifflin
Company. Boston.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Van-
taa.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä Oy. Keuruu.

Johnson, G. & Scholes, K. 2002. Exploring Corporate Strategy. The Financial Times Prentice Hall. Madrid, Spain.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä. Porvoo.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Otava. Keuruu.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY. Juva.

Mantere, S. & Hämäläinen, V. & Aaltonen, P. & Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen – Suunnitelmista käytäntöön. Edita Prima Oy. Helsinki.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tampere.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum.

Saloner, G. & Shepard, A. & Podolny, J. 2001. Strategic Management. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Toimeksiantajan edustaja, 6.9.2010. Haastattelu. ABB Oy. Executive Assistant.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro. Porvoo.

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

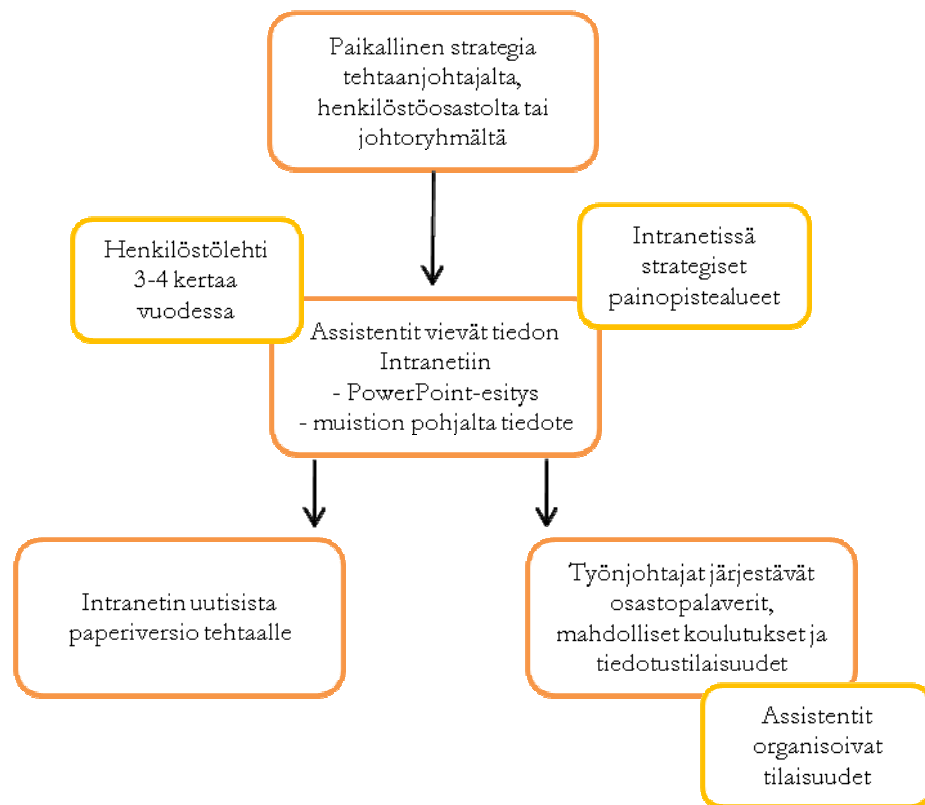
Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mikä on toimenkuvasi organisaatiossa? Mikä on koulutustaustasi?
2. Miten näet oman strategisen johtamisen osaamisesi? Koetko, että strategisella johtamisella on iso merkitys yritykselle?
3. Millaisia tehtäviä sinulla on strategiaproessin eri vaiheissa? Mitä kehitettävää prosessissa mielestäsi olisi?
4. Kuinka hyvin ymmärrät ABB:n strategian ja kuinka sitoutuneita ihmiset siihen ovat?
5. Toteutuuko mielestäsi yrityksen sisällä läpinäkyvyys strategian suhteen, eli ovatko kaikki tietoisia strategian tärkeimmistä kohdista?
6. Koetko, että voisit auttaa enemmän strategiaprosessissa? Missä prosessin vaiheissa voisit hyödyntää osaamistasi enemmän? Millä tavoin?
7. Miten osallistut strategian viestintään? Millaisia viestintäkanavia hyödynnät?
8. Kerätäänkö henkilöstöltä palautetta strategiasyklin loppuvaiheessa? Jos kerätään, miten itse osallistut tähän prosessiin?
9. Missä muodossa strategiaprosessissa toimimista voisi kehittää? Olisiko assistentin oma ”strategiakello” hyvä malli (yrityksen strategiakellon pohjalta pohdittu assistentin toimintamalli)?
10. Onko sinulla muita kehitysideoita tai ajatuksia aiheesta?

Liite 2. Kehitysideat ABB Oy Moottorit ja Generaattorit - liiketoimintayksikön Helsingin tehtaalle

Alla on kaksi kuviota: toinen siitä, miten strateginen viesti kulkee tällä hetkellä yrityksessä ja toinen, johon on lisäksi liitetty kehitysehdotukset.



Tällä hetkellä paikallinen strategia tulee tehtaanjohtajalta, henkilöstöosastolta tai johtoryhmältä. Assistentit vievät tiedon strategiasta intranetiin, ja tieto esitetään esimerkiksi PowerPoint-esityksen tai muistion pohjalta tehdyn tiedotteen muodossa. Intranetissä on eritelty strategiset painopistealueet, joiden alle on näin ollen helppo lisätä strategia-uutisia. Strategiasta saatetaan tiedottaa myös henkilöstölehdessä, joka ilmestyy kolme – neljä kertaa vuodessa. Intranetin tärkeimmistä uutisista poimitaan tiedot tehtaan puolel-
la jaettavaan paperiversioon, joka ilmestyy kerran viikossa. Työnjohtajat järjestävät lisäksi osastopalaveria, joissa tiedotetaan strategiasta tarkemmin. Assistentit organisoivat nämä osastopalaverit, ja lisäksi mahdolliset koulutukset ja tiedotustilaisuudet.

Tämän hetkinen strategisen tiedon kulku on hieman puutteellinen, ja sitä voitaisiin edistää alla olevan kuvion mukaisesti.



- Tuotantopuolella työskentelevät ovat kokonaan sähköisen viestinnän ulkopuolella, joten paperitiedotteen lisäksi sinne voitaisiin jakaa enemmän tietoa esimerkiksi osastopalaverissa.
- Intranetiä voisi monipuolistaa esimerkiksi sähköisten foorumien avulla. Foorumeilla ihmiset voisivat keskustella strategiasta ja tällaisten foorumien avulla assistentitkin voisivat kehittää yhteistyötään.
- Assistentit voisivat keskustella työnjaosta tarkemmin myös assistenttipalaverissa. Työnjakoa selkeyttäisi esimerkiksi taulukko, jossa on eritelty selkeästi kunkin assistentin työtehtävät eri strategiaprosessin vaiheissa.

- Kehityskeskusteluissa voitaisiin käydä tarkemmin läpi yksilötavoitteita, sitä mitä kultakin työntekijältä odotetaan strategian toteuttamisen suhteen.
- Tiedotustilaisuuksia voitaisiin järjestää koko henkilöstölle, ei pelkästään johdolle
→ kaikille tieto, jota omassa työssään tarvitsee!
- Strategiaprosessin lopussa voitaisiin kerätä palaute; se voisi mahdollisesti kuulua assistenttien tehtäviin.