

Johdon assistentti strategiatyöskentelyn tukena

Aino Koskinen

Tekijä Aino Koskinen	Aloitusvuosi 2008
Opinnäytetyön nimi Johdon assistentti strategisen johtamisen tukena	Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 1
<p>Ohjaaja Eija Kärnä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia johdon assistentin mahdollisuuksia tukea johtoa strategiaprosessissa. Tutkimuksen tarkoitus oli myös kartoittaa assistenttien kokemuksia ja selvittää, kuinka heidän toimenkuvaansa strategiaprosessissa voitaisiin kehittää. Työ on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strategia käytäntöön -hanketta, jonka tavoitteena on parantaa ammattikorkeakouluopintojen imagoa organisaatioiden strategisen työn tukena.</p> <p>Yritysten yksi suurimmista tämänhetkisistä haasteista on saada koko organisaatio osallistumaan strategiaprosessiin. Johdon assistentti työskentelee yrityksessä johdon ja henkilöstön välissä, joten hänellä on hyvät mahdollisuudet strategisen johtamisen tukemiseen. Tutkimustulosten perusteella voidaan selvittää ne tärkeimmät alueet ja toiminnot, joissa johdon assistentin panoksesta olisi eniten hyötyä. Tämä antaa mahdollisuuden parantaa ja kehittää johdon assistentin toimenkuvaa ja imagoa.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus. Siihen on haastateltu neljää assistenttia, jotka ovat työssään päivittäin tekemisissä strategian kanssa. Tämän lisäksi tutkimusmateriaalina on käytetty Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelijoiden tuottamia sovellusraportteja aiheesta. Raportteja varten opiskelijat haastattelivat yhteensä viittä assistenttia. Opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosio perustuvat strategiaprosessiin.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että assistenteilla on paljon potentiaalia strategisen johtamisen tukemiseen. Pk-yrityksissä assistentit osallistuvat kokonaisvaltaisesti lähes koko strategiaprosessiin, kun taas suuremmissa yrityksissä heidän työnsä painottuu strategian monipuoliseen viestintään.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, miten assistentit ovat mukana yritysten strategiaprosesseissa, ja mitkä osa-alueet he kokevat vahvuudekseen. Tulosten perusteella voidaan kehittää Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmaa ja tuoda esiin assistenttien strategiaosaamista.</p>	
<p>Asiasanat strateginen johtaminen, strategia, kvalitatiivinen tutkimus</p>	

Degree programme for Multilingual Management Assistants

Author Aino Koskinen	Year of entry 2008
The title of thesis THE MANAGEMENT ASSISTANTS' SUPPORT OF STRATEGIC MANAGEMENT	Number of pages and appendices 49+1
Supervisor Eija Kärnä	
<p>The objective of this thesis was to analyze the possibilities regarding management assistants in their support of management in the strategy process. The aim of this research was also to ascertain what the assistants who worked with strategy thought about their tasks and how they could be more involved in the overall process. This research is part of a project at HAAGA-HELIA University of Applied Sciences that aims to improve the image of its degree programs.</p> <p>One of the biggest problems that companies are facing at the moment is how to get the whole organization involved in the strategy process. A management assistant works in some ways between management and personnel, and is in an excellent position to support strategic management. This research is made in an attempt to ascertain in which parts of the strategy process an assistant's support is most valuable and to develop the image of management assistants.</p> <p>The study was carried out by interviewing four assistants who work daily with strategy, as well as by analyzing reports written by management assistant students. These students interviewed altogether five assistants for these reports. The theoretical part of this thesis deals with the strategy process and briefly describes the different areas in this process where assistants could better support management.</p> <p>This study revealed that management assistants have a lot of potential to support strategic management. In smaller companies assistants were more involved with the overall strategy process, while in bigger companies their main role was to communicate the given strategy to the company and its stakeholders.</p> <p>The findings of this study will help to develop the degree program for management assistants and help point out the strong strategic know-how that management assistants have.</p>	
Key words strategy, strategic management, qualitative research	

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi	3
3 Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi	7
3.1 Toimintaympäristön muutokset	7
3.2 Sisäisen toiminnan tila	8
3.3 Markkinoiden ja kilpailijoiden analysointi	10
4 Strategian määrittely.....	11
5 Strategisten projektien suunnittelu	14
6 Strategian toteuttaminen	16
6.1 Strategian toteutuksen johtaminen.....	16
6.2 Viestintä strategian toteuttamisessa	17
6.3 Työyhteisön kehittäminen.....	21
7 Strategian seuranta, arviointi ja päivitys	23
8 Tutkimuksen toteuttaminen	25
9 Johdon assistentin tuki strategiaprosessissa.....	32
9.1 Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi	32
9.2 Strategian määrittely	34
9.3 Strategisten projektien suunnittelu.....	35
9.4 Tuki strategian toteutuksessa	36
9.5 Strategian seuranta	38
10 Pohdinta.....	40
11 Tutkimuksen arviointi.....	45
Lähteet	47
Liitteet	50

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on Johdon assistentti strategisen johtamisen tukena toimeksiantajanaan HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Opinnäyte on osa HAAGA-HELIAN Strategia käytäntöön -hanketta. Hankkeen tavoitteena on parantaa ammattikorkeakouluopintojen imagoa organisaatioiden strategisen työn tukena.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia johdon assistentin mahdollisuuksia tukea johtoa strategiaprosessissa sekä selvittää, kuinka assistentit kokevat tämänhetkisen toimenkuvansa aihepiirissä, ja kuinka toimenkuvaa voitaisiin kehittää.

Aihe on ajankohtainen. Siinä missä strategian suunnittelu nähtiin aikaisemmin pelkästään johdon työksi, koko organisaatio pyritään nykyään saamaan osalliseksi prosessiin. Johdon assistentti työskentelee yrityksessä näköalapaikalla johdon ja henkilöstön välissä, joten hänellä on näin ollen hyvät mahdollisuudet osallistua strategiaprosessiin. Tutkimustulosten perusteella voidaan selventää tärkeimmät alueet ja toiminnot, joissa johdon assistentin panoksesta on eniten hyötyä. Tämä antaa mahdollisuuden parantaa ja kehittää johdon assistentin toimenkuvaa ja imagoa. Mikäli tutkimustuloksissa ilmenee osa-alueita, joita ei aikaisemmin ole osattu ottaa huomioon, myös koulutusohjelmaa ja Strateginen johtaminen -kurssia voidaan kehittää.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa perehdyn strategiaprosessin eri vaiheisiin aina strategisten tietojen keräämisestä strategian arviointiin ja päivitykseen. Tarkka prosessikuvaus antaa pohjan sille, missä eri tilanteissa johdon assistentilla on mahdollisuus tukea strategista johtamista. Teorian on myös tarkoitus antaa assistenteille tiivistä taustatietoa strategisesta johtamisesta. Sekä teoria- että tutkimusosio noudattavat samaa järjestystä eli strategiaprosessia.

Tutkimukseni lähteinä käytin strategiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja haastatelin assistentteja, jotka työnsä kautta olivat tekemisissä strategian kanssa. Käytössäni oli myös opiskelijoiden raportteja yritysten strategisesta johtamisesta ja johdon assistentin osallistumisesta strategian toteuttamiseen. Opiskelijat ovat toteuttaneet raportit Strateginen johtaminen -kurssilla.

Opinnäytetyöni luvussa kaksi tarkastelen strategian taustatekijöitä ja käyn läpi strategia-prosessin pääkohdat. Luvuissa 3–7 käsittelen teoreettista viitekehystäni eli strategia-prosessin viittä eri vaihetta. Päädyin käyttämään Lindroos & Lohiveden (Lohivesi, 2010, 19.) strategia-prosessia sen käytännönläheisyyden vuoksi. Tarkoitukseni on selvittää, miten assistentit ovat konkreettisesti mukana strategian läpiviennissä. Mielestäni Lindroos & Lohiveden strategia-prosessi tarjoaa siihen hyvät puitteet. Heidän strategia-prosessissaan keskitytään kokonaisvaltaisesti prosessin läpiviemiseen ilman, että yhdelle osa-alueelle annettaisiin enemmän painoarvoa kuin toiselle.

Luvussa 8 kerron tutkimusmenetelmästäni perustellen valintani ja toimenpiteeni tutkimuksen aikana. Luku 9 käsittelee tutkimustuloksia ja etenee viitekehyksen mukaisesti, jotta yhteys teorian ja tulosten välillä olisi helposti seurattavissa. Viimeisessä luvussa käsittelen tuloksien merkitystä ja arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

2 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi

Jokaisen yrityksen tavoite on tuottaa mahdollisimman paljon voittoa. Tavoitteen saavuttaakseen yrityksen on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle hyötyä, josta tämä on valmis maksamaan enemmän rahaa kuin sen tuottamiseen on käytetty. Tavoite ei ole yksinkertainen. Yritysten on oltava koko ajan tarkkaavaisina, jotta ne pystyvät reagoimaan ajoissa maailman muutoksiin. Ihmisten vaihtuvat tarpeet ja mielenkiinnon kohteet, talouden muutokset ja korvaavat tuotteet pakottavat yritykset pohtimaan keinoja, joilla pysyä toiminnassa ja päästä tavoitteisiinsa. Tarvitaan strategia.

Moni strategiseen johtamiseen perehtynyt on yrittänyt avata ja selittää strategia-sanan tarkoitusta yksiselitteisesti. Juha Näsi ja Maunu Aunola luonnehtivat strategian tarkoitettavan yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumisen punaista lankaa (Näsi & Aunola, 2005, 15). Toisin sanoen strategia sisältää kaikki ne valinnat, päätökset ja toimenpiteet, joita tehdään visiossa asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Strategian on myös tarkoitus luoda järjestystä sekä antaa yhteisiä tavoitteita ja keinoja, joiden avulla organisaatiolla on mahdollisuus menestyä toimintaympäristössään. Strategian luomiseen tarvitaan strategista ajattelua. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 28; Mantere, Aaltonen ym. 2006, 12.)

Strateginen ajattelu tarkoittaa luovaa ajattelua, joka pohjautuu tietoon ja kokemukseen. Strategian pyrkimyksenä on saavuttaa yritykselle parempi asema tulevaisuudessa. Tämän vision saavuttaminen vaatii myös eteenpäin näkemistä: millaisessa tilanteessa yritys on ensi vuonna, ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Tulevaisuutta on mahdoton ennustaa, ja siksi strateginen ajattelu vaatiikin abstraktia ajattelua sekä menneestä oppimista. (Santalainen, 2005, 23.)

Strategian suunnittelun ja toteuttamisen lähtökohtana on näkemys organisaation tulevaisuudesta, eli visio siitä, minkälaiseksi organisaatio haluaa tulla ja mitä se tahtoo saavuttaa. Ei riitä, että visiona on olla alansa markkinajohtaja, vaaditaan jotain konkreettisempaa – ja mikä tärkeintä, innostavampaa. Vision avulla henkilöstölle luodaan into toteuttaa strategiaa ja parantaa suorituksiaan. Vision toteutumiselle tulee myös asettaa jokin aikatavoite. Hyvän vision tulee siis olla realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa sekä innostava. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 26.)

Samoin kuin vision, myös strategian tulee olla selkeä ja ymmärrettävä. Vaikeaselkoinen jargon jää helposti vain sen laatijoiden ymmärrettäväksi säilyttäen muut organisaation jäsenet monimutkaisuudellaan. Strategian tulee olla myös monitasoinen aivan kuten organisaatiotkin. Joskus strategia jää pelkästään konsernitaseiseksi ottaen kantaa vain suuriin linjoihin. Tällöin suuri osa organisaation henkilökunnasta, strategian toteuttajista, jää huomioimatta. Ihannetilanne kun on, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää strategian niin, että voi soveltaa sitä omaan työhönsä. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 29.)

Tavoitteiden luomiseen ja niiden saavuttamiseen, strategisen ajattelun oppimiseen ja strategian muodostamiseen tarvitaan vahvaa näkemystä yrityksen kokonaiskuvasta. Ympäristön nopealiikkeisyyden ja informaation valtavan määrän takia yhden henkilön nimeäminen yrityksen strategiksi ei riitä. Tarvitaan useita toimijoita, monipuolisia näkökulmia ja ymmärrystä siitä, että kaikki päätökset sijoittuvat tiettyyn kontekstiin. (Juuti & Luoma, 2009, 204.)

Strategian työstäminen on prosessi, joka pitää sisällään useita eri työvaiheita. Erilaisia prosessikuvauksia on lukuisia. Pääpiirteittäin kaikki etenevät samalla kaavalla, mutta painotusalueet poikkeavat.

Kamensky käyttää prosessista nimitystä strateginen arkkitehtuuri. Se tarkastelee liiketoimintaa kilpailun näkökulmasta ja muodostaa strategian tämän ajattelutavan pohjalta. Yrityksen on päätettävä, missä kilpailussa on mukana ja valittava, millä keinoin aikoo menestyä. (Kamensky, 2006, 40–43.)

Tuomi & Sumkin painottaa strategiaprosessissaan koko henkilöstön osallistumista. Jo strategian suunnitteluvaiheessa tulevaisuutta pohditaan koko henkilöstön voimin. Vasta tämän jälkeen johtoryhmä työstää yhdessä valikoitujen asiantuntijoiden kanssa pohjan strategialle. Henkilöstöllä on mahdollisuus kommentoida strategisia valintoja prosessin edetessä. (Tuomi & Sumkin, 2010, 30–33.)

Lindroos & Lohiveden mukaan strategiaprosessi sisältää pääpiirteittäin viisi keskeistä työjaksoa. Nämä työjaksot ovat strategisten tietojen kerääminen ja analysointi, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian toteutusvaihe sekä strategian seuranta, arviointi ja päivitys. Prosessi siis etenee loogisesti ja järjestelmällisesti alkaen alkutilanteen selvittämisestä ja päättyä arviointiin siitä, kuinka hyvin strategia toimii,

mitkä ovat sen heikot puolet ja mitä tulee ensi kerralla tehdä toisin. Prosessin edetessä sen edellisiin vaiheisiin voi toisinaan olla syytä palata. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi, jos määrittelyvaiheessa tarvitaan tietoa, jota ei tietojen keräämisvaiheessa osattu hakea. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 31–32.)



Kuvio 1. Strategiaproessin vaiheet (Lohivesi, 2010, 29)

Salminen kuvaa strategiaproessia seitsemänä askeleena, joita noudattamalla yritykset voivat parantaa tuloksiaan ja onnistua strategiassa. ASKEL-malli alkaa strategian toteutuskelpoisuuden varmistamisesta ja jatkuu suunnitteluun, johtamisresurssien varmistamiseen sekä näyttävään lanseeraukseen. Lanseerausta seuraa organisaation motivointi ja innostaminen sekä strategian joustavuuden varmistaminen. Viimeinen askel tarkoittaa toteutuksen johtamista eli muutoksiin reagoimista ja prosessin etenemisen seuranta. (Salminen, 2008, 22–26.)

Yleisin tapa strategiaproessin läpiviemiselle on se, että ylin johto vastaa strategian kokonaissuunnittelusta. Keskijohdolla on tärkeä rooli strategian toimeenpanossa. Strategian tuominen käytäntöön on prosessin ehdottomasti haasteellisin tehtävä. Sen on huomattu helpottuvan, mikäli mukana on jo suunnitteluvaiheessa muitakin kuin johtoryhmä. Nämä henkilöt voivat olla erityisalojen asiantuntijoita, omaa henkilöstöä ja sidosryhmien edustajia, päälliköitä ja alaisia. Näin strategian suunnittelulle saadaan monipuolisia näkökulmia ja enemmän uusia ideoita. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 49.)

Strategia-asiakirja syntyy strategiaproessin tuloksena. Asiakirjaan dokumentoidaan oleelliset asiat prosessin jokaisesta vaiheesta. Asiakirjasta tulee selvitä muun muassa miten ja miksi yrityksen nykyistä toimintaa pyritään muokkaamaan ja mitä osa-alueita halutaan säilyttää entisellään. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 160.) Dokumenttiin kirjataan

myös yrityksen keskeiset tavoitteet. Selkeä ja jopa yksinkertainen esittelytapa on tärkeä, jotta myös strategian laatimiseen osallistumattomat henkilöt pystyvät sen ymmärtämään. (Mantere ym. 2006, 54.)

Prosessille ominaista ovat myös sitä säätelevät aikataulut, kurinalaisuus, tietyt nimetyt henkilöt, jotka operoivat sitä sekä strategian dokumentointi. Myös viestinnän, toimeenpanon, motivoinnin ja valvonnan järjestäminen on oleellinen osa strategiaproessia. Strategiaproessilla tarkoitetaan usein samaa kuin strategisella johtamisella. (Näsi & Aunola, 2005, 16, 20.)

Yleisin aikataulutus strategialle on eteneminen strategiavuosikellon mukaan. Vuosikellon ideana on linkittää organisaation toiminta kalenterivuoteen, jolloin strategiaproessi käynnistyy vuoden alusta. Tammi-maaliskuussa suoritetaan strategisten tietojen keruu ja analysointivaihe, touko-heinäkuussa määritellään strategian sisältöä, elo-lokakuussa suunnitellaan strategisia projekteja ja marras-joulukuun välillä toteutetaan strategiaa ja tarkistetaan budjettia. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 51–52.)

Niin kuin strategisessa ajattelussa muutenkin, myös aikataulutuksessa on hyvä muistaa olla joustava. Vastaan saattaa tulla erilaisia tilanteita, joissa ei kannata edetä strategiakellon mukaisessa aikataulussa. Mikäli tilanteeseen sopii toisenlainen aikataulu, on hyvä astua rohkeasti pois perinteisestä toimintatavasta. Tällaisia tilanteita saattavat olla esimerkiksi suuret muutokset toimintaympäristössä, kuten merkittävät yritysostot tai räjähdysmäinen kehitys teknologian saralla. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 52.)

Vuori ja Siivonen toteavat tutkimuksessaan johdon assistenttien työn kolmen ydinprosessin olevan viestintä, organisointi sekä tiedonhankinta ja -hallinta. (Vuori & Siivonen, 2009, 17.) Nämä kolme seikkaa ovat erottamattomasti yhteydessä strategiaproessiin. Strategisten tietojen hankinnassa ja analysoinnissa tiedonhankinta ja -hallinta ovat osaamisen kulmakiviä, toteutuksessa viestinnän tärkeys nousee ylimpään kärkeen. Organisointi on läsnä jokaisessa prosessin eri vaiheessa.

3 Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi

Strategisten tietojen keräämisvaiheessa on tarkoitus selvittää oman yrityksen ja sen toimintaympäristön tila. Miten ulkoiset tekijät vaikuttavat organisaatioon? Mitkä ovat sidosryhmien odotukset? Onko sisäinen toiminta tehokasta vai kaipaako se kehittämistä? Yrityksen olosuhteiden arviointi on välttämätön osa strategiaprosessia, sillä se luo pohjan tuleville päätöksille. (Juuti & Luoma, 2009, 54–55; Kamensky, 2006, 117.)

Olosuhteiden arvioinnilla ja analysoinnilla on kolme keskeistä tavoitetta: saada perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle, selvittää nykyhetken tilanne niin sisäisesti kuin yrityksen ulkopuolellakin ja kehittää havainnointitaitoja ja näin ollen luoda edellytyksiä yhteiselle näkemykselle (Kamensky, 2006, 117). Lähtökohtana on perustan luominen, sillä yrityksen täytyy tietää, millaiseen ympäristöön ja tilanteeseen toimintaa aletaan rakentaa. Toiseksi on ymmärrettävä kuinka nykytilanteeseen on päästy, mitkä asiat ovat siihen vaikuttaneet ja mitkä seikat vaikuttavat tulevaisuuden muodostumiseen. Kolmas tavoite on vahvistaa strategista ajattelua ja kehittää joukkuetyöskentelyä. (Kamensky, 2006, 117–118.)

Viestintä on yksi johdon assistentin vahvuuksista (Vuori & Siivonen, 2009, 17). Julkaisussaan Johdon assistentin tiedonhankinnan opas Ari Haasio toteaa, että assistentit joutuvat usein myös jalostamaan hankkimaansa informaatiota. Tämä tuo assistentille suuren vastuun, sillä tiedonvälittäjänä hän joutuu punnitsemaan lähteiden oikeellisuutta sekä varmistamaan tietojen olevan tuoreita. Assistentteilla on siis ”vastuu siitä, millaista tietoa he tarjoavat päätöksenteon tueksi”. (Haasio, 2009, 29.)

3.1 Toimintaympäristön muutokset

Oman toimintaympäristön vahva tuntemus on äärimmäisen tärkeää yritykselle. Toimintaympäristö elää ja muuttuu koko ajan, ja jotta yritys pysyisi mahdollisimman ketteränä, on sen huomioitava ja analysoitava näitä muutoksia. Esimerkkejä mahdollisista muutoksista ovat sidosryhmien odotusten muuttuminen sekä markkinoiden ja kilpailuaseman eläminen. Yrityksen on tärkeää pysyä valppaana ympäristön tapahtumista, jotta se olisi koko ajan valmis tarjoamaan niin nykyisille kuin tulevillekin asiakkaille tuotteen,

josta nämä kokevat saavansa lisäarvoa. Mikäli kehitystä ei seurata aktiivisesti, on uhkana, ettei yrityksen tuote vastaa enää nykyistä tasoa. (Lindroos & Lohivesi, 32–33.)

Tulevaisuutta on mahdotonta ennustaa, mutta sen tapahtumia voidaan pohtia eri skenaarioiden avulla. Skenaarioiden luominen ja pohtiminen on valmistautumista tulevaisuuteen. Näin yrityksellä on valmius nopeaan toimintaan yllättävissäkin tilanteissa. Skenaarioita luodessa on oltava tarpeeksi monipuolinen ja kyettävä ajattelemaan tarpeeksi laajasti. Esiin kannattaa tuoda myös epätavanomaisia näkökulmia ja pohtia, kuinka yritys varautuu yllätyksiin ja epävarmuuteen. Silti skenaarioajattelua ei pidä viedä äärimmäisyyksiin. Toimintaympäristöstä on hahmotettava ne asiat, joilla on konkreettista merkitystä strategiaan päätöksiin. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 22–23; Santalainen, 2009, 35–37.)

Sidosryhmät ovat tärkeä tekijä yrityksen olemassaololle. Niitä koskevat muutokset ja toiveet on pyrittävä selvittämään perusteellisesti. Sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi sijoittajat, rahoittajat, alihankkijat, tavarantoimittajat ja muut yhteistyökumppanit. Myös omaa henkilöstöä voidaan pitää sidosryhmänä. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 41.)

Analyysijä tehtäessä kannattaa tarkastella laajasti sidosryhmien toimintaa, tilaa ja asenteita. Nämä seikat kehittyvät koko ajan. Ne ovat yhteydessä moniin muuttuviin asioihin, kuten lainsäädäntöön, kilpailutilanteeseen sekä esimerkiksi henkilökunnan odotuksiin työpaikkansa suhteen. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 233.)

Analyysit voidaan toteuttaa haastatteleamalla sidosryhmien edustajia tai esittämällä ryhmien jäsenille kyselytutkimuksia. Tietoja on hyvä kerätä koko ajan ja informoida esimerkiksi johtoryhmää tiedoista ja tuloksista. Tiedot voivat olla kriittisiä, sillä ne ovat suorassa yhteydessä strategiavalintoihin ja strategian päivittämiseen. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 233.)

3.2 Sisäisen toiminnan tila

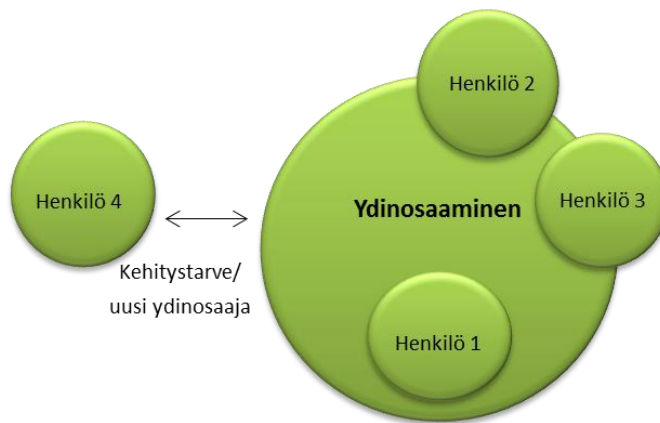
Organisaation sisäisen tilan analysointi auttaa selkiyttämään yrityksen edellytyksiä ja valmiuksia toimia erilaisissa tilanteissa. Mitä paremmin yrityksen tila ja kapasiteetti ovat selvillä, sen helpompi sille on luoda täsmällinen strategia ja johtaa sitä selkeämmin.

Toimitilan analysoinnissa kannattaa kiinnittää huomiota monipuolisesti koko yrityksen eri osa-alueisiin, kuten henkilökunnan motivaatioon, asiakaskontakteihin ja yrityksen innovatiivisuuteen. Osa-alueiden tilasta arvioidaan, mitkä ovat hyvällä tasolla, mihin panostetaan tällä strategiakaudella enemmän ja mikä alue odottaa lisäpanostusta seuraavaan kauteen. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 40, 235–236.)

Sisäisen toiminnan tilaa kartoitettaessa on syytä tarkastella organisaation sisäistä ydinosaamista huolella. Ydinosaamisella ei tarkoiteta pelkästään osaamista, jonka perusteella yritys on perustettu, vaan ihmisten henkilökohtaista osaamista. Ydinosaamisen tunnistaminen on haastavaa ja mikäli siihen ei paneuduta, saattaa monen yrityksessä työskentelevän arvokas työpanos jäädä varjoon. (Tuomi & Sumkin, 2009, 54–55.)

Ydinosaamisen tunnistamiseksi voidaan pohtia kolmea kysymystä: Mikä yrityksen osaamisessa 1) on ainutlaatuista 2) tuottaa lisäarvoa ja 3) luo uusia mahdollisuuksia. Menestyvän yrityksen lähtökohtana on mitä todennäköisimmin palkata hyviä työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita, osaavia ja tuottavia. Ydinosaajat, toisin sanoen avainhenkilöt, ovat tämän lisäksi aktiivisesti mukana yrityksen toiminnan kehittämisessä ja tuottavat yritykselle selkeästi enemmän kuin maksavat. Avainhenkilö voi toimia missä tahansa tehtävässä, joka on kuitenkin yrityksen toiminnan kannalta keskeinen. (Tuomi & Sumkin, 2009, 73–75.)

Kun ydinosaaminen on havaittu, seuraavana haasteena on valjastaa huomattu osaaminen laajemman joukon käyttöön ja vahvistaa koko yrityksen ydinosaamista. Vastavuoroisesti on hyvä myös analysoida henkilöitä, joilla ei osaamista vielä ole tai jotka eivät vaikuta omaksuvan sitä muilta. Kyseinen henkilö saattaa vaatia osaamisensa kehittämistä tai on suuntautumassa uudenlaiseen osaamiseen, jota ei vielä havaita (Kuvio 2). (Tuomi & Sumkin, 2009, 54–57.)



Kuvio 2. Ydinosaamisen laajentaminen (Tuomi & Sumkin, 2010, 57.)

Avainhenkilöiden suhde strategiaan voi vaihdella. Vaikka henkilöt olisivat muodollisesti strategiatyössä mukana, he eivät välttämättä ole täysin sitoutuneita siihen. Avainhenkilö saattaa esimerkiksi olla niin sitoutunut omaan työalueeseensa, ettei yhdistä sitä organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Hän ei kiinnitä huomiota strategiaan tai sen tavoitteisiin vaan hoitaa vain oman työnsä. Vastaavasti henkilö, joka tiedostaa strategian, voi toiminnallaan pyrkiä toteuttamaan sitä omassa työssään ja pyrkiä lisäämään strategiamukaisuutta myös työympäristössään. Sitoutuminen strategiaan voi kasvaa asteittain aina ylimpään johtoon asti, jolloin avainhenkilö on vahvasti mukana strategiaprosessissa alusta loppuun. Yritykset hyötyvät siitä, jos avainhenkilöt saataisiin mahdollisimman vahvasti mukaan strategiaprosessiin. (Juuti & Luoma, 2010, 31–33.)

3.3 Markkinoiden ja kilpailijoiden analysointi

Markkinoita ja kilpailijoita analysoidessa on hyvä huomioida vallitseva suhdannetilanne. Se voi vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Markkinoiden ja kilpailijoiden analysointiin, toimialan kilpailutilanteen tarkasteluun sekä oman yrityksen sijoittamiseen markkinoille on syytä kiinnittää paljon huomiota. Analysoinnin avuksi on kehitelty erilaisia strategisia työkaluja. Sanonta ”tunne vihollisesi” pätee markkinoilla, ja yrityksen on tärkeää tietää tarkasti kovimpien kilpailijoidensa tuotteista ja toimintavoista. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 34–36.)

4 Strategian määrittely

Strategisten tietojen keräämisen ja analysoinnin jälkeen yrityksellä on kattava kuva omasta tilanteestaan ja siitä, millaiseen toimintaympäristöön se on luomassa strategiaa. Mitä syvällisemmin analyysit on toteutettu, sen selkeämpi käsitys yrityksellä on siitä, missä mennään. Sen on myös helpompi asettaa missionsa pohjalta realistisia päämääriä tulevaisuuteen ja seuraavalle strategiajaksolle. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 43.)

Strategian määrittelyvaiheessa tarkoituksena on selkeyttää, mitä tulevilla toiminnoilla tavoitellaan. Missio ja visio ovat määrittelyn kulmakiviä, sillä strategisten linjausten on vastattava yrityksen perustehtävää ja oltava linjassa sen arvojen ja toimintaperiaatteiden kanssa. Tämä edesauttaa myös henkilökunnan ja sidosryhmien ymmärrystä liiketoiminnasta sekä siitä, mitä strategialla haetaan. Määrittely toisin sanoen helpottaa ymmärtämään, mitä yrityksessä tehdään ja miksi. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 43.)

Monitasoinen strategia ottaa huomioon niin konsernistrategian, liiketoimintastrategian kuin toimintokohtaiset strategiat. Konsernitason strategian tarkoituksena on linjata keskeiset valinnat ja määritellä toiminnan pohja visiosta ja yrityksen perusroolista alkaen. Konsernistrategiaan kuuluvia linjauksia ovat toiminnan laajuus ja keinot, kuinka ja kenelle luoda lisäarvoa ja millä markkinoilla. (Santalainen, 2009, 58.)

Liiketoimintastrategioiden tehtävänä on konkretisoida konsernistrategian luomat linjat sekä näyttää, kuinka tietty toimintayksikkö aikoo menestyä valituilla markkinoilla ja luoda oman yksikkönsä kilpailuedun. Tässä strategian määrittelyssä on tärkeää, että niin sanotut ”sisältä ulospäin” ja ”ulkoa sisäänpäin” -strategiamäärittelyt kohtaavat. Sisältä ulospäin tarkoittaa kilpailuedun rakentamista esimerkiksi osaamisen, ammattitaidon tai muiden vastaavien voimavarojen ympärille. Ulkoa sisäänpäin -strategiamäärittelysten tavoitteena on asemoitua toisin kuin kilpailijat ja tällä tavoin erottua ja luoda kilpailuetua. (Santalainen, 2009, 58.)

Toimintokohtaiset strategiat koskevat yleensä erityisosaamista vaativia toimintoja, kuten hankintoja, tuotantoa, logistiikkaa, markkinointia ja myyntiä, henkilöstöjohtamista tai tiedottamista ja viestintää. Kun toimintokohtaiset strategiat saadaan linkitettyä toimivasti yleisiin strategisiin painopisteisiin, ne voivat tuoda organisaatiolle merkittävää

lisäarvoa. Esimerkiksi markkinointistrategia voi selkeyttää brändin hinnoittelua, kun taas henkilöstöstrategian avulla voidaan kehittää strategian toteuttamisvalmiuksia. Toimintokohtaisten strategioiden laadintaan liittyy kuitenkin riski, että epäoleelliset toiminnot pääsevät osaksi strategiaa. Tämä voi johtua siitä, että päivittäisjohtamisesta syrjässä olevat asiantuntijat kehittelevät tarpeettomia prosesseja ja järjestelmiä, jotka vievät paljon aikaa ja energiaa. (Santalainen, 2009, 59.)

Tavoitteiden asettaminen on yksi strategiaprosessin tärkeimmistä ja vaikeimmista tehtävistä. Tavoitteiden on oltava kunnianhimoisia tahdonvoiman ja asenteen synnyttämiseksi: Jotain täytyy tehdä, jotta tilanne muuttuu paremmaksi, tavoitteiden mukaiseksi. Liian haasteelliset tavoitteet saattavat johtaa uskonpuutteeseen, että niitä voitaisiin koskaan tavoittaa. Tällöin tavoitteet saatetaan hyväksyä, mutta niihin ei uskota. Riman on kuitenkin oltava tarpeeksi korkealla tavoitteiden suhteen, jotta yrityksen on pakko toisissaan miettiä, nähdä ja lopulta tehdä asioita eri tavalla kuin ennen. Vain tällä tavalla muutos on mahdollinen. (Kamensky, 2006, 205–206, 217–219.)

Tavoitteita asetettaessa on otettava huomioon monen eri tahon mielipiteet. Niin sidosryhmät, yksiköt, toiminnot kuin ihmisetkin ovat tärkeitä. Näiden mielipiteiden yhteensovittamisessa helpottaa kuitenkin tärkeysjärjestys, sillä omistajien, henkilöstön ja asiakkaiden rooli on luonnollisesti etusijalla muihin sidosryhmiin nähden. Kukin näistä osapuolista on elintärkeä yritykselle, ja kaikki voivat äänestää jaloillaan saadessaan tunteen, ettei heidän mielipidettään olla otettu huomioon. (Kamensky, 2006, 207.)

Tavoitteiden on oltava tarpeeksi monipuolisia, jotta kaikki yrityksen toiminnalle oleelliset alueet huomioidaan. Yrityksellä tulee olla tavoitteita liittyen sen ympäristöön eli asiakkaisiin, kilpailijoihin, toimittajiin sekä muihin mahdollisiin sidosryhmiin. Vastaavasti myös sisäiseen tehokkuuteen ja resurssien käyttöön liittyvät tavoitteet ovat oleellisia. Organisaation taloudelliset tavoitteet ovat tärkeitä, jotta sen toiminta on ylipäättään mahdollista. (Kamensky, 2006, 208–211.)

Kaikkia edellä mainittua neljää tavoitteiden osa-alueetta yhdistää yksi tekijä: mitattavuus. Ympäripyöreitä tavoitteita, joiden toteutumista ei pystytä todistamaan, on lähes mahdoton valvoa tai ohjata. Tavoitteiden mitattavuuden voikin jakaa kahteen ryhmään, kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. Kvalitatiivisten tavoitteiden mittarityyppinä voi olla esi-

merkiksi laatuasteikkoja, kuten arviointi 1–10 tai sanallisesti: hyvä–tydyttävä–heikko. Kvantitatiivisten tavoitteiden arviointiin voidaan käyttää esimerkiksi määrä-, raha- tai aikamittareita. (Kamensky, 2006, 217–219.)

5 Strategisten projektien suunnittelu

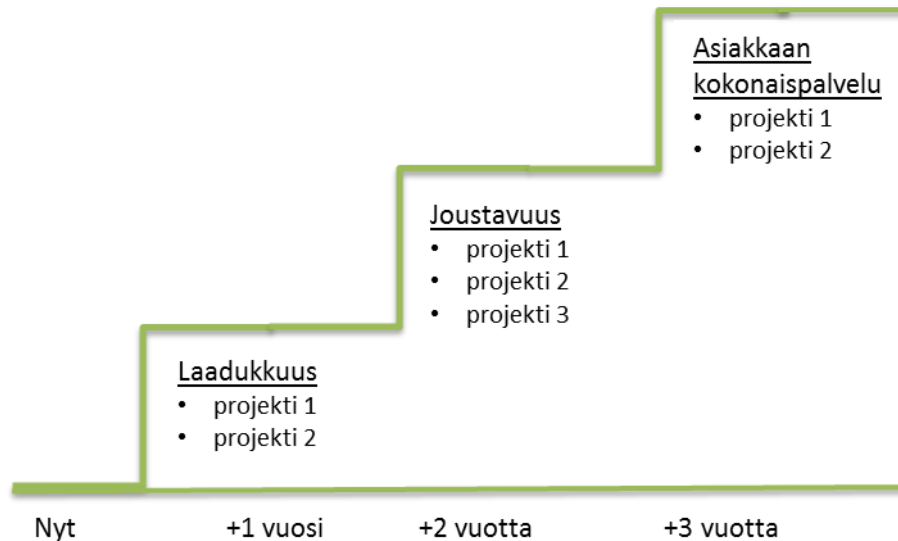
Tässä vaiheessa strategiaprosessia yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä on kerätty kattavasti strategisia tietoja niitä analysoiden. Tätä on seurannut määrittelyvaihe, jossa tavoitteet on kirjattu ylös, ja niiden saavuttamiselle on asetettu aikarajoja. Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa tehdään päätöksiä siitä, mitä aletaan konkreettisesti tehdä ja minkälaisia projekteja yrityksessä laitetaan vireille, jotta määrittelyvaiheessa asetetut tavoitteet saadaan todella toteutumaan. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 46.)

Projekteja suunniteltaessa on hyvä tarkentaa ja miettiä, mitä päämääriä toiminnalle asetetaan, ja millä resursseilla yritys aikoo saavuttaa päämääränsä. Projekteja tulee määrittää monipuolisesti koko strategiajaksolle ja ne kannattaa käynnistää mahdollisimman pian. Pitkäkestoisimmat kehitysprojektit saattavat jatkua vielä seuraavallakin strategia-kaudella. Priorisointi ja ajoittaminen ovat tärkeitä, sillä liian monen kehitysprojektin yhtäaikainen käynnistäminen uhkaa strategian onnistumista, mikäli resurssit eivät riitäkään kaikkiin. (Lohivesi, 2010, 35.)

Projektien suunnittelu, priorisointi, ajoittaminen ja budjetointi vaativat ammattitaitoista projektiosaamista. Jokaiseen kehitysprojektiin vaikuttavat sen tuloksia ja aikataulua koskevat odotukset sekä resursseja koskevat rajoitteet. Koska kaikkia näitä osa-alueita tuskin saadaan toteutumaan täysin halutulla tavalla, on suunnitteluvaiheessa valittava yksi tekijä ylitse muiden. Mikäli esimerkiksi strategian kannalta on oleellista, että tietty kehitysprojekti saadaan päätökseen tiettyyn päivämäärään mennessä, joudutaan luultavasti joustamaan joistain muista odotuksista, kuten resursseista. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 171.)

Tavoitteiden tärkeysjärjestykseen asettaminen saattaa olla hankalaa, varsinkin jos kyse on niin sanotusti tilanteessa elävästä projektista. Tällaisissa tilanteissa on olennaista tarkistaa jokaisen työvaiheen jälkeen, onko tavoitteet tulosten, aikataulun ja resurssien suhteen saavutettu. Mikäli vastaus ei ole täysin tyydyttävä, poikkeamista kannattaa keskustella projektin johtoryhmässä ja päättää, kuinka tilanteessa tulisi jatkaa. On myös tärkeää osata lopettaa tuottamattomat projektit ajoissa. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 170–171.)

Jotta kehitysprojektien määrää, pituutta ja toteutusjärjestystä olisi helpompi seurata ja hahmottaa, voidaan apuna käyttää strategisia kehitysportaita. Yksi tapa käyttää portaita on antaa jokaiselle kehitysportaalle oma vuositeema. Tämä selkeyttää, mihin aihepiiriin tiettyinä vuonna panostetaan erityisesti (Kuvio 3). (Lohivesi, 2010, 36–37; Lindroos & Lohivesi, 2006, 46–47.)



Kuvio 3. Strategiset kehitysportaat (Lohivesi, 2010, 35).

Epäonnistuneiden projektien tai väärin oletusten varalle on syytä pohtia riskianalyysijä ja tehdä varasuunnitelma. Riskianalyysissä voidaan ottaa huomioon, jos jokin tietty projekti ei toimikaan halutulla tavalla tai toimialan kysyntä ei kasva yhtä suurella marginaalilla kuin tällä hetkellä voidaan pitää todennäköisenä. Riskianalyysin jälkeen luodaan varasuunnitelma. Varasuunnitelma sisältää kaksi osaa. Ensin luodaan toimenpideohjelma riskien toteutumisen estämiseksi. Toiseksi suunnitellaan vaihtoehtoinen toimintatapa tilanteelle, jossa riski kaikesta huolimatta toteutuu. Riskianalyysi ja varasuunnitelma kasvattavat yrityksen ketteryyttä ja nopeutta toimia yllättävissäkin tilanteissa. (Kamensky, 2006, 298–299.)

6 Strategian toteuttaminen

Strategian toteuttaminen on koko strategiaproessin haastavin vaihe ja vaatii eniten työtä ja resursseja. Strategian onnistuminen edellyttää organisaation jäseniltä jokapäiväistä käytännön toimintaa ja tahtoa onnistua. Keskeisin rooli toteutuksessa on kuitenkin johdolla. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 159.)

Aiemmista strategiaproessin vaiheista poiketen toteutusvaihe kestää koko strategiajakson, kun taas esimerkiksi suunnitteluvaiheelle on määritelty tietty aika, jonka puitteissa se toteutetaan. Huolella toteutettu strategian määrittely kasvattaa toki sen todennäköisyyttä onnistua, mutta ei takaa sitä. Suunnitteluvaiheessa asiat on helppo hahmotella paperilla ja luoda tuntua loogisesti etenevästä, takuuvarmasta strategiasta. Strategia toteutuu kuitenkin ainoastaan, jos sitä toteuttamassa olevat ihmiset ovat motivoituneita ja asiaansa sitoutuneita. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 177.)

6.1 Strategian toteutuksen johtaminen

Strategian toteutuksessa ja sen johtamisessa on kyse muutoksen luomisesta organisaatioon. Muutos voi tapahtua pakotetusti tai taitavasti johtaen. Ihmiset on saatava ymmärtämään, mitä strategialla voidaan saavuttaa, ja vakuuttuneeksi siitä, että muutokset ja toimenpiteet ovat kaikkien etujen mukaisia. Vain tällä tavoin voidaan saada aikaan henkilöstön sisäinen innostus, joka luo edellytykset luovuudelle ja inspiraatiolle. (Juuti & Luoma, 2009, 258–259.)

Yritykset ovat erilaisia, joten jokainen vaatii myös omanlaistansa johtamista. Yritykset voidaan jaotella neljään eri tyyppiin, joita jokaista tulisi johtaa eri tavoin. Jämähäntyt yritys on tyytyväinen tilanteeseensa ja kokee, ettei muutokselle ole tarvetta, koska yritys menestyy nykyisissäkin puitteissa. Henkilöstö voi suhtautua muutoksiin pelokkaasti, joten johdon kannattaa aloittaa pienistä muutoksista, joiden avulla rakentaa luottamusta. Näin ihmisille annetaan mahdollisuus onnistua ja oppia hiljalleen pois muutosvastarinnastaan. (Kalin, 2010, 112, 124–125.)

Jatkuviin muutoksiin väsynyt yritys on jo valmiiksi luovuttanut ennen kuin strategiaa ehditään kunnolla edes lanseerata. Uusia projekteja tehtaillaan liukuhihnalla niin nopeaan tahtiin, ettei niiden tuloksia ehditä seurata. Työntekijöiden usko toimintaan puuttuu ja luovuus on poissa. Tämän tyyppisessä yrityksessä johdon on yritettävä palauttaa henkilöstön luottamus. Ihmisille annetaan vastuuta, ja näin tuetaan heidän omaa innovatiivisuuttaan ja hallinnan tunnettaan. Turhat muutosprojektit kannattaa karsia pois samalla kun yrityksessä pyritään lisäämään avoimuuden tunnetta. (Kalin, 2010, 112, 124–125.)

Kärsimättömässä organisaatiossa osa toivoisi muutosten tapahtuvan nopeammin. Taivoitteet ja näkemykset eroavat toisistaan, eikä johto malta suunnitella strategiaa kunnolla. Seurauksena yritys säntäilee tilanteesta toiseen ilman selkeää päämäärää. Johdon tehtävä on pyrkiä yhdistämään eri näkökulmat suuriksi linjoiksi ja vahvistaa yhteistä organisaatiokulttuuria. Malttamattomimpia voi pyrkiä rauhoittamaan haastavampien työtehtävien sekä nopeiden muutostöiden avulla. (Kalin, 2010, 112, 124–125.)

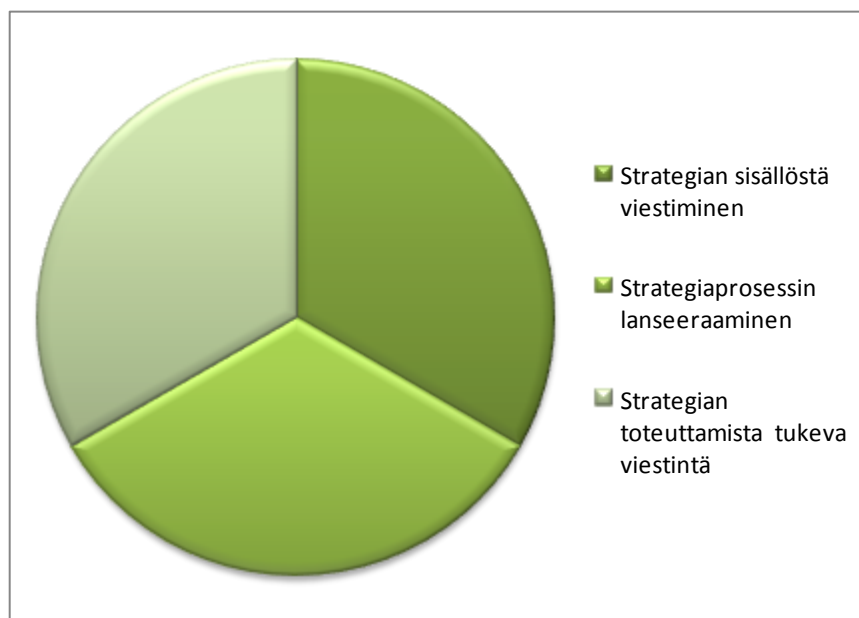
Viimeinen yritysluonnehdinta on jatkuvasti uudistuva, murroksessa elävä organisaatio, jonka toiminta muistuttaa kaaosmaista tilaa, mutta joka onkin ketterä ja eteenpäin liikkuva. Tällaisen yrityksen johtajalta odotetaan niin sanotun positiivisen kierteen ylläpitämistä. Henkilöstölle pitää antaa mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja sallia epäonnistumisia. Tiettyjen, tiukasti noudatettavien perussääntöjen avulla toiminta pidetään hallinnassa, eikä kaaosta pääse syntymään. (Kalin, ym. 2010, 112, 124–125.)

6.2 Viestintä strategian toteuttamisessa

Strategian lanseeraus on hyvä suunnitella tarkasti etukäteen. Se on tärkeä vaihe, jolloin johdolla on mahdollisuus saada koko henkilökunta innostumaan uusista tuulista ja yhteisestä päämäärästä. Siksi rahan ja ajan säästäminen lanseerauksessa ei kannata. Vain vaikuttamalla ajatteluun ja asenteisiin saadaan organisaation jäsenet vakuuttuneeksi strategian tärkeydestä ja hienoudesta. Vaikuttaminen tapahtuu viestimällä riittävästi selkeää tietoa strategiasta, jota yhteisön jäsenet voivat konkretisoida omaan työhönsä. (Salmi, 2008, 144–145.)

Yrityksen koko vaikuttaa strategian viestintään, ja se on hyvä ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Suurissa yrityksissä panostetaan usein strategiaprosessiin täsmällisemmin, kun taas pk-yrityksissä päätöksenteko ja suunnittelu ovat yleensä joustavampia. Pk-yrityksissä henkilöstön määrä on huomattavasti pienempi, joten suuriin viestintäsuunnitelmiin ei välttämättä ole tarvettakaan. Viestintää ei silti kannata missään nimessä sivuttaa, sillä tieto ei kulje itsestään. Viestintään on syytä kiinnittää huomiota myös pienikokoisissa yrityksissä. (Hämäläinen & Maula, 2004, 47–50.)

Strategian tehokas viestintä voidaan toteuttaa jakamalla viestittävät aihealueet kolmeen: strategian sisällön ja strategiaprosessin lanseeraamiseen sekä strategian herättämien tunteiden käsittelyyn (Kuvio 4). Sisältöä viestiessä kiinnitetään huomiota yrityksen visioon ja päämääriin sekä siihen, miten ne sitoutuvat yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Strategiaprosessin lanseeraamisessa kerrotaan strategian eri vaiheista ja vastuualueista sekä niiden toteutuksen aikatauluista. Strategia tuo väistämättä myös muutosta, mikä saattaa aiheuttaa hämmennystä, sekaannuksia ja muutosvastarintaa. Näiden tunteiden käsitteleminen on tärkeää, jotta erilaiset sekaannukset ja niiden aiheuttamat konfliktit voidaan selvittää. (Salminen, 2008, 145–147.)



Kuvio 4. Strategiaviestinnän osa-alueet (Hämäläinen & Maula, 2004, 28; Salminen, 2008, 146)

Jotta kaikki organisaation jäsenet pystyisivät toteuttamaan strategiaa jokapäiväisessä työssään, heidän tulee ymmärtää ja sisäistää se oikein. Haastavaksi tämän tekee muun muassa se, että strategian laatijat ja toteuttajat toimivat usein eri asioiden parissa ja ajat-

televat eri tavalla. Tällaisessa asetelmassa väärinymmärryksen riski on suuri. Strategia ei toteudu, elleivät osapuolet tulkitse sitä yhtenevällä tavalla ja omaksu tulkitsemaansa. (Mantere ym., 2006, 10.)

Ihmiset oppivat eri tavalla. Tästä syystä strategia kannattaa viestiä asianomaisille mahdollisimman monella eri tavalla. Toisille asian sisäistämiseen riittää kattava luento, toiset tarvitsevat kuvallista materiaalia ja mahdollisuuden tutustua ja pohtia asiaa rauhassa. Toisaalta, jos asian sisältö on vaikeaselkoinen, sitä ei todennäköisimmin sisäistetä, vaikka materiaali olisi omalle oppimistavalle myönteisessä muodossa. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 159–161.)

Kun strategiaa lähdetään viestimään, tulee siis ensimmäisenä kiinnittää huomiota sanoman selkeyteen ja yksinkertaisuuteen. On tärkeä asettua kuuntelijan asemaan ja muistaa, ettei kuulijalla ole samaa pohjatietoa asiasta kuin esittäjällä. Esimerkiksi käsitteet on hyvä avata ennen niiden käyttämistä. Ytimekkäistä viestistä jokainen pystyy helposti jäsentelemään, mikä on tärkeää ja mitä strategialla tavoitellaan. Jos strategia on monimutkainen ja vaikea selittää, on se todennäköisimmin myös vaikea jalkauttaa jokapäiväiseen toimintaan. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 160–161.)

Viestintä on tehokasta vasta, kun viesti kulkee kahteen suuntaan (Aula & Mantere, 2009, 167). Ei siis riitä, että johto laatii strategian ja viestii sitä henkilöstölle, myös henkilöstön pitää pystyä esittämään kysymyksiä ja parannusehdotuksia. Tämä on yrityksissä usein haasteellista, eikä johdon ja henkilöstön välille muodostu vuorovaikutteista viestimistä. Molemmat osapuolet kärsivät yksipuolisesta viestinnästä. Henkilöstö ei pysty tarvittaessa tarkentamaan johdolta strategian merkitystä, eikä johto vastaavasti pysty hyödyntämään henkilöstön kehitysehdotuksia ja ideoita. (Hämäläinen & Maula, 2004, 56–58.)

Yleisin tapa esittää strategia organisaation jäsenille on pitää siitä tiedotustilaisuus. Tämä saattaa olla erillinen toimistopalaveri työpäivän ohessa tai erillinen strategiapäivä, jossa asiaan suuntaudutaan kokonaisvaltaisemmin. Näissä tilaisuuksissa kaava on usein sama: johto kertoo luentomaisesti strategian sisällöstä, henkilöstö kuuntelee ja esittää tarpeen mukaan kysymyksiä. Luento voi olla hyvä tapa pohjustaa strategian viestimistä, mutta ei saisi jäädä ainoaksi. Ihminen ei kykene vastaanottamaan määräänsä enempää tietoa ker-

ralla, varsinkaan kovin monimutkaisessa muodossa. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 160–161.) Luentomainen esittelytilanne on kuitenkin siitä hyvä, että puheen lisäksi siinä on mahdollisuus käyttää myös muuta materiaalia, kuten PowerPoint-esitystä ja jokaiselle jaettavia esitteitä. Tämä helpottaa sekä asian muistamisessa että sen ymmärtämisessä. Esityksen aikana käytetyt materiaalit kannattaa lähettää vielä jälkeensä osallistujille syvempää tutustumista varten. Materiaali tukee esitystä, mutta ei korvaa sitä. Materiaalin luojalla on aina oma näkemyksensä asiasta, mikä ei välttämättä avaudu kohderyhmälle ilman selittämistä. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 160–163.)

Varmin tapa strategian oikealle ymmärtämiselle ja sisäistämiseksi on keskustelu. Suurelle ryhmälle järjestetyillä luennoilla on usein kyselymahdollisuus, mutta kaikki eivät välttämättä uskalla esittää kysymyksiä mieltä askarruttavista asioista. Kynnys kysyä kysymyksiä alentuu, kun keskustelutilaisuuksia järjestetään myös pienemmille ryhmille, kuten tiimeille tai esimerkiksi työpajalle. Kahdenkeskeiset keskustelutilaisuudet voivat myös olla toimivia. Pääsääntönä kannattaa kuitenkin muistaa, että viestin vastaanottaminen vaatii molemminpuolista luottamusta. (Hämäläinen & Maula, 2004, 115–117; Lindroos & Lohivesi, 2006, 162–163.)

Intranet antaa loistavat puitteet strategian viestinnälle. Siellä tietoa voi jakaa yhteisesti suuremmallekin organisaatiolle monessa eri muodossa. Mahdolliset PowerPoint-esitykset ja strategiaa koskevat dokumentit ovat helposti saatavilla ja tallennettavissa omille työasemille. Sivusto tekee myös keskustelun mahdolliseksi. Intranetiin voi avata strategiaa koskevia foorumeita, joilla työntekijät voivat kysyä ja kommentoida mieltä askarruttavista asioista. Tällä tavalla on myös mahdollisuus saada enemmän ihmisiä osallistumaan strategiakeskusteluun: siinä missä toiset ilmaisevat itseään selvemmin suullisesti, toiset kokevat kirjallisen esitystavan enemmän omakseen. Ennen foorumin avaamista on kuitenkin oltava varmoja siitä, että johdolta löytyy resursseja vastata henkilöstön kysymyksiin suhteellisen nopeasti. (Hämäläinen & Maula, 2004, 105, Lindroos & Lohivesi, 2006, 163–164.)

Strategiaviestinnän pitää olla aukotonta. Jokaisella organisaation jäsenellä pitää olla mahdollisuus saada tietoa strategiasta monipuolisessa muodossa. Viestinnän sanomista ja toimenpiteistä on kyettävä muodostamaan selkeä kokonaiskuva, joka tukee strategian

ymmärtämistä. Sen suunnittelu ja toteuttaminen ovat haastavia ja vaativat korkeaa viestinnän osaamista. (Hämäläinen & Maula, 2004, 64–65.)

Onnistunut strateginen viestiminen on siis vakuuttavaa, tehokasta ja monimuotoista. Se ottaa huomioon yrityksen tarpeet ja on vuorovaikutteista johdon ja henkilöstön välillä. Näiden seikkojen lisäksi viestinnän suunnittelussa täytyy ottaa huomioon organisaation sisäinen yhteistyö ja vastuu. Suurissa yrityksissä toimii usein oma viestintäosasto, mutta vastuuta ei voida vierittää yksin heidän sekä johdon harteille. Viestinnän suunnittelussa on siis hyvä kartoittaa eri tahojen ja henkilöiden roolit strategian viestinnässä. (Hämäläinen & Maula, 2004, 61–62.)

6.3 Työyhteisön kehittäminen

Ihmiset toteuttavat strategian. Vaikka suunnitelmat olisivat kuinka tarkasti laadittuja ja viimeiseen asti hiottuja, ei niillä ole painoarvoa, mikäli henkilökunta ei syystä tai toisesta ole valmis sitoutumaan suunnitelmiin. Strategian onnistumisen kannalta on siis äärimmäisen tärkeää huolehtia työntekijöiden osaamisesta, resursseista sekä motivaatiosta. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 164–165.)

Tehokas ja toimiva organisaatio vaatii asiantuntijoita toteuttamaan yrityksen visiota. Muuttuva ympäristö taas vaatii heiltä ajanmukaista tietoa. Oikeiden ihmisten löytäminen oikeisiin tehtäviin sekä heidän mahdollinen lisäkouluttamisensa tarpeiden mukaan tuo yritykselle tärkeää lisäarvoa. Koulutuksen lisäksi henkilöiltä vaaditaan kykyä ja ammattitaitoa sekä ennen kaikkea motivaatiota – halua ja tahtoa. Näiden seikkojen lisäksi tarvitaan tasokasta johtamista. On löydettävä toimivat käytännöt, jotta henkilöstön pyörittämät prosessit ja niiden kustannukset, laatu, aika ja asiakaspalvelu saadaan parhaaksi mahdolliseksi. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 164–165; Kaplan & Norton, 2004, 102–103.)

Ammattiosaamisen ja sen kehittämisen lisäksi organisaatiokulttuuri on yksi tuottavan yrityksen avaintekijöitä. Vahvaan ja kannustavaan organisaatiokulttuuriin on helpompi luoda hyvä ja innostava työilmapiiri. Liian vahvan organisaatiokulttuurin voi toisaalta olla vaikeampi pysyä muuntautumiskykyisenä, ja sen seurauksena vahvuus voi kääntyä heikkoudeksi. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että jokin menettelytapa on huomattu

niin toimivaksi, että se on juurtunut käytännöksi. Kun tapa on vahvana osana organisaatiokulttuuria, ei sitä osata enää kyseenalaistaa ja vaihtaa, vaikka uuden tilanteen myötä toisenlainen menettelytapa olisi toimivampi. Vahvan organisaatiokulttuurin omaavan yrityksen tulee siis kiinnittää erityistä huomiota ketteryyteensä, jotta se kykenee jatkuvasti muuttumaan ympäristön luomien haasteiden myötä. (Kamensky, 2006, 176–179; Lindroos & Lohivesi, 2006, 166–168.)

7 Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

Jotta strategiatyön tulokset olisivat todella nähtävissä, strategian toimimista täytyy seurata, arvioida ja päivittää tarpeiden mukaan. Kuten aiemmin on todettu, tulevaisuutta on mahdoton ennustaa, siitä syystä myös strategia vaatii mitä todennäköisimmin viilausta pitkin prosessia. Seurantavaiheessa on mahdollista myös huomata, onko laadittu strategia tarpeeksi joustava muutoksia varten. Liian tiukat ja jäykät linjaukset sekä ohjausjärjestelmät eivät anna tarpeeksi tilaa reagoida muutoksiin, kun taas liika liikkumavara syö strategian selkeyttä. Toimiva strategia on nopeasti valmis muutoksiin sitä mukaa, kun niitä tulee. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 48–49.)

Muutoksia voi tulla niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin. Tämän takia strategialinjausten seuraaminen ja arviointi eivät riitä, vaan huomiota on kiinnitettävä myös toimintaympäristöön. Kamensky tiivistää asian sanoin: ”Koska strategia on tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa, on valvottava myös suuntaviivoja ja muuttuvaa maailmaa”. (Kamensky, 2006, 300.)

Strategian seurannassa on tärkeää säännöllisyys ja kokonaisvaltaisuus. On suositeltavaa ottaa käyttöön jonkinlainen valvontajärjestelmä, joka kattaa kaikki strategian pääalueet, ja johon osallistuvat kaikki strategian suunnittelussa mukana olleet henkilöt. (Kamensky, 2006, 300.)

Johtoryhmän on suositeltava kiinnittää huomiota niin välitavoitteisiin, muutosten etenemiseen, strategisten projektien toimivuuteen kuin henkilöstön sitoutumiseen strategian toteuttajana. Sitoutunut henkilökunta esimerkiksi tuntee ja myös hyväksyy strategiset teemat, sillä on ”tunne osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista”. (Kvist & Niutanen, 2010, 58.)

Mikäli vuorovaikutus johdon ja alaisten välillä ei ole tarpeeksi suuri, jotta strategian viestinnän onnistuminen voitaisiin todeta pelkästään havainnoimalla, voidaan apuna käyttää erilaisia seurantajärjestelmiä. Jo aiemmin mainitut keskustelut ovat oiva keino tarkistaa henkilöstön strategiaymmärrystä. Tämän lisäksi voidaan käyttää kyselylomakkeita, joissa työntekijät vastaavat omin sanoin kysymyksiin strategian pääkohdista ja

omasta roolistaan strategian toteuttamisessa. Tällä tavalla henkilöstö voi myös antaa palautetta lanseerauksesta ja sen eri vaiheiden kokemuksista. Mikäli esimerkiksi luento-osuutta pidetään epäselvänä tai monimutkaisena, voi johto puuttua täsmällisesti luentomateriaaliin ja osaa välttää nimenomaisen epäonnistumisen seuraavan strategian lanseeraamisessa. (Salminen, 2008, 171–175.)

8 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten johdon assistentti pystyy olemaan mukana strategiaprosessissa. Strateginen johtaminen on aiemmin ollut lähes yksinomaan ylimmän johdon toteutettavissa, mutta nykyään on huomattu strategian muodostuvan toimivammaksi, jos sen toteutuksessa on mukana eri osa-alueiden ammattilaisia.

Opinnäytetyötäni varten haastattelin neljää assistenttia, jotka olivat työssään tekemisissä strategian kanssa. Kaksi haastattemistani assistenteista työskenteli suurissa, kansainvälisissä yrityksissä. Näistä toinen toimi teollisuudenalalla ja toinen tarjosi vuokrauspalveluita. Loput haastateltavista toimivat suomalaisissa pk-yrityksissä, jotka toimivat terveydenhoito- ja kiinteistöpalvelualalla. Koska haastateltavat työskentelivät erilaisissa työympäristöissä, sain laajemman näkemyksen siitä, miten eri tavoin he voivat strategia-työskentelyyn osallistua.

Haastatteluissa selvitettiin, miten assistentit toimivat tällä hetkellä strategisen johtamisen tukena, ja miten he kokevat strategia-työskentelyn. Tämän lisäksi tutkittiin, millä tavoin assistentit kokevat voivansa olla enemmän tukena prosessissa, ja miten he näkevät tämän roolinsa tulevaisuudessa strategisen työskentelyn tukena.

Haastattelujen lisäksi käytössäni oli Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmaan kuuluvan, keväällä 2010 järjestetyn Strateginen johtaminen -kurssin opiskelijoiden laatimia sovellusraportteja. Opiskelijat laativat raportit 3-5 hengen ryhmissä. Jokainen ryhmä haastatteli valitsemansa yrityksen assistenttia raporttia varten. Yhdessä raportissa haastateltavia assistentteja oli poikkeuksellisesti kaksi. Raportteja oli yhteensä neljä kappaletta.

Tutkimuksessani hyödynsin siis yhteensä yhdeksän assistentin näkemyksiä. Heistä viisi toimivat yrityksissä johdon assistentteina. Yksi assistenteista toimi markkinointiassistenttina ja muiden kolmen titteli oli assistentti.

Strategia on useissa yrityksissä salainen tai arkaluontoinen, joten sovellusraportteja tai litteroituja haastatteluja ei voitu liittää tähän opinnäytetyöhön. Tästä syystä myös niiden yritysten nimet, joissa haastateltavat tutkimuksen aikana työskentelivät, on jätetty mainitsematta.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimustyyppille on luonteenomaista tulkinnallisuus ja se, että aineistoa kootaan lähellä tutkimuskohdetta. Kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmiä voivat ovat havainnointi, haastattelut, sähköpostit ja dokumentit. Pääasia on, että tutkittava on aktiivisesti mukana koko aineistonkeruun ajan, tuoden näin lisäarvoa ja merkitystä tutkimukselle. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskysymyksiä joudutaan tarkentamaan ja tutkimusprosessia muuttamaan tutkimuksen edetessä ja uusien asioiden ilmetessä. (Koivusalo, 2009, 4–5.)

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Sitä voidaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä esimerkiksi, jos kysymyksessä on vähän kartoitettu alue ja tutkimuskohteelle halutaan antaa mahdollisuus tuoda vapaasti esille käsiteltäviä asioita. Haastattelu on myös joustava tapa saada täsmällistä tietoa aiheesta ja ohjailta haastatteluaiheiden järjestystä halutulla tavalla (Hirsjärvi ym. 2007, 199–201). Haastattelussa vuorovaikutuksella on suuri rooli, ja haastattelijalla on mahdollisuus oikaista mahdolliset väärinkäsitykset, selventää kysymyksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73.) On kuitenkin mahdollista, että haastateltavat saattavat huomaamattaankin kaunistella omaa suhdettaan käsiteltävään asiaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 201–202.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa sen perusteella, kuinka haastattelut suoritetaan. Haastattelussa voidaan esimerkiksi esittää tarkoin strukturoituja kysymyksiä, joiden tarkoituksena on saada tarkkoja, helposti analysoitavia vastauksia tai vastaavasti määritellä haastattelun teemat, joita haastateltava käy läpi vapaasti. (Hyysalo, 2009, 128–132.) Yleisimmät haastattelutyypit ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2007, 202–204.)

Lomakehaastattelu toteutetaan nimensä mukaisesti lomakkeella. Kyseessä on täysin strukturoitu tiedonkeruumenetelmä. Lomakehaastattelun tavoitteena on saada tietystä järjestyksessä esitettyihin kysymyksiin vastaus annettujen vaihtoehtojen määrittelemissä

rajoissa. Kysymykset ovat vahvasti merkityksellisiä tutkimuksen tarkoitukselle, eikä lomakehaastattelussa ole tarkoitus kysyä asioista, joista olisi pelkästään mukava tai hyödyllistä tietää. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 74–75.)

Puolistrukturoitu haastattelu on sekoitus lomake- ja avointa haastattelua. Sen luonteesta on monenlaisia määritelmiä, mutta pääajatus on, että haastattelu etenee laadittujen kysymysten mukaan ollen silti vapaamuotoinen. Haastatteliija voi siis esittää kysymykset haastattelutilanteesta riippuen parhaaksi katsomassaan järjestyksessä ja mahdollisesti sanamuotoja vaihdellen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Merton, Fiskén & Kendall määrittelevät haastattelua edeltävän prosessin niin, että ennen haastattelua tutkija perehtyy alustavasti tutkittavaan asiaan ja luo tietopohjansa perusteella haastattelurungon. Tätä haastattelurunkoa avuksi käyttäen hän selvittää haastateltavien kokemusta tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47.)

Avoin haastattelu muistuttaa vapaata keskustelua tietyn aiheen ympärillä. Koska haastattelulla ei tällöin ole runkoa tai tiettyä järjestystä, myös tieto jäsenellään jälkikäteen. Avoin haastattelu soveltuu parhaiten tutkimuksiin, joissa tutkittavien määrä on vähäinen tai heidän kokemuksensa asiasta vaihtelevat suuresti.

Olen käyttänyt opinnäytetyöni pää tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Tämä sopi tutkimusongelmaan parhaiten, sillä ennen haastatteluja minulla ei ollut tietoa siitä, millä tavoin eri yrityksissä työskentelevät assistentit ovat mukana strategiatyöskentelyssä. Olin kuitenkin perehtynyt strategiaprosessiin ja minulla oli käsitys siitä, missä eri vaiheissa assistentit voivat mahdollisesti olla mukana. Olin myös lukenut sovellusraportit sekä tehnyt niistä muistiinpanoja. Sovellusraporttien perusteella pystyin vetämään joitain johtopäätöksiä, joiden oikeellisuutta tarkastelin haastattelujen avulla.

Haastatteluja varten laadin strategiaprosessin mukaan jaetut kysymykset (Liite 1), sillä koin aiheen olevan liian laaja, jotta minun kannattaisi käyttää avointa haastattelua aineiston keräämiseen. Haastattelulla oli mahdollisuus saada laajasti tietoa assistenttien kokemuksista ja ajatuksista strategiatyöskentelyssä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten johdon assistentit voivat olla strategisen johtamisen tukena, ja miten toimenkuvaa voidaan kehittää. Tästä syystä oli ensisijaista, että haastateltavat kertoivat itse kokemuksiaan ja näkemyksiään sekä toivat esiin asioita, joiden he uskoivat olevan tutkimukselle oleellisia. Lomakehaastattelu olisi rajoittanut tämän mahdollisuuden pois.

Haastattelutyypin valinnan lisäksi tutkija päättää, toteuttaako haastattelun yksilö-, pari- vai ryhmähaastatteluna. Yleisin haastattelumuoto on yksilöhaastattelu. Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alamuoto, ja sitä käytetään pääosin kasvatustieteellisissä tutkimuksissa (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Ryhmähaastattelussa tietoja kerätään monelta haastateltavalta yhtä aikaa, joten menetelmä on varsin tehokas. Ryhmähaastattelua tehtäessä on huomioitava, että tutkittavat saattavat vaikuttaa toisiinsa haastattelun aikana. Positiivisessa tilanteessa haastateltavat käyttäytyvät seurassa vapautuneemmin ja luontevammin, tai vastaavasti jakaantuvat dominoiviin ja alistuvampiin henkilöihin. Tällöin dominoivat ohjaavat keskustelun suunnan. (Hirsjärvi ym. 2009, 200–211.)

Toteutin kaikki haastattelut yksilöhaastatteluina. Tällä tavalla jokainen haastateltava pystyi paremmin kertomaan kokemuksistaan ja keskittymään haastattelutilanteeseen. Strategia on useissa yrityksissä salainen ja ryhmähaastattelu olisi saattanut tehdä haastateltavat varautuneimmiksi. Uskon, että tutkittavat kokivat tilanteen luotettavammaksi ja pystyivät kertomaan aiheesta vapaammin kuin ryhmähaastattelussa. Tätä käsitystä tukee myös se, että useimmat haastateltavat painottivat tilanteen olevan luottamuksellinen ja toivoivat siitä syntyvän materiaalin pysyvän salassa, ja tulevan vain tämän opinnäytetyön tutkimuskäyttöön. Tein haastattelut tiiviissä aikatauluissa. Tämä helpotti mielestäni seuraavaan haastatteluun valmistautumista, koska olin orientoitunut syvällisesti aiheeseen.

Teemahaastattelut ja avoimet haastattelut kestävät tavallisimmin yhdestä kahteen tuntia. Kestoon vaikuttavat niin haastateltavan puheliaisuus kuin itse haastattelun toimivuuskin. Haastattelurunkoa kannattaa testata tulevien haastatteluiden helpottamiseksi. Näin on mahdollista kiinnittää huomiota esimerkiksi avauskysymyksen toimivuuteen, kysymysten asetteluun sekä keskustelun ohjailuun. (Hirsjärvi ym. 2009, 211.)

Haastatteluni kestivät keskimäärin 60 minuuttia. Ne etenivät hyvin, ja mielestäni kysymystenasettelu oli toimiva. Ennen varsinaisia haastatteluja tein yhden testihaastattelun ja kävin kysymykset läpi opinnäytetyöohjaajani kanssa. Testihaastattelun ja ohjaajan kommenttien perusteella muokkasinkin kysymykset niiden lopulliseen muotoon. Testihaastattelun perusteella huomasin esimerkiksi joidenkin kysymysten olleen liian vastakainaseteltuja, jolloin niihin oli vaikeampi vastata, ja vastaus jäi helposti lyhyeksi.

Haastatteluista syntyvä aineisto on hyvä nauhoittaa sen myöhempää käyttöä varten. Koivusalo mainitsee laadullista tutkimusta koskevassa materiaalissaan haastatteluaineiston tallentamisen eri tavoista. Haastattelutilanne kannattaa nauhoittaa, videoida tai tallentaa käsin kirjoittamalla. Näiden tallennustapojen lisäksi haastattelijan on syytä kirjata ylös muistiinpanoja. Näin tekniikan mahdollinen toimimattomuus ei vaaranna haastattelutietojen säilymistä. (Koivusalo, 2009, 10.) Varsinkin teemahaastattelussa nauhoittaminen helpottaa itse haastattelun sujumista. Haastattelutilanteesta pyritään luomaan vapautunut ja luonteva ilman turhaa kirjoittamista ja papereiden selaamista. Tietojen tallentaminen pelkästään käsin vie paljon haastattelijan aikaa ja huomiota. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 92–93.)

Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Lisäksi laadin muistiinpanoja koko haastattelun ajan. Olin tehnyt etukäteen haastattelurunkoon omia muistiinpanoja ja oletuksia, jotta säästytisin paljolta kirjoittamiselta. Sovellusraportit toimivat pitkälti näiden oletusten pohjalta. Tämä toimi hyvin, sillä keskustelun lomassa tehdyt muistiinpanoni koostuivat lähinnä muutamasta sanasta tai alleviivauksista, joiden pohjalta pystyin myöhemmin tarkistamaan, pitivätkö oletukseni paikkansa. Muistiinpanot olivat tärkeitä, sillä yhdessä haastattelussa nauhoitustekniikka petti haastattelun loppuvaiheessa.

Aineiston tallentamisen lisäksi se kirjoitetaan puhtaaksi. Haastattelijalla voi valita kirjoitettavaksi litteroinnin, jolloin haastattelut kirjataan ylös sanatarkasti. Vastaavasti hän voi valikoida kirjoitettavaksi vain oleellisia teemoja käsittelevät kohdat haastateltavan puheesta. Tällä tavoin tekstiä luetaan ja analysoidaan jo puhtaaksikirjoitusvaiheessa, jättäen tutkimusongelman kannalta epäoleelliset alueet pois. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 138, 142.)

Litteroin kaikki haastattelut. Valitsin kirjoitustavaksi haastattelusta riippuen joko koko haastattelun sanatarkan litteroinnin tai läpikäynnin teema-alueittain. Valinnan tein haastateltavan vastausten perusteella, sillä toiset olivat puheessaan eläväisempiä kuin toiset, enkä nähnyt tarpeelliseksi kirjoittaa osioita, joissa poikettiin aiheesta suuresti.

Litteroinnin jälkeen aineistoa pyritään sisäistämään lukemalla se tarkasti, mielellään useampaan kertaan. Näin aihepiiri selkiytyy. Siitä syntyy usein myös ajatuksia ja kiinnostavia kysymyksiä. Tämän jälkeen aineistoa kuvaillaan eli kartoitetaan tutkittavien ominaisuuksia ja piirteitä. Tällöin aineisto on helpompi luokitella ja jakaa osiin. Luokittelu on tärkeää, sillä sen perusteella aineisto myöhemmin tulkitaan ja tiivistetään. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 143–147.)

Luokittelun jälkeen aineisto on selkiytynyt tutkijalle ja hän voi ryhtyä yhdistelemään sitä. Yhdistelemisellä tarkoitetaan yhtäläisyyksien löytämistä ja samankaltaisuuksien havaitsemista. Myös poikkeavuudet ja vaihtelut käyvät ilmi. Yhdistelyä seuraa aineiston tulkinta, joka muodostuu niin haastateltavan kuin tutkijankin tulkinnoista. Tätä voidaan kutsua moninkertaiseksi tulkinnaksi, sillä tutkija tulkitsee tutkittavien tulkintoja ja lukija tutkijan tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 149–152.)

Litteroinnin jälkeen tutustuin sekä haastatteluista että sovellusraporteista syntyneeseen aineistoon tarkemmin ja jaoin sen osiin aihealueideni sekä tutkimuksista selvinneiden aiheiden mukaan. Listasin yhtäläisyydet ja poikkeavuudet strategiaproessin lisäksi esimerkiksi pienten ja suurten yritysten välillä, sillä ero näiden kahden välillä oli silmiinpistävä. Tämän jälkeen yhdistelin aihealueet ja keräsin ne yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka perusteella tulkitsin aineistoa. Raporttien perusteella tekemäni johtopäätökset olivat jo selkiytyneet haastattelujen aikana. Tämä helpotti aihealueiden yhdistelemistä suuresti.

Koska tutkimuksissa pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa ja välttämään virheitä, on tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitava. Arviointiin liitetään yleensä kaksi termiä: reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa tuloksien tarkkuutta. Se voidaan todeta esimerkiksi, kun usea tutkija saa samasta tutkimusaiheesta saman tuloksen. Vastaavasti, mikäli samaa tutkimuskohdetta tutkitaan kahdesti päätyen samaan tulokseen, tutkimuksen voidaan todeta olevan reliaabeli. Validiudella määritellään tutkimusmenetelmän onnistuminen eli vastaavatko käytetyt menetelmät tutkimuson-

gelman tarpeita ja ovatko ne luotettavia. Esimerkiksi kyselylomaketutkimuksissa vastaa- ja saattaa käsittää kysymyksen eri tavalla kuin tutkija, ja näin ollen tutkimustulos ei ole validi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä nostaa tutkijan tarkka kertomus siitä, kuinka hän toteutti tutkimuksensa. Tämä pitää sisällään tarkan selityksen tutkimusmenetelmien valinnasta ja siitä, miksi juuri kyseiset menetelmät ovat sopivia kyseiseen tutkimukseen. Tämän lisäksi tutkijan tulee seikkaperäisesti kertoa lukijalle, kuinka tutkimus toteutui käytännössä. (Holliday, 2002, 54–57.)

Myös tulokset ja johtopäätökset tulee perustella ja esittää mahdollisesti otteita haastatteluista tai muista tutkimusmateriaaleista. Täsmällinen ja totuudenmukainen selvitys antaa lukijalle mahdollisuuden punnita tutkimuksen laatua myös itse. Tutkijan on suositeltavaa toteuttaa tutkimuksesta myös itsearviointi. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Tämän tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta on arvioitu kohdassa 11 Tutkimuksen arviointi.

9 Johdon assistentin tuki strategiaprosessissa

Johdon assistentti on näköalapaikalla organisaation toimintoihin nähden työskennellessään johdon ja henkilöstön rajavälillä. Mikäli assistentilla on osaamista ja näkemystä strategiaprosessin kulkuun, hän voi olla suurena tukena niin strategian luomisessa kuin kehittämisessäkin. Suurimmat haasteet strategian toteutumiselle ovat usein viestinnällisiä, kun johto ja henkilöstö eivät puhu samaa kieltä.

Jos assistentti ymmärtää strategista ajattelua ja hahmottaa eri osista koostuvan strategian kokonaisuuden, hän pystyy viestimään osaamistaan muulle henkilöstölle ja toimimaan yhtenä avainhenkilönä työympäristönsä strategian jalkauttamisessa. Strategiseen ajatteluun perehtyneenä hän pystyy myös kannustamaan työyhteisöä innovatiiviseen ajatteluun ja tuomaan strategiaa lähemmäs arkea.

9.1 Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi

Strategisten tietojen hankinnassa ja analysoimisessa suurten yritysten assistentit olivat mukana lähinnä tiedon välittämisessä. Suuremmissa organisaatioissa strategisten tietojen kerääminen jakaantui eri ammattialueiden osastojen kesken. Esimerkiksi talousosasto hoiti talouslukuja koskevien tietojen kokoamisen siinä missä asiakkuudenhallinta seurasi strategian kannalta oleellisia tietoja asiakaskunnasta. Tietojen hankinnan jälkeen osastot lähettivät ne johdon assistentille hänen pyynnöstään. Joissain tapauksissa assistentin tehtäväkuvaan kuului koota nämä tiedot yhdessä johdon kanssa ja tuottaa niistä valmiita tietopaketteja. Toisissa yrityksissä assistentin tukea käytettiin vain tietojen välittämiseen.

Suuressa yrityksessä tietojen kerääminen koettiin myös haastavaksi tiedon hitaan liikumisen kannalta. Tämä vei paljon assistentin aikaa, mutta siitä saatu hyöty koettiin myös suureksi.

”Mut ehkä esimies on kokenut, et se on hänelle ollut apuna, että on ollut sellainen ihminen, joka on pitänyt niitä naruja käsissään ja nyhtänyt sitä tietoa, että sitä on sitten tullut.”

Pienissä yrityksissä assistenttien rooli oli toimintaympäristön arvioinnissa suurempi, mutta vapaamuotoisempi. Koska toimintaa ei ollut jaettu monelle eri osastolle tai henkilölle, assistenttien toimenkuvaan kuului kerätä tietoja niin taloudentilasta kuin asiakastakin, ilman välikäsiä. Tietojen keräämisen lisäksi heiltä odotettiin myös niiden alustavaa analysointia.

”Mun täytyy tavallaan niistä koota tietty yhteenvedo, että mä en voi aina mennä koko nivaskan kanssa, et täs on nyt nää luvut, et mitäs nää tarkoittaa. Et niistä täytyy tehdä ne yhteenvedot ja just sitä grafiikkaa, koska se auttaa.”

Pienissä yrityksissä assistentit olivat suhteessa enemmän tekemisissä suoraan asiakkaiden kanssa ja pystyivät näin ollen keräämään heiltä palautetta. Eräs haastateltavista totesi tämän olevan myös yksi päätehtävistä, sillä hän oli päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa johdon avustamisen lisäksi. Hän kertoi tiedustelewansa asiakkaiden tyytyväisyyttä päivittäin ja käyvänsä palautetta suullisesti läpi johdon kanssa. Tämän palautteen perusteella johto teki tarvittavia toimenpiteitä asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Vuosittaisten asiakastyytyväisyyskyselyiden lisäksi suora asiakaspalaute koettiin tärkeäksi väyläksi toimintaa arvioidessa.

Sisäisen toiminnan arvioinnissa assistentin rooli oli vahvempi pienemmissä yrityksissä kuin suurissa. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työskentelevät assistentit kokivat yrityksen sisäisen tilanteen havainnoimisen helpoksi, koska työnkuvaan kuuluu tiivis kanssakäyminen sekä henkilöstön että johdon kanssa. Molempien ryhmien toiminta- ja ajattelutapojen tunteminen auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa sekä vahvuuksien ja heikkouksien havainnoinnissa ja analysoinnissa.

Pienissä yrityksissä ei sisäiseen toimintaan liittyviä tietoja kirjattu olleenkaan ylös. Assistenttien mukaan kirjaamiselle ei nähty tarvetta, koska henkilöstön määrä on niin pieni.

”Mä luulen, et mä kuulen jopa paremmin sitä palautetta kuin pomo eli siis johto. Kun on kuitenkin lähempänä tavallaan sitä henkilöstöä, niin ne helpommin mulle puhuu. Ja no, se on, mä sanoisin, et se henkilöstöltä tuleva

on vapaamuotoista. Et sieltä ei virallista kerätä, kun on niin pieni firma, ettei kannata.”

Assistentti toimi kuitenkin avainhenkilönä sisäisen toiminnan arvioimiseen. Hän havainnoi työyhteisöä ja vei johdolle suullisesti tietoa yhteisön kapasiteetista, osaamisesta ja toiveista.

Markkinoiden ja kilpailijoiden analysointi ei pääasiallisesti kuulunut haastateltujen assistenttien toimenkuvaan. Eräässä yrityksessä kilpailijoiden strategisten tietojen kerääminen oli kuitenkin annettu tiimeille, joissa assistentilla oli oma roolinsa. Jokaiselle ryhmän jäsenelle jaettiin kilpailijoista tietty osa-alue, josta hakea tietoa. Tämän jälkeen tiedot koottiin yhdessä tiimin kesken ja toimitettiin eteenpäin varsinaista strategia-asiakirjaa varten, jonka kokoaminen oli johdon assistentin vastuulla.

Pienemmissä yrityksissä markkinoiden ja kilpailijoiden seuraaminen oli lähinnä havainnointia ja sen myötä vapaamuotoista keskustelua johdon kanssa. Haastatteluista kävi ilmi, että assistentit seuraavat aktiivisesti ympäristöään ja vievät myös kehitysideoita johdolle.

Assistentit olivat luonnostaan kiinnostuneita yrityksen toimintaympäristöstä. Heillä ei välttämättä ollut roolia strategisten tietojen keräämisessä, mutta seuraamalla ympäristöä oma-aloitteisesti, he toimittivat havaintoja johdolle niin asiakkaista, sisäisestä toiminnasta kuin kilpailijoistakin.

9.2 Strategian määrittely

Assistentit kertoivat, etteivät osallistu strategian määrittelyyn juuri ollenkaan. Varsinkin suurten yritysten assistentit kokivat strategian suunnittelun olevan niin arkaluontoista, että sitä suunnittelemassa on vain korkein johto. Assistenttien vastuulla oli kuitenkin strategian määrittelyä koskevien kokouksien järjestäminen ja siihen kuuluvat toimenpiteet, kuten tilan ja tarjoilun tilaaminen.

Pienissä yrityksissä assistentit olivat mukana keskusteluissa ja miettivät johdon kanssa tavoitteita sekä mahdollisia toimintatapoja niiden saavuttamiseksi. Pääasiallisesti he kat-

soivat kuitenkin roolinsa olevan strategian määrittelyn suhteen pieni, ja sen keskittyvän lähinnä mahdollisten parannusehdotusten antamiseen.

Suurin osa assistenteista koki, ettei heidän tuelleen strategian suunnittelussa ole tarvetta, ja ettei se varsinaisesti kuulu assistenttien toimenkuvaan. Vaikka assistentit olisivat vahvasti mukana strategisessa johtamisessa, heidän toimenkuvansa on olla johdon tukena, ei johtamassa.

”Mut mun mielestä ne päämäärät ja tavoitteet on hyvä hoitaa jonku muun. Mut miten niitä lähdetään toteuttamaan, niin kyllä sen assistentin ois hyvä olla siinä mukana, koska usein sillä on vaan yksinkertaisesti parempi käsitys siitä miten ihmiset toimii. Minkälaiset toimintatavat siellä firmassa toimii tai osastolla toimii.”

9.3 Strategisten projektien suunnittelu

Pienten yritysten assistentit kokivat strategisten projektien suunnittelun tärkeäksi vaiheeksi heidän työnkuvansa kannalta. Heillä oli paljon kehitysehdotuksia ja näkemyksiä siitä, kuinka toimintaa voitaisiin parantaa erilaisten toimenpiteiden kautta. Henkilöstön käyttäytyminen ja toimintatavat ovat tututumat assistenteille kuin johdolle, joten heidän tietämyksensä avulla voidaan säästyä mahdollisten turhien projektien käynnistämiseltä.

”Tai niinkö tavallaan just se tarkastaminen, et voihan ne pomot siellä miettiä, et nyt ois hyvä tehdä näin, mut sit assistentilla ois mun mielestä hyvä olla vahva rooli siinä. Et kattoo läpi, et onko siellä jotain ihan utopistista, minkä tietää jo valmiiksi, mikä ei toimi.”

Assistenteilla oli tasokkaat taidot tietotekniikan saralla, ja he olivat aktiivisesti ideoimassa yrityksille uudistuksia niin ohjelmistoihin kuin sähköiseen arkistointiinkin. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että isoissa yrityksissä on yleisesti panostettu huomattavasti enemmän tietotekniikkaan kuin pienissä. Tämä on varmasti yksi syy, miksi pienten yritysten assistentit ilmaisivat olleensa hyvin aktiivisia ja jopa oleellisessa roolissa tietoteknisten uudistusten läpiviemiselle.

Suurissa yrityksissä assistenttien mukanaolo projektien suunnittelussa oli vaihtelevaa ja riippui yrityksen käytännöistä sekä assistentin toimenkuvasta. Suurien linjauksien suunnittelussa he eivät olleet projektien osalta juuri mukana kuin seuraajan roolissa. Esimiehen menoja seuratessaan he pysyivät tietoisina siitä, mitä suunnitelmia yrityksessä on käynnissä.

Assistentit olivat kuitenkin vahvasti mukana vetämässä projekteja ja osallistuivat tämän roolin myötä myös tiettyjen projektien suunnitteluun. Esimerkiksi eräässä yrityksessä assistentilla oli vahva rooli asiakassuhteiden ylläpidossa sekä sidosryhmille viestimisessä. Tässä tapauksessa hänen toimenkuvaansa kuului suunnitella, mihin tapahtumiin yritys osallistuisi seuraavalla strategiakaudella.

Yrityksen koosta riippumatta assistentit kokivat, että strategisten projektien suunnittelu on alue, jossa he voisivat olla huomattavasti nykyistä enemmän mukana. Käytännönläheisen tietotaitonsa avulla he voivat antaa arvokasta tukea strategisten projektien suunnitteluun.

9.4 Tuki strategian toteutuksessa

Strategian toteutus on haastavin osa koko strategiaprosessissa. Tutkimukseen osallistuneiden assistenttien vastausten perusteella toteutuksen tukeminen on heidän ehdottomasti suurin vahvuutensa. Isommissa yrityksissä on omat viestintä-osastot, jotka vastaavat pääasiassa strategian tiedottamisesta, mutta käytännön työssä assistentit olivat vahvasti mukana.

Strategian viestimisessä henkilökunnalle assistentti toimi avainhenkilönä. Hän toi strategiaa lähemmäs työyhteisöä niin strategian lanseeraamisen yhteydessä kuin arjessakin. Assistentit myös motivoivat muita ja viestivät strategian tärkeydestä. Muiden työntekijöiden kanssa keskustelu muutostilanteissa ja motivoiminen työntekoon laskettiin luonteenpiirteeksi, ei suunnitelluksi osaksi strategian jalkauttamista. Toisaalta eräs assistentti koki strategian viestinnän henkilöstölle vievän liikaa aikaa, koska yrityksen strategia oli liian epäselvä ja vaikeasti ymmärrettävissä.

Strategian kanssa työskentelevät assistentit ymmärsivät aihetta syvällisemmin ja osasivat jakaa tietoa työympäristöönsä. Assistentin kautta strategia tuli helposti myös osaksi kahvipöytäkeskusteluja ja sitä kautta lähemmäs työntekijöitä.

”Ja se varmaan sinänsä miten vois olla tukemassa, niin se jalkauttaminen ja sen [strategian] tuominen lähemmäs. Et se ei jää semmoiseksi epämääräiseksi, niin kuin se monelle on, jotka ei oo strategian kanssa tekemisessä jatkuvasti. Sekä itselle, sillä aina kun sä puhut strategiasta muille niin sitä tavallaan tietyllä tavalla sisäistää ja se selkiytyy päässä ja sen sisäistää paremmin. Ja myöskin organisaatiolle sitä kautta.”

Assistentit viestivät strategiaa paitsi suullisesti myös sähköisesti. Strategiaan liittyvistä muutoksista, kuten uusista projekteista tiedottaminen kuului monessa tapauksessa assistentille. Tietoa välitettiin yleensä sähköpostin ja intranetin välityksellä. Sähköinen tiedottaminen saattoi ulottua suurissa yrityksissä laajalle; eräässä tapauksessa viestit tavoittivat oman työyhteisön lisäksi yrityksen kaikki Suomen toimipisteet.

Assistentit olivat pääosin vastuussa strategia-asiakirjan ulkoasusta. He puhtaaksikirjoittivat asiakirjan ja tarkistivat sen oikeakielisyyden. Asiat käytiin läpi johdon kanssa ja assistentti oli tarkistamassa, ovatko asiat hänen mielestään ymmärrettävässä muodossa, ettei teksti jäisi pelkästään strategiatyöskentelyyn perehtyneiden ymmärrettäväksi. Pienemmissä yrityksissä strategia-asiakirjat olivat harvinaisempia. Tällöin strategian viestiminen suullisesti oli tärkeää ja suurena osana assistentin toimenkuvaa.

Lanseeraustilaisuudet antoivat assistenteille tilaisuuden näyttää osaamisensa. Tilaisuuksissa käytettävä materiaali, kuten PowerPoint-esitykset ja Excel-taulukot, ovat useimpien assistenttien käsialaa. Pk-yrityksissä he olivat myös osana vetämässä tilaisuuksia.

”Mä en oo niinku kuuntelemassa siellä näin, koska mä oon ollu suunnittelemassa niitä juttuja ja tekemässä niitä juttuja. Niin kyl jollain tavalla siinä on myös pomon tukena vetämässä.”

Varsinkin pienten yritysten assistentit kokivat vaikuttaneensa työpaikkansa organisaatiokulttuuriin positiivisesti. Assistenttien innovatiivisuus ja toimintojen kehittäminen

prosessien määrittelyvaiheessa ovat edistäneet yritysten organisaatiokulttuuria nykyaisemmaksi ja ketterämmäksi. Osa koki johtajien olevan liian hitaasti reagoivia ja sen myötä menettävän mahdollisuuksiaan kehittää liiketoimintaa.

”Kun siellä oli tosi paljon semmosta vanhaa missä ei oo mitään järkeä. Hyvin tällasta manuaalista kaikki, et ku ois voinu hoitaa niin paljon tekniemmin jo aikaisemmin. Sitä oon koittanut niinkö nykyaikastaa.”

”Pienillä yrityksillä se on, jos ne tuottaa ja mikäli ne tuottaa oikeasti sen verran, niin ei oo, ei koeta tarvetta lähteä muuttamaan sitä ideaa tai edes parantamaan sitä ideaa. Koska jos se toimii, ei siinä oo mitään parannettavaa.”

Isoissa yrityksissä innovatiivisuuteen ja toiminnan kehittämiseen on kiinnitetty usealta eri taholta paljon huomiota, eikä assistentin rooli ollut siinä oleellinen. Hän kuitenkin vaikutti organisaatiokulttuuriin viestinnällään ja edesauttoi positiivisempaa suhtautumista strategiaan ja yrityksen toimintaan.

9.5 Strategian seuranta

Assistentit kokivat strategian seurannan mielenkiintoisena osa-alueena, jossa he olisivat mielellään enemmänkin mukana. Strategian seurantaan he osallistuivat lähinnä kahdella tavalla: materiaalin valmisteluun sekä strategian onnistumisen havainnoimiseen.

Yrityksen koosta riippumatta assistentin apua käytettiin lähes poikkeuksetta seuranta-materiaalin luomiseen. Assistentit tekivät ja kokosivat taulukoita ja grafiikkaa seuranta-järjestelmää varten. He myös havainnoivat työympäristöään ja kävivät keskusteluja henkilöstön kanssa siitä, kuinka strategia näkyy kunkin työnkuvassa. Havainnointi ja sen eteenpäin raportointi tapahtui tosin vain pienissä yrityksissä.

Suurten yritysten assistentit eivät olleet havainnoinnissa niin paljon mukana, mutta hekin ilmaisivat kiinnostusta asiaa kohtaan. He kokivat osallistuvansa viestintään niin vahvasti, että tulosten seuraaminen olisi sekä mielenkiintoista että tärkeää omien viestintätaitojen kehittymisen kannalta.

”Musta ois kätevä, jos voisin osallistua siihen seurantaan. Et kun viestii siitä [strategiaa], niin meneekö se perille.”

10 Pohdinta

Strategian perustarkoituksena on luoda tehokas ja hyvin tuottava yritys. Tämä vaatii henkilöstön sitoutumista ja oman osaamisen tuomista yrityksen käyttöön. Jotta henkilöstö on valmis antamaan panoksensa, täytyy yrityksen ja henkilöstön arvojen ja tavoitteiden olla yhteneväisiä. Arvojen tärkeys painottuu tulevaisuudessa entisestään ja strategiaa tuleekin kehittää jokaiselle yritykselle toimivaksi. Akavan Erityisalat ry:n teettämän jäsentutkimuksen mukaan yrityksen ja omien arvojen yhdenmukaisuus on nuorille työntekijöille palkkaakin tärkeämpi kriteeri työpaikan valinnassa. (Liiten, 2010, A8.)

Henkilöstön ja johdon välillä työskentelevä assistentti toimii yrityksen sisäisenä tiedottajana välittäen viestiä molempiin suuntiin. Hänen avullaan yrityskulttuuria on mahdollista saada avoimemmaksi. Avoimuuden seurauksena niin johtajuutta kuin strategiaakin voidaan kehittää, ja sen myötä sitouttaa ihmisiä paremmin työhönsä.

Tutkimuksen perusteella assistentit olivat vahvasti mukana strategisen johtamisen tukena. He keräsivät tietoa ja analysoivat sitä, työstivät strategia-asiakirjoja ja materiaalia sekä viestivät strategiaa monipuolisesti. Lisäksi heissä oli intoa ja potentiaalia kasvattaa osuuttaan strategiaprosessissa. Tämä vaatii kuitenkin assistenttien koulutusta strategiaosaamiseen sekä sen, että yritys on valmis antamaan heille vastuuta toteuttaa osaamistaan.

Tutkimuksessani assistentit olivat eniten mukana strategiaprosessissa viestinnän ja materiaalien työstämisen kautta. Viestiminen oli monipuolista ja se yletyi oman henkilöstön lisäksi myös sidosryhmiin ja asiakkaisiinkin. He olivat johdon apuna muokkaamassa tekstiä ja auttamassa sen selkeydessä.

Strategian viestimisen tärkeyttä ei voi painottaa liikaa, sillä vain henkilöstön toiminnan kautta voidaan saavuttaa strategian tavoitteet. Tämä tulee esiin myös Strategisen Johtamisen Seuran kokoamassa Strategiabarometrissä. Tutkimuksen mukaan johtajille henkilöstön sitouttaminen on kiireellisimpiä toimenpiteitä heti asiakastarpeiden ymmärtämisen jälkeen. Henkilöstölle strategian viestintä ja kommunikointi on tärkein, heti johtajuuden jälkeen. (Strategiabarometri, 2010, 45.)

Assistenttien viestintä tapahtuu niin suullisesti, sähköisesti kuin materiaalienkin kautta. Strategia-asiakirja, kokouksissa ja palaverissa käytettävät materiaalit sekä esimerkiksi seurannassa käytettävät grafiikat ovat lähes poikkeuksetta assistentin käsialaa ja vaativat siis tasokasta ja monipuolista viestinnän osaamista.

Assistentit ovat viestinnän ammattilaisia (Vuori & Siivonen, 2009, 17) ja omiaan tukemaan johtoa viestintätyössä. Hämäläinen & Maunula mainitsevat muun muassa tietoteiden ja tukimateriaalin valmistelemisen sekä strategiatilaisuuksien käytännön järjestelyistä huolehtimisen sellaisiksi viestintätöiksi, joissa johto saattaisi tarvita tukea (Hämäläinen & Maunula, 2004, 64). Tutkimukseni perusteella juuri nämä ovat niitä työtehtäviä, joissa assistentit olivat mukana ja jotka he kokivat myös vahvuudekseen.

Strategian määrittelyyn assistentit eivät juuri osallistuneet, eivätkä myöskään kokeneet siihen tarvetta. Strategian määrittely on johdon erikoisalaa, mutta näen assistentilla olevan mahdollisuuksia johdon tukemiseen. Assistentit voivat tuoda tavoitteiden asettamiseen henkilöstön näkökulmia ja osallistua toimintakohtaisten tavoitteiden määrittelyyn.

Assistentit seuraavat työyhteisöä huomattavasti tarkemmin johtoon verrattuna ja tietävät näin siinä toimivien henkilöiden vahvuudet ja heikkoudet. Assistentin tiedoilla yrityksen toimivuudesta voidaan saada enemmän irti, kun esimerkiksi avainhenkilöt ja hiljainen tieto saadaan valjastettua paremmin yrityksen käyttöön.

Strategisten projektien suunnittelussa assistentin rooli oli erilainen eri kokoluokan yrityksissä. Pk-yritysten assistentit olivat vahvasti mukana suunnittelussa. He olivat innovatiivisia ja saivat myös toteuttaa ideoitaan.

Suurissa yrityksissä strategiatyöskentely oli laajalle levinnyttä, ja assistentin tuki oli avustava. Pääasiassa tuki koostui materiaalin laatimisesta, puhtaaksikirjoittamisesta sekä viestinnästä. Assistentin keskittyessä tiettyyn osa-alueeseen hänen kokonaisymmärryksensä strategiasta jäi pienemmäksi. Strategiakokonaisuuden hahmottaminen mainittiinkin suurimmaksi haasteeksi strategiatyöskentelyssä. Koska pienissä yrityksissä strategiaa ei yleensä ole paperilla, voisi olettaa sen ymmärtämisen olevan haastavampaa. Pienissä yrityksissä strategiaprosessia ei noudatettu tai siihen ei panostettu niin tarkasti kuin suu-

ren kokoluokan yrityksissä. Silti assistentit kokivat hallitsevansa strategian kokonaisku-
van ja hahmottavansa asioiden syy-seuraus -suhteet. Tilanteeseen voi olla monta selitys-
tä. Ensinnäkin, pienessä yrityksessä myös strategia on usein yksinkertaisempi, sillä niin
sanottuja liikkuvia osia on huomattavasti vähemmän verrattuna isoon yritykseen. Myös
hahmottaminen on näin helpompaa. Asia voi toisaalta selittyä henkilökunnan vähäisellä
määrällä, jolloin yhden ihmisen osuus on suurempi. Assistentilla on mahdollisuus osal-
listua enemmän ja useampaan strategiaprosessin osa-alueeseen.

Strategian toteutuksessa assistenttien tuki on vahvaa ja tärkeää yritykselle. He osallistui-
vat toteutukseen vahvasti, mutta tuen kokonaisvaltaisuutta voi vielä kehittää. Assistentti
on linkki johdon ja henkilöstön välillä, ja varsinkin toteutuksessa hänen mahdollisuu-
tensa tuoda strategia lähelle henkilöstöä ovat korkeat. Yritysten kannattaa huomioida
tämä potentiaali ja panostaa siihen enemmän. Assistentit viestivät strategiaa jonkin ver-
ran johdon pyynnöstä ja huomattavan paljon omatoimisuuttaan. Mikäli asiaan paneu-
dutaan ja kaikki viestimismuodot mietitään tarkemmin, voi assistentti olla yksi oleelli-
simmista tekijöistä strategian jalkauttamisessa. Kuten lähes jokainen strategiaa käsittele-
vä teos mainitsee, toteutuksessa tärkeintä on monipuolinen viestintä. Näin organisaatio
pystyy sisäistämään strategian.

Kokonaisvaltaisesti assistenttien tämänhetkisessä roolissa strategiatyöskentelyssä ilme-
nivätkin myös Vuoren & Siivosen (2009, 18–19) huomioidut assistenttien ydinprosesseista eli
viestinnästä, organisoinnista ja tiedonhankinnasta sekä -hallinnasta. Varsinkin pienem-
missä yrityksissä heidän roolinsa strategiaprosessissa on kasvamassa ja kokonaisuuden
ymmärtäminen muuttuu entistä tärkeämmäksi.

Haasion (2009, 29.) näkemys assistenttien tiedonhausta oli yhteneväinen tämän tutki-
muksen tulosten kanssa. Tuoreen ja oikean tiedon hankkimisen lisäksi heidän täytyy
myös osata jalostaa sitä.

Assistenttien kiinnostus strategiaa kohtaan oli pääasiassa innostunutta ja positiivista.
Myönteinen suhtautuminen asiaan oli mielestäni vahvasti yhteydessä aiheen ymmärtä-
misen kanssa. Mikäli assistentit ymmärsivät strategian merkityksen ja sen tavoitteet ja
vaikutukset yrityksen toimintaan, he kokivat myös tukensa prosessiin tärkeäksi ja mie-
lekkääksi. Vastaavasti strategian ollessa assistentille vain kaukainen käsite, hän ei koke-

nut panoksensa olevan tarpeellinen prosessille tai edes halunnut osallistua siihen. Hyvällä koulutuksella ja strategiaproessiin perehdyttämisellä assistenttien kiinnostusta ja intoa strategiaa kohtaan voidaan nostaa sekä parantaa heidän ammattitaitoaan ja osaamistaan.

Vaikka pienissä yrityksissä strategiaproessiin paneuduttiin vähemmän, kokivat assistentit ilmapiirin innovatiivisempaan suuriin yrityksiin verrattuna. Assistenttien vastuualueet kattoivat lähes koko strategiaproessin ja he saivat osallistua myös sisällön rakentamiseen. He näkivät mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja veivät ideoitaan eteenpäin. He myös kokivat, että nämä ideat otettiin huomioon.

Suuremman kokoluokan yrityksissä assistenttien toimenkuva oli kapeampi ja selkeämpi. He keskittyivät tarkoin määriteltyyn alueeseen prosessissa, ja työtehtävät olivat enemmän rutiininomaisia luovan ajattelun ja ideoinnin sijaan. Mielestäni vaikuttamisen mahdollisuuden ollessa hyvin pieni ei myöskään strateginen ajattelu pääse kehittymään. Suhtautuminen strategiaan ja sen parissa työskentelyyn ei kuitenkaan eronnut pienten ja suurten yritysten välillä.

Vastuu ja mahdollisuus vaikuttaa antaa hyvät puitteet strategisen ajattelun kehittymiselle. Samanlaista innovatiivisuutta voitaisiin saada laajennettua myös suurempiin työyhteisöihin. Tämä vaatii assistenttien kokonaisvaltaisempaa osallistumista strategiatyöhön ja mahdollisuuksia näyttää osaamisensa. Myös kannustaminen on tärkeää strategisen ajattelun kehittymisen kannalta. Ihmiset saattavat tarvita niin aikaa kuin innostamistakin, jotta he ymmärtävät mahdollisuutensa vaikuttaa.

Assistentit toivoivat lisäkoulutusta strategiseen johtamiseen. Koulutukselta toivottiin syvällisyyttä pelkän pintaraapaisun sijaan, jotta kokonaisuuden hahmottaminen selkiytyisi. Tämä helpottaa myös näkemään vahvemmin omat mahdollisuudet tukea ja vaikuttaa strategiaproessin eri osa-alueilla. Osa koki haastavaksi esimiehen ja alaisten välissä työskentelyn. Epävarmuutta toi ristiriita tietyn auktoriteetin säilyttämisen ja samalla kuitenkin läheisissä väleissä työskentelyn välillä. Lisäkoulutusta johtamiseen toivoivat niin aiemmin sitä opiskelleet kuin opiskelemattomatkin. Asema henkilöstön ja johdon välissä kyllä ymmärretään, mutta jo koulutusvaiheessa assistentteja kannattaa valmentaa tämän aseman tuomiin mahdollisiin haasteisiin.

Tutkimuksessa selvisi assistentin roolin lisäksi yritysten strategiatyön tila sekä varsinkin pienten ja suurten yritysten eroavaisuus. Suurissa organisaatioissa strategiaa oli työstetty huolella ja ajatuksella. Strategia oli tarkoin määritelty ja laadittu, mutta sitä ei ole silti saatu vietyä lähelle henkilöstöä. Pk-yrityksissä toiminta oli tiiviimpää ja sen vuoksi lähempänä henkilöstöä. Jokainen näkee arjessa, kuinka oma tekeminen liittyy yrityksen toimintaan, ja kokonaiskuva toiminnasta tarkentuu. Strategiaa ei kuitenkaan varsinaisesti työstetty, vaan se niin sanotusti syntyi työn mukana. Tämä on huomattu myös yleisesti. Talouselämän Strategiabarometriä koskevassa artikkelissa todetaan Suomen suurimpienkin yritysten olevan sen verran pieniä, että järjestelmälliselle johtamisjärjestelmän kehittämiseksi ei ole nähty tarvetta (Talouselämä, 2010). Tarkka prosessi, asioiden pohtiminen ja ylös kirjaaminen avaisivat uusia ulottuvuuksia liiketoiminnalle.

Perehtyessäni eri yritysten strategioihin ja assistenttien työnkuvaan niissä, huomasin selkeän yhteyden organisaatioiden toimintatavoissa ja Kalinin yritysjaottelussa kirjassa *Strategia toimeksi* (Kalin, ym. 2010, 112, 124–125). Yritys voi olla pysähtynyt, jolloin se on tyytyväinen omaan tilanteeseensa, eikä näe syytä kehittää toimintaansa. Malttamaton organisaatio taas säntäilee valinnasta toiseen sen sijaan, että pyrkisi johdonmukaisilla toimenpiteillä tavoitteisiinsa. Muutoksiin väsynyt yritys ei jaksa enää innostua uusista projekteista, niiden määrän ollessa liian suuri suhteessa hyötyyn. Jatkuvasti uudistuvan organisaation toiminta saattaa vaikuttaa ulkopuoliselle kaoottiselta, vaikka se todellisuudessa pysyy koko ajan ajanhermolla ja kehittää toimintaansa. Käsittelin yritysjaotteluita tarkemmin tämän opinnäytetyön kohdassa 6.1 Strategian toteutuksen johtaminen. Osa assistenteista koki määrittelyn mukaisia haasteita erityyppisissä yrityksissä. He tunsivat johtamistyylin myös rajoittavan omaa osaamistaan.

Johtamistaitojen puutteellisuus tulee esille myös Strategiabarometrissä. Tutkimuksen mukaan yritysten tavoitteet ja niiden toteuttamiseen tarvittavat johtamiskyvyt eivät kohdata. Myös johdon arvio omasta johtamiskyvystään on laskenut. Ylempi johto ei välttämättä edes huomaa niitä ongelmia, joita alempi johto pitää edistymisen esteenä. (Talouselämä, 2010.)

Assistenttien kokemuksia johtamisesta ja sen asettamista mahdollisuuksista ja haasteista on tutkittava tarkemmin. Hyvä ja kannustava johtaminen on edellytys myös assistentti-

en toimenkuvan kehittymiselle strategisen johtamisen tukena. Vain sen avulla assistentit pystyvät näyttämään osaamistaan ja tuomaan sitä käytäntöön.

Hyvällä johtamistyylien tuntemuksella ja osaamisella assistentit voivat olla vahvemmin tukemassa myös johtamisen kehittymistä. Mielestäni johtamisen tulee olla myös johdon assistenttityön koulutusohjelmassa vahvemmin esillä niilläkin, jotka eivät opiskele johtamista pääaineenaan.

11 Tutkimuksen arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa assistenttien osallistumista strategiaproessiin sekä heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään työtehtäviin liittyen. Aihe on ajankohtainen, sillä nykymailman kovenevassa kilpailussa yritysten on pakko panostaa entistä enemmän strategiaan. Yritysmailman paineiden lisääntyessä on entistä tärkeämpää, että koko organisaatio osallistuu strategian toteuttamiseen. Johdon ja henkilöstön välissä työskentelevän assistentin tuki strategisessa johtamisessa on erittäin tarpeellinen.

Tutkimuksen toimeksiantajana on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmaa halutaan parantaa ja kehittää tukemaan enemmän nykyajan työyhteisöjen tarpeita. Myös ammattikorkeakouluopintojen imagoa halutaan parantaa. Tutkimustuloksistani selviää assistenttien ja heidän osaamisensa tarpeellisuus strategiatyöskentelyn tukena sekä heidän näkemyksiään toimenkuvastaan. Tuloksien perusteella voidaan kehittää ja parantaa johdon assistenttityön kielten koulutusohjelmaa ja sitä kautta assistenttien osaamista ja innostusta strategiatyöskentelyyn.

Työn viitekehys on läheisesti yhteydessä tutkittavaan asiaan. Lähteinä käytin alan asiantuntijoiden kirjallisuutta sekä ajankohtaisia uutisia. Strategiaa koskevia teoksia on kirjoitettu lukuisia. Valitsin lähteiksi viime vuosina kirjoitettuja, jotta tutkimukseni vastaisi mahdollisimman tarkasti nykypäivän yritysten strategista johtamista. Teoriaosiossa kerroin strategiaprosessista ja pyrin erityisesti kiinnittämään huomiota siihen, miksi prosessiin liittyvät toimenpiteet ovat tärkeitä. Tällä tavoin pyrin samalla korostamaan assistentin tuen tärkeyttä. Aiheet on valittu assistenttien toimenkuvien perusteella.

Asianmukaiset metodit ja niiden käyttämiseen tutustuminen ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista antoi mielestäni hyvän pohjan tutkimuksen onnistumiselle ja sen uskottavuudelle. Tutkimuskirjallisuudesta oli valtavasti apua erityisesti aineiston analysoimiseen. Tämä johtuu teemahaastattelun luonteesta, jossa tutkittava pystyi kertomaan vapaasti omin sanoin tutkittavasta aiheesta. Tämän seurauksena aineiston jäsentely oli tosin haastavampaa. Ilman pohjatietoa siitä, kuinka aineistoa kannattaa lähteä purkamaan, tehtävä olisi ollut huomattavasti raskaampi. Uskon, että tämä olisi näkynyt myös tuloksissa heikentävästi.

Jotta lukija pystyy tekemään oman arvionsa tutkimuksen validiudesta, olen kertonut tutkimuksen etenemisestä tarkasti tämän opinnäytetyön kohdassa 8 Tutkimus. Tarkalla menetelmäkuvauksella pyrin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Haastattelin tutkimustani varten neljää assistenttia. Haastattelut olivat hyvin intensiivisiä ja sain niistä paljon tietoa. Haastateltavat olivat avoimia ja kertoivat mielellään aiheesta. Haastatteluista saamani tieto vastasi myös lähteinä käyttämiäni sovellusraportteja, mikä vakuutti tutkimuksen reliaabeliudesta.

Lähetin yhtä haastattelua varten haastattelurungon etukäteen haasteltavan pyynnöstä. Tämä olisi ollut varmasti hyvä keino myös muissa tapauksissa, jolloin haastateltavat olisivat pystyneet orientoitumaan haastatteluun paremmin.

Opinnäytetyön aikataulu osoittautui toimivaksi ja pystyin noudattamaan sitä hyvin. Tein haastattelut tiiviissä aikataulussa. Ratkaisu oli mielestäni toimiva, koska haastattelut oli helpompi litteroida ja tiedot jäsenellä, kun itse haastattelutilanne oli vielä tuoreessa muistissa. Myös muistiinpanojen kannalta tämä oli tärkeää, sillä nopeasti merkittyjen ja lyhyiden muistiinpanojen merkitys olisi saattanut unohtua pidemmällä aikavälillä.

Tutkimukseni tulokset yllättivät minut positiivisesti. Assistenttien innokkuus aihepiiriä kohtaan oli tarttuva ja aiheen työelämälähtöisyys konkretisoitui haastattelujen aikana. Mielenkiintoni tutkimusaihetta kohtaan kasvoi koko opinnäytetyöprosessin ajan. Myös ammatti-identiteettini ja oman työnkuvan suhde strategiaan selkiytyi.

Lähteet

Fallström N. 26.10.2010. Toimistos sihteeri. Sähköpostiviesti.

Haasio A. 2009. Johdon assistentin tiedonhankinnan opas. WSOYpro. Porvoo.

Heinämäki J. 29.10.2010. Toimistoassistentti. Haastattelu. Helsinki.

Hirsjärvi S., Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna.

Hyysalo S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä – Tieto, tutkimus, menetelmät. Otava. Keuruu.

Juuti P. & Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Otava. Keuruu.

Kamensky M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Talentum Media Oy.

Kaplan R.S. & Norton D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Koivusalo R. 2009. Kvalitatiivinen tutkimus ja sen menetelmät. Tilastolliset ja laadulliset tutkimusmenetelmät -kurssimateriaali. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Lappalainen E. 2.11.2010. Marketing Support Assistant. Avis. Haastattelu. Helsinki.

Lindroos J-E. & Lohivesi K. 2006. Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.

Lohivesi K. 2010. Liiketoiminta ja strategia. European Networkpartners Oy & Tampereen Yliopiston Kauppakorkeakoulu. Luentomateriaali. Tampere.

Mantere S., Aaltonen P., Ikävalko H., Hämäläinen V., Suominen K., Teikari V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Myllymäki T. 27.10.2010. Johdon assistentti. Haastattelu. Helsinki.

Näsi J. & Aunola M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. 2. uudistettu painos. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Salminen J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Santalainen T. 2005. Strateginen ajattelu. Talentum. Jyväskylä.

Sovellusraportit. Kevät 2010. Strateginen johtaminen -kurssi. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Tuomi J., Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sen sisältö – tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Tammi. Jyväskylä.

Tuomi L. & Sumkin T. 2010. Strategia arjessa. WSOYpro. Porvoo.

Valpola A., Kvist H., Heimonen J., Niutanen K., Lillkäll L., Masalin L., Kalin R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Kirjailijoiden kustantama. Espoo.

Vuori J. & Siivonen K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 – ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Talouselämä. 2010. Johtajan kyvyt hukassa. Luettavissa:
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article529206.ece> Luettu: 10.11.2010.

Liiten, M. Helsingin Sanomat. 2010. Kysely: Nuoret valmiita paiskimaan töitä täydellä höyryllä. Kotimaa A8. 5.11.2010.

Strategiabarometri 2010 tulostulkinta. 2010. Luettavissa: <http://www.ssjs.fi/> Luettu: 10.11.2010

Holliday, A., Doing and Writing Qualitative Research. 2002. Sage Publications Ltd. Trowbridge, Wiltshire.

Metsämuuronen J., Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2008. 3. uudistettu painos. International Metphel Ky. Jyväskylä.

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

Aula P., Mantere S. 2008. Strategic Reputation Management – Towards a company of good. Taylor & Francis. New York.

Liitteet

1 Haastattelurunko

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Haastattelurunko

Johdon assistenttityön ja kielten ko.

Aino Koskinen

[Päiväys]

Johdon assistentti strategiatyöskentelyn tukena

1. Kuinka koet johdon assistentin roolin strategiatyöskentelyn tukena?
2. Millä tavoin olet mukana yrityksen
 - a) strategisten tietojen keräämisessä ja niiden analysoinnissa?
 - b) strategian määrittelyssä?
 - c) strategisten projektien suunnittelussa?
 - d) strategian toteutuksessa?
 - e) strategian seurannassa?
3. Mitkä ovat mielestäsi osa-alueita, joissa assistentin
 - a) kannattaa olla mukana?
 - b) tuelle ei ole mielestäsi tarvetta?
4. Mainitse tärkeimmät työtehtäväsi koskien strategiaa.
5. Mainitse epäoleelliset työtehtäväsi. Mihin kuluu liikaa aikaa suhteessa hyötyyn?
6. Mitkä alueet ovat vahvuutesi strategiaprosessissa?
7. Millä tavalla voisit olla enemmän mukana tukemisessa? Mitä hyötyä siitä olisi sinulle ja organisaatiolle?
8. Mitkä alueet koet haastavina? Tarvitsisitko lisäkoulutusta liittyen ko. työtehtäviin?
9. Mihin suuntaan uskot assistentin roolin muuttuvan strategisen johtamisen tukena?