



TEHOA JA ILOA STRATEGIATYÖHÖN



TEEMARYHMÄJULKAISU

HAAGA-HELIA
KEHITTÄMIS-
RAPORTTEJA
2/2012

Julkaisujen myynti

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

<http://shop.haaga-helia.com> ■ julkaisut@haaga-helia.fi

© kirjoittajat ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

HAAGA-HELIA:n julkaisusarja
Kehittämismuutoksia 2/2012

Teos on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61). Teoksen valokopiointi kielletty, ellei valokopiointiin ole hankittu lupaa. Lisätietoja luvista ja niiden sisällöstä antaa Kopiosto ry, www.kopiosto.fi. Teoksen tai sen osan digitaalinen kopioiminen tai muuntelu on ehdottomasti kielletty.

Julkaisija:	HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Taitto:	Oy Graaf Ab / Riina Nyberg
Kannen suunnittelu:	Tarja Leponiemi
Etukannen kuva:	Shutterstock
Takakannen kuva:	Suomen Lähetysseura / Tansania. Kuva: Erne Hakala.

ISSN: 1796-7635
ISBN: 978-952-6619-11-8

Multiprint Vantaa 2012

Sisällys

Lukijalle.....	5
1 Strategia käytäntöön -projekti.....	7
1.1 Tavoitteet	7
1.2 Menetelmät, aineistot ja tulokset.....	11
1.3 Näkökulmat.....	15
1.4 Projektista tutkimukseksi	18
2 Strategisesta johtamisesta strategiatyöhön	21
2.1 Strategiaprosessi strategiatyön mallina.....	27
2.2. Strategian toteuttamisen karikat.....	31
2.3 Työntekijän rooli strategiatyössä	35
2.4 Strategiaviestinnän haasteet	39
2.5 Strategiatyö käytännössä	43
3 Strategiatyön kehittäminen	46
3.1 Johtamisen kehittäminen	53
3.2 Esimiehen rooli strategian välittäjänä	59
3.3 Osaamisen ja tiedon kehittäminen	62
3.4 Viestintä ja vuorovaikutus	66
3.5 Organisaatiokulttuurin kehittäminen.....	73
3.6 Strategian toteuttamisen työtapoja ja välineitä	77
3.7 Seuranta ja mittaaminen	84
4 Työntekijän roolin kehittäminen strategiatyössä.....	88
4.1. Tradenomin rooli strategiatoimijana	92
Tradenomit strategiavaikuttajina	94
Tradenomit mukana strategiatyöskentelyssä	96
Tradenomi on mukana strategiaprosessin kaikissa vaiheissa	97
It-tradenomit toivovat koulutukseensa lisää strategiatyöhön liittyviä opintoja	99
Tradenomeilla erilaisia rooleja strategiaprosessissa	101
4.2 Johdon assistentin rooli johdon ja henkilöstön välimaastossa.....	103
Johdon assistentit tukemaan organisaatioiden strategiaprosessia	105
Johdon assistentti avainhenkilönä strategian toteutuksessa.....	108
ABB:llä johdon assistentti tukee strategiaprosessia viestintäpainotteisesti	110
Johdon assistenttiopiskelijat kiinnostuneita osallistumaan strategisen johtamisen tukitehtäviin	112

5 Caset	114
Amer Sports – Ihmiset strategiatyön keskiössä	116
Belgialaisia yrityksiä	118
Barco – Tärkein johtamisperiaate on avoin keskustelukulttuuri.....	118
Centric – Vuorovaikutusta voi harjoitella	119
VK Group – Strategiaprosessi alkaa Bottom-up-keskusteluilla	120
Canon – Strategian toteuttaminen dynaamisessa myyntiorganisaatiossa	121
Eilakaislassa lisätty strategian viestimistä henkilöstölle	126
Ekberg Ab ja Neuhaus Group	
– Strategian toteuttaminen kansainvälisessä liiketoiminnassa.....	128
FINN-IN Consulting	
– Pienyrityksen strategiasuunnitelman luomis- ja toteutusprosessi.....	130
GLO-hotelliketju – Osallistava arvoprosessi yrityksen voimavarana.....	133
Golla – Intohimolla ja energialla tulosta maailmanlaajuisesti	135
Kone – Strategiaprosessi on selkäranka kaikelle työlle	138
Nissan Nordic Europe Oy – Maailmanlaajuisista strategiatyötä paikallistasolla...	140
Nissan Nordic Europe Oy – Strategiatyö monikulttuurisessa yrityksessä	144
OP-Pohjola – Esimiesten tuen tarve	146
OP-Pohjolan esimiehiä ohjaavat arvot	148
Puolustusministeriö – Kehityskeskustelut tärkeä työkalu johtamisessa.....	150
Puolustusministeriö	
– Matkustusstrategian jalkauttamisessa panostettu kasvokkaisviestintään.....	153
Sisäasiainministeriö – Esimiesosaaminen kehityskohteena.....	155
Skenaarioanalyysillä strategista kehittymistä.....	157
Kehitysyhteistyöjärjestö Solidaarisuus – Strategian integrointi johtamiseen	159
Suomen Lähetysseura – Raportoinnin kehittäminen osana strategiatyötä.....	161
Suomenlinna Huomenna -projekti kirkastaa Suomenlinnan brändiä.....	164
Tapiolan tapa toimia autoliikkekumppaniverkostossa.....	166
Tietotekniikasta hyötyä liiketoiminnan johtamiseen	
strategisen linjauksen mallin avulla	169
Valion tytäryhtiön johto pitää tärkeänä strategian jalkauttamista	172
6 Tulokset ja johtopäätökset	174
Lähteet	179
Liite	186

■ **Strategia käytäntöön -projekti on lähtenyt liikkeelle selkeästä työelämän tarpeesta:** lukuisten tutkimusten ja selvitysten mukaan organisaatioiden strategiat eivät toteudu suunnitellusti. Strategian toteuttamisen kannalta keskeisissä rooleissa ovat keskijohto, assistentit, toimihenkilöt ja asiantuntijat. Näiden toimijoiden roolia yritysten ja muiden organisaatioiden strategisen johtamisen tukena ja aktiivisina toimijoina ei ole tiedostettu eikä kehitetty. Haasteita strategian toteuttamiseen luovat myös yritysjärjestelyt ja strategian toteuttaminen kumppanien ja ulkoistetun työvoiman kanssa. Strategian toteuttaminen onkin noussut yhdeksi organisaatioiden tärkeimmäksi kehityskohteeksi.

Projektin tavoitteena on tarjota yrityksille ja organisaatioille keinoja kehittää strategian toteutumista. Raportti kokoaa erilaisia näkökulmia, parhaita kehitysajatuksia ja toimintamalleja käytännön työelämästä, kirjallisuudesta ja tutkimuksesta. Tavoitteena on tarjota monipuolinen katsaus strategian toteuttamisen kehittämisestä ja käytännön apuvälineitä sovellettaviksi erilaisissa organisaatioissa. Projektin avulla on haluttu myös tukea ja kannustaa organisaatioiden jäseniä – nykyisiä ja tulevia – ottamaan aktiivinen rooli strategian toteutukseen. Pyrkimyksenä on myös ollut ammattikorkeakouluopintojen sisällön ja imagon kohottaminen, sillä monilla strategian toteuttamisen kannalta keskeisillä toimijoilla on ammattikorkeakoulutausta.

Raportti kokoaa Strategia käytäntöön -yhteistyöprojektin tulokset. Monitahoinen yhteistyöprojekti perustettiin tammikuussa 2010 etsimään keinoja kehittää organisaatioiden strategian toteuttamista. Se on mahdollistanut tiedon kokoamisen, jakamisen ja hyödyntämisen useista eri lähteistä. Mukana työssä on ollut yli 30 opinnäytetyötään tekevää opiskelijaa HAAGA-HELIAn eri koulutusohjelmista ohjaajineen. Yhteistyökumppaneinamme on ollut yli parisenkymmentä yritystä ja organisaatiota erilaisilta toimialoilta. Laaja yhteistyö on mahdollistanut kaikille sidosryhmillemme mielenkiintoisen tietopaketin tekemisen.

Raportin jokainen case on omanlaisensa, kiinnostava benchmarking-kohde. Tapausten keskeinen valintakriteeri on ollut kiinnostavuus strategian toteuttamisen ja organisaation tulosten onnistumisen näkökulmasta parhaiden käytäntöjen löytämiseksi. Tavoitteena on myös ollut

valita kattavasti erilaisia, erikokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä ja muita organisaatioita, jotta strategian toteuttamisesta ja toteuttamisen kehittämistä käytännössä voisi saada hyvän kokonaiskuvan.

Raportin aineisto on kerätty menetelmiltään uudeltais, systemaattisin ja tieteellisen tarkastelun kestävin tavoin. Raportti ei ole kuitenkaan perinteinen tiukkarajainen tutkimus eikä siinä luoda teoriaa. Alan tutkimusta on käyty läpi valikoiden. Tällä työskentelytavalla on saatu monipuolisesti kerättyä keinoja kehittää strategian toteuttamista organisaatioissa. Tarve tällaiselle uudeltaiselle tiedonkeruulle käytännön laajojen ja monitahoisten liiketoiminnan ongelmien ratkaisemiseksi, niiden edellyttämässä vauhdissa, on ilmeinen. Projekti on suhtautunut nöyrästi yrityselämän realiteetteihin ja tiedonlähteisiin, mutta se pyrkii myös kertomaan, kuinka erilaisen tutkimuksen opeilla strategiaprosessi voisi toimia paremmin. Lukijalle pyritään antamaan vinkkejä hyvästä kotimaisesta ja kansainvälisestä kirjallisuudesta, josta voi löytää lisätietoja sekä käytännönläheisiä ohjenuoria strategian toteuttamiseen.

Raporttia voi lukea joko selailen tai hakuteosmaisesti. Raportissa ei ole erikseen viitekehystä eikä empiiristä osaa, vaan teoria ja käytäntö kulkevat aiheittain rinnakkain ”vetoketjumallilla”. Sekä caset että kehitysnäkökulmat löytyvät selkeästi otsikoidun sisällysluettelon avulla. Kokonaisuutena raportista muodostuu monipuolinen, kattava kuva strategian toteuttamisesta ja sen kehittämistä mielenkiintoisissa organisaatioissa. **Raportin alussa, kappaleessa kaksi,** käydään tiiviisti läpi kirjallisuutta ja tutkimusta strategian toteuttamisesta ja työntekijän roolista siinä sekä kartoitetaan strategiатыön käytännön tilaa ja haasteita. **Kolmannessa** kappaleessa haetaan keinoja kehittää strategiатыötä sekä kirjallisuuden, tutkimuksen että käytännön näkökulmista. Kappaleessa **neljä** nostetaan esiin erityisesti työntekijän roolin kehittäminen strategiатыössä. Erityisesti tutkitaan tradenomien ja johdon assistenttien rooleja. Osioista **viisi** löytyvät projektin keissit globaaleista myyntiorganisaatioista valtioonhallintoon ja **järjestöihin.** **Kuudes ja viimeinen** kappale kokoaa tulokset yhteen ja esittää lähtökohtia jatkotutkimukselle.

Strategia käytäntöön -projekti

1.1 Tavoitteet

Monitasoisen ja -tahoisen yhteistyöprojektin keskeisenä tavoitteena on ollut kehittää strategian toteuttamista ja työntekijän roolia strategiatyössä eri kohderyhmien näkökulmista.

Projektin tavoitteina on ollut

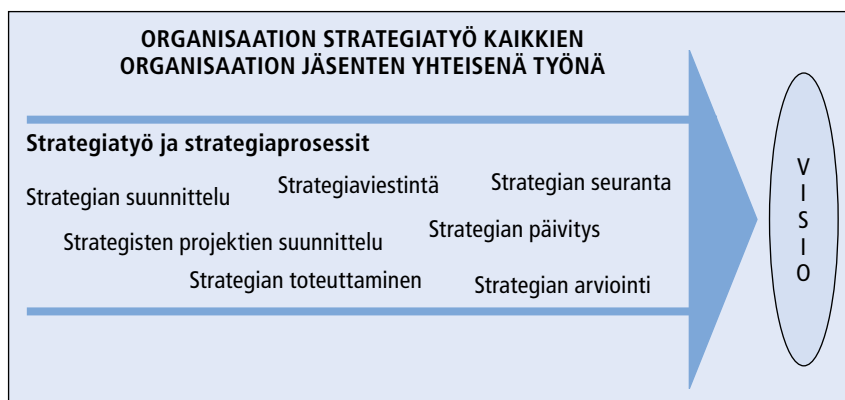
- tunnistaa käytännön ratkaisuja strategian saamiseksi osaksi yrityksen arkea yhteistyössä organisaation toimijoiden kanssa,
- koota tietoa ja osaamista projektin kohderyhmille strategian toteuttamiseksi tehokkaammin organisaatioissa,
- tarjota organisaatioille opiskelijatyönä konkreettista ratkaisuja ja toimintamalleja, joilla organisaation strategia saadaan toteutumaan käytännön työtehtävissä,
- tarjota opiskelijoille mahdollisuus olla mukana konkreettisesti, ajankohtaisessa kehitystyössä yrityksissä ja muissa organisaatioissa ja
- kehittää ammattikorkeakoulututkinnon imagoa ja tutkinnon suorittaneiden työntekijöiden toimenkuvia strategian toteuttajina ja välittäjinä.

Projektin kohderyhmiä ovat organisaatiot, joiden kanssa kehitystyötä on tehty, työnantajat, esimiehet, organisaatioiden keskijohto, strategiaa toteuttavat asiantuntijat organisaatioissa, ammattikorkeakouluopiskelijat ja -tutkinnon suorittaneet työelämän toimijat sekä heitä tukevat järjestöt.

Tavoitteiden pohjalta muodostetut tutkimuskysymykset olivat projektin kaikkien toimijoiden työn taustalla:

- Kuinka strategiaprosessit toimivat yrityksissä ja muissa organisaatioissa?
- Mikä työntekijöiden rooli on organisaation strategiaprosessissa?
- Kuinka strategian toteuttamista voidaan kehittää organisaatioissa?
- Kuinka työntekijän roolia voidaan kehittää organisaationsa strategiatyössä?

Tutkimuskysymyksistä viimeinen eli työntekijöiden roolin kehittäminen strategiatyössä osoittautui käytännössä vaikeammaksi kuin alussa uskottiin. Kaikissa mukana olevissa organisaatioissa ei päästy kehittämään työntekijöiden roolia. Kehitystyötä tarjottiin kuitenkin aktiivisesti eri kohderyhmille ja aineistoon saatiin paljon mielenkiintoisia esimerkkejä työntekijän roolin kehittämismahdollisuuksista organisaation strategiatyössä. Seuraava kuvio selkeyttää projektin ja tutkimuksen kohdetta. Organisaation strategiatyön nähdään käsittävän kaikki strategiatyöhön liittyvät prosessit strategian suunnittelusta toteuttamiseen, arviointiin ja päivitykseen. Nämä prosessin osat etenevät ajallisesti kohti organisaation visiota, mutta eivät välttämättä peräkkäin toinen toisensa jälkeen, vaan osin myös yhtäaikaisesti ja lomittain. Työntekijä voi osallistua strategiatyön eri vaiheisiin. Tätä osallistumista tutkitaan ja etsitään mahdollisuuksia kehittää sitä. Kuvion keskeiset termit määritellään osiossa 1.3.



Kuvio 1. Projektin ja tutkimuksen kohde.

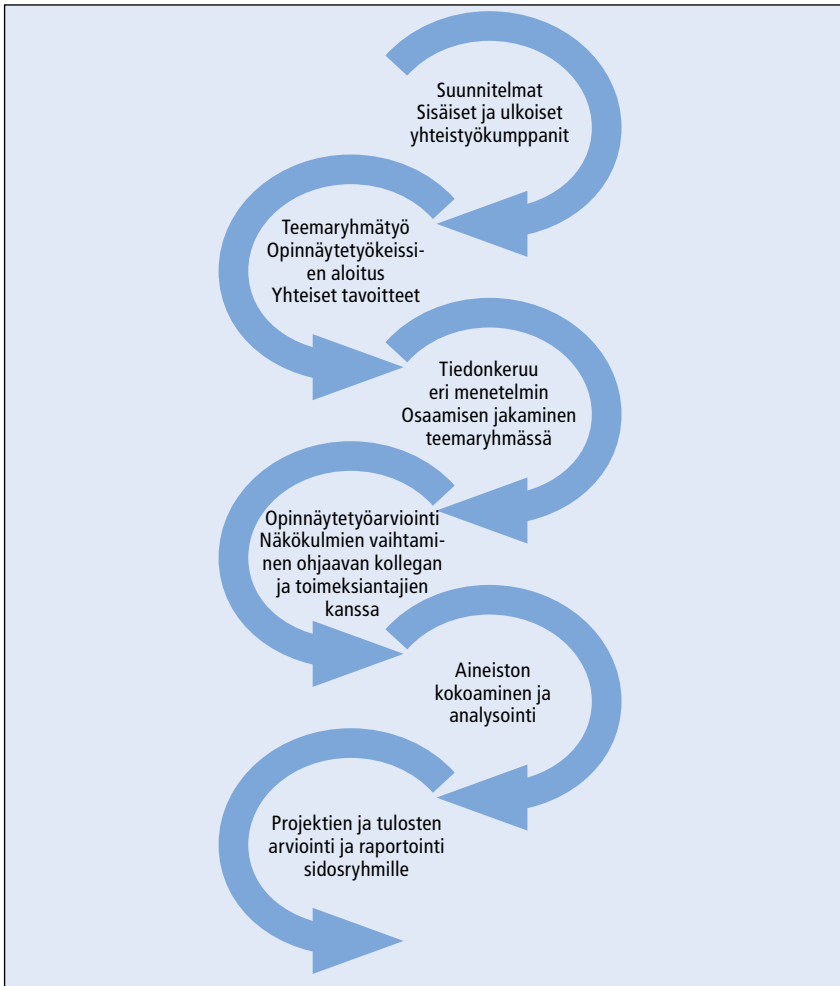
Projektin lähtökohta ja hypoteesi oli, että työntekijän roolia organisaation strategiaprosessissa voi ja kannattaa kehittää. Tutkimus ja kirjallisuus ovat jo joitain vuosikymmeniä korostaneet henkilöstön roolia strategian toteuttamisessa. Tässäkin projektissa on todettu, että käytännössä työntekijöiden roolia ei ole tiedostettu ja sen kehittämiseen on erittäin tärkeä kiinnittää huomiota.

Projektia toteutettiin laajassa yhteistyössä HAAGA-HELIAn opiskelijoiden ja asiantuntijoiden sekä työelämän toimijoiden kanssa. Mukana on sekä ulkoisia että sisäisiä sidosryhmiä. Ulkoisista sidosryhmistä keskeisimpiä ovat strategian toteuttamisen kehittämisestä kiinnostuneet yritykset ja organisaatiot, sekä työelämässä toimivat, erityisesti tradenomi-koulutuksen saaneet ammatinharjoittajat. Sidosryhmiin kuuluvat myös organisaatiot, joita kiinnostaa osaamisen, työelämän, työntekijöiden ja

liiketoiminnan kehittäminen kokonaisuutena. Tästä näkökulmasta yhteistyössä oli mukana tradenomien ammattijärjestöjä ja Suomen strategisen johtamisen seura. Tärkeä viiteryhmä olivat muut ammattikorke- ja muut korkeakoulut. Sisäistä yhteistyötä on tehty mahdollisimman laajasti HAAGA-HELIAssa. Opiskelijat ja opinnäytetyöohjaajat eri koulutusohjelmista ovat keskeisiä yhteistyökumppaneita. Ammattikorkeakoulun imagoa pyritään kehittämään tuomalla esiin sen osaamista strategisen johtamisen alueella.

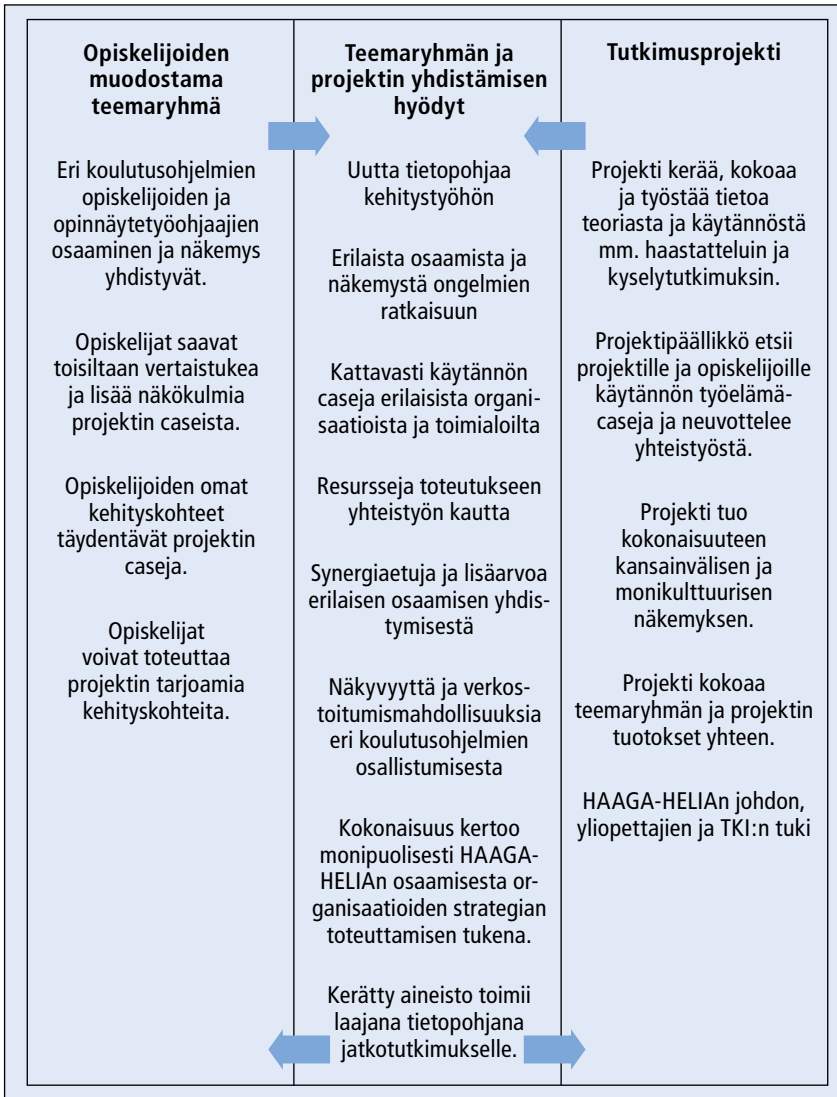
Opiskelijat otettiin mukaan projektiin perustamalla ”Strategia käytäntöön”- teemaryhmä. Teemaryhmä on HAAGA-HELIA:n koulutusohjelmarajat ylittävä opinnäytetyöryhmä, jonka tavoitteena on laajalaisemman osaamisen yhdistäminen tutkittavasta, yhteisestä teemasta. Teemaryhmän opiskelijat tekivät strategian toteuttamista kehittäviä opinnäytetöitä kontaktirytyksissään. Teemaryhmään myös rekrytoitiin opiskelijoita eri koulutusohjelmista toteuttamaan yhteistyökumppanien kehityskohteita. Opinnäytetöiden ohjauksessa tehtiin yhteistyötä eri koulutusohjelmien opinnäytetyöohjaajien kesken, ja osaamista jakamalla voitiin laajentaa projektin näkökulmia.

Työ eteni prosessimaisesti yhteistyössä tietoa jakaen ja kehittäen. Tuotoksia on arvioitu sykleittäin teemaryhmän sisällä, eri koulutusohjelmien asiantuntijoiden, yhteistyökumppanien ja toimeksiantajien kanssa. Aluksi haastateltiin käytännön strategian toteuttamisesta vastaavia henkilöitä erilaisissa organisaatioissa. Sen jälkeen selvitettiin työntekijän roolia strategiaprosessissa isohkoilla kyselyillä. Kuvio 2 esittää projektin etenemisen luonnetta ja toimijoiden työn etenemisvaiheita. Prosessi ja kuvio syventyvät jatkossa toimintatutkimuksen muodossa.



Kuvio 2. Projektin etenemisen luonne.

Yhteistyöstä on ollut paljon synergiahyötyjä ja lisäarvoa. Yhteistyö yritysten osaajien ja asiantuntijoiden, HAAGA-HELIAn ammattilaisten ja liiketoiminnan eri koulutusohjelmien opiskelijoiden kanssa on tuottanut hyvää vuorovaikutusta ja paljon tietoa. Prosessimaisesti edennyt, pragmaattinen, monimenetelmällinen yhteistyö on mahdollistanut kokonaiskuvan saamisen pohjaksi syvemmälle jatkotutkimukselle (vrt. Anttila 2007, 110). Myös Stähle & Wilenius (2006, 114–124) kannustavat tiedonjalostamisessa dynaamisiin toimintamuotoihin sekä asiantuntijuuden ja energian jakamiseen jatkuvina prosesseina. Kuvio 3 kuvaa yhteistyön synergiahyötyjä ja lisäarvoa.

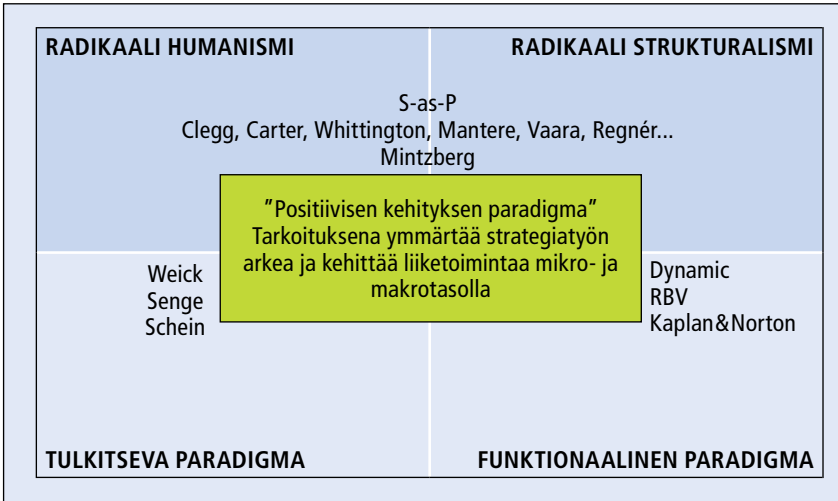


Kuvio 3. Opiskelijoiden teemaryhmän ja tutkimusprojektin yhteistyön tuottamat hyödyt ja lisäarvo.

1.2 Menetelmät, aineistot ja tulokset

Lähtökohtana projektissa on liiketoiminnan kehittäminen ja organisaation jäsenen rooli liiketoiminnassa eli työ on ollut selkeästi funktionaalista ja pragmaattista. Työssä on pyritty kehittämään liiketoimintaa mahdollisimman objektiivisesti ja käytännön tarpeista lähtien (Burrell & Morgan 1979/2010). Kehittämistyössä on pidetty tärkeinä arvoina liiketoiminnan tuloksellisuutta, sujuvia työprosesseja ja hyvää

yhteistyötä työelämässä sekä organisaatioiden jäsenten innostumista ja sitoutumista organisaation mission ja vision mukaiseen työhön. Kuvio 4 kuvaa projektin tutkimuksellista lähtökohtaa.



Kuvio 4. Tutkimuksen kenttä mukaillen (Burrell & Morgan 1979/2011).

Yhteistyöprojektin tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monipuolisesti, tehokkaasti ja systemaattisesti tietoa erilaisista organisaatioista. Tietoa kerättiin monin eri tavoin, *kvantitatiivisesti* ja *kvalitatiivisesti* sekä tutkien strategian toteuttamiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusta. Taustatietoa haettiin laajoilla, kvantitatiivisilla kyselyillä. Opiskelijoiden kanssa yhteistyössä tutkittiin useita tapauksia erilaisissa organisaatioissa ja konteksteissa, ja nämä koottiin yhteen. Yhteistyö tuottaa monia hyötyjä: tutkimusaiheeseen saadaan erilaisia näkemyksiä, luovuutta, toisaalta myös tulosten luotettavuus kasvaa. (Eisenhardt & Graebner 2007). Opiskelijoiden projektissa tekemät opinnäytetyöt olivat pääosin kvalitatiivisilla menetelmillä toteutettuja. Tällainen tapaustutkimusten rypäs eli *multiple case study* soveltuu Yinin (2009,18) mukaan erityisen hyvin laajan kompleksisen käytännön ongelman selvittämiseen. Multiple case study on ollut työläs ja haasteellinen, mutta mahdollistanut suuren tietomäärän keräämisen. Työn luotettavuutta on lisätty haastattelemalla organisaatioissa sekä työntekijöitä että johtajia. Haastattelujen lisäksi organisaatioissa on tehty käytännön kehitystyötä, joka on mahdollistanut organisaatioiden kulttuurin ja strategiatyön syvällisemmän ymmärtämisen. Sisäistä luotettavuutta on myös lisätty kirjallisuuden laajalla hyödyntämisellä. Ilmiöiden vertailu eri casejen välillä lisää tutkimuksen ulkoista luotettavuutta. Yinin mukaan systemaattinen evaluointi, tiedonvaihto ja dokumentointi koko projektin

ajan ovat myös oleellisia. Jotta aineistoja voisi hyödyntää monipuolisesti, tehokkaasti sekä kohderyhmien tarpeisiin ja pohjaksi jatkotutkimukselle, valitsin projektin päämenetelmiksi *proseduraalisen* työstämisen ja *realistisen evaluaation* (Anttila 2006 ja 2007). Tämä raportti kokoaa tuloksia ja vetää johtopäätöksiä koko työstä. Tulokset analysoidaan tarkemmin myöhemmin julkaistavassa artikkelissa.

Tutkimusotteeltaan projekti on ollut käytäntöhakuinen, monimenetelmällinen ja objektiivisuuteen pyrkivä. Tietoja on arvioitu mahdollisimman *realistisesti* ja *kriittisesti*. Projekti on tuottanut myös kvantitatiivista aineistoa, jonka avulla voidaan jossain määrin saada objektiivista vertailukelpoista tietoa. Projektissa on myös selvitetty kvalitatiivisesti työelämän toimijoiden ja opiskelijoiden eli tulevaisuuden ammattilaisten näkemyksiä, mielipiteitä ja asenteita. Organisaatioidentoimintaympäristöä, prosesseja ja työskentelyä on myös pyritty ymmärtämään havainnoimalla, keskustelemalla ja yhdessä refleктоimalla eli mukana on ollut myös subjektiivista otetta. Jatkotutkimuksessa tutkimusotetta on tarkoitus kehittää toimintatutkimuksen keinoin.

Realistinen evaluaatio on Anttilan mukaan (2007, 61–62) tutkimusote, joka vuorottelee käytännönläheisen ja teoreettisen ajattelun välillä ja tekee päätelmiä sekä havaittujen tosiseikkojen että asetettujen arviointikriteerien perusteella. Realistisen evaluaation prosessi suunnitellaan ja mallinnetaan huolellisesti. Prosessi on vaiheittainen ja iteratiivinen eli kierros kierrokselta etenevä. Käytännönläheisessä kehitysprosessissa siirrytään käytännöstä asteittain teoreettiseen orientaatioon ja siitä takaisin käytäntöön. Näin ollen prosessi etenee *abduktiivisesti*. Vaikka prosessi alkaa käytännöstä, se ei kuitenkaan torju teorian olemassaoloa kaiken taustana. Päättelyä johdetaan kohti ilmiön mallinnusta. Evaluoivan arvioinnin logiikka tähtää tulosten hyväksymiseen enemmänkin kuin todeksi vahvistamiseen.

Proseduraalinen toimintatapa soveltui hyvin työskentelyyn eri sidosryhmien kanssa. Proseduraalisella perspektiivillä Anttila (2007, 11, 110–112) tarkoittaa *pragmaattista, monimenetelmällistä lähestymistapaa*, joka pyrkii välttämään sekä empiirisen, mitattavan että tulkinnallisen lähestymistavan rajoituksia niin, että tuloksiin saadaan enemmän perspektiiviä kehitettävään kohteeseen. *Prosessievaluaatiossa* oleellista on avoimuus, läpinäkyvyys, kehitys ja systemaattisuus. Evaluaatiossa vastataan kysymyksiin *miten jotain tehdään, millainen toiminta tuottaa parhaan ratkaisun ongelmiin*. Näistä lähtökohdista on saatu esiin tekijöiden tunteuksia, asiantuntemusta, prosessien kulkua sekä ongelmakohtia ja kehitysjatoksia.

Keskeiset tutkimuskysymykset olivat yhteisenä lähtökohtana kussakin organisaatiossa. Haastattelukysymyksiä kuitenkin sovellettiin

ja kehitettiin edelleen kunkin haastateltavan ja kontekstin mukaisesti. Organisaatioiden strategiaprocessit ovat melko samanlaisia myös hyvin erilaisissa organisaatioissa ja ovat siten vertailtavissa. Projektipäällikkö, opiskelijat ja työelämän toimijat etsivät caseista käytännön ratkaisuja, joiden avulla strategia voi toteutua tehokkaammin organisaation toimijan työtehtävissä. Parhaita käytäntöjä etsittiin haastatteleamalla ja prosesseja kartoittamalla. Sekä projektipäällikön että opiskelijoiden haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tai kirjoitettiin kattaviksi muistioiksi. **Strategia käytäntöön -caset löytyvät raportin osiosta 5, sekä luetteloituna sisällysluettelosta.**

Projektin aineisto koostuu case-tapausten tuloksista ja projektipäällikön tekemästä tutkimustyöstä. Projektipäällikkönä haastattelin asiantuntijoita ja työelämän toimijoita, osallistuin opiskelijoiden casejen aloitusneuvotteluihin sekä olin mukana suunnittelemassa kyselytutkimusten sisältöjä yhteistyökumppanien ja opiskelijoiden kanssa. Kansainvälisen näkökulman saamiseksi projektiin haastattelin organisaatioiden asiantuntijoita ja käytännön toimijoita myös Venäjällä ja Belgiassa. Kansainvälistä näkökulmaa saatiin myös Helsingissä haastatellen, sillä useat organisaatiot olivat monikulttuurisia ja globaaleja. Yhteistyökumppanien toiminnan luonnetta ja kontekstia pyrittiin ymmärtämään ja havainnoimaan kaiken aiheeseen liittyvän tiedon esiin saamiseksi. Kaikki työ dokumentoitiin yhteistyössä projektin osallisten kanssa.

Aineistoa luokiteltiin viitekehyksen teemojen pohjalta kvalitatiivisesti sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Caseista nostettiin esiin strategian toteuttamisen kehittämisen ja valittujen teemojen kannalta keskeisiä asioita. Erityisesti organisaation jäsenten roolia strategiaprocessissa kehittäviä parhaita käytäntöjä pyrittiin saamaan esiin. Analyysin avulla koko aineistosta on vedetty johtopäätöksiä strategiatyön kehittämiseksi. (Anttila 2006, 292–294; Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–94.) Aineiston tarkempi analyysi löytyy artikkelista HAAGA-HELIAN nettisivuilta.

Projektin tavoitteena oli tunnistaa sellaisia käytännön toimintamalleja, joilla strategian viestintää, toteutumista ja seurantaan organisaatioissa voidaan kehittää erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Yhteistyöorganisaatioille ehdotettiin esim. seuraavia käytännön tuotoksia:

- kuvaus arvo- tai strategiaprocessista
- parhaita käytäntöjä ja uusia näkökulmia strategian toteuttamiseen
- toimintamalli strategian toteuttamiseen yksilön tai työryhmän työssä
- lähiesimiesten roolin tutkiminen strategian viestijöinä
- assistentin toimenkuvan kehittäminen strategiatyön tukena
- strategian viestintätilanteiden suunnittelu ja järjestäminen

- haasteiden tunnistaminen ulkoistetun työvoiman toiminnassa strategisten tavoitteiden mukaisesti
- strategian seurantajärjestelmien tai mittarien kehittäminen
- kehityskeskustelujen toimintamalli
- strategian toteutumisen palautejärjestelmä

1.3 Näkökulmat

Projektissa on hyödynnetty tutkimusta ja kirjallisuutta sekä keskitytty aiheen kannalta oleelliseen. Tutkimuksen kentästä on valittu käytännönläheistä, strategian toteuttamisen kehittämiseen tähtäävää sekä työntekijän roolia esiin nostavaa antia. Käytännön toimijoiden laajaan kokemukseen perustuvaa kirjallisuutta ei ole myöskään väheksytty, sillä yrityselämä ammentaa siitä toimintatapoja. Kirjallisuuden ja tutkimuksen osalta on keskitytty *oppimisen, osaamisen johtamisen, viestinnän ja esimiestyön sekä organisaatiokulttuurin* teemoihin, koska ne tuovat esiin työntekijän roolin kehittämisen strategiaprosesseissa.

Viitekehysten lähtökohtina ovat olleet ensisijaisesti *strategisen johtamisen ja strategiaviestinnän* tutkimus ja kirjallisuus, mutta näkökulmia on haettu myös *leadershipin, managementin ja organisaatiokäyttäytymisen* tutkimusaloilta, sillä näiden yhdistelmä vastaa parhaiten projektin ongelmaan, joka pyrkii kehittämään organisaation jäsenten roolia strategiatyössä. Strategisen johtamisen ja leadershipin kirjallisuus ja tutkimus keskittyvät johtamislähtöiseen toimintaan. Management-lähtökohta on myös johtamislähtöinen, mutta valottaa strategian toteuttamista operatiivisella tasolla. Organisaatiokäyttäytyminen taas ei linkity useinkaan strategiatyöhön. Keskeisiksi teemoiksi tästä laajasta kentästä valittiin toisiinsa liittyvät *oppiminen ja resurssinäkemys, osaamisen ja tiedon johtaminen sekä organisaatiokulttuuri*, koska ne tuovat esiin työntekijän roolin kehittämisen strategiaprosesseissa. Projektissa on keskitytty hyödyntämään *strategian toteuttamisen* tutkimusta ja kirjallisuutta, vaikka strategisen johtamisen kirjallisuuden pääpaino onkin strategian suunnittelussa. Näiden linjausten ja rajausten avulla kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen on voitu fokuoittaa määrätietoisesti. Kuvio 5 hahmottaa projektin ja tutkimuksen viitekehystä.

PROJEKTIN JA TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMAT	STRATEGINEN JOHTAMINEN	LEADERSHIP	MANAGEMENT	ORGANISAATIO-KÄYTTÄYTYMINEN
Strategian toteuttamisen kannalta kiinnostavia alueita	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oppiminen ▪ Osaamisen johtaminen ▪ Resurssinäkemys ▪ Organisaatio-kulttuuri ▪ Tietojohtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muutosjohtaminen ▪ Valmentava ja keskusteleva johtaminen ▪ Johtamisviestintä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keskijohdon ja esimiesten rooli strategiatyössä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Työntekijän oppiminen, sitoutuminen, innostuminen (engagement), tiedonjakaminen ja yhteistyö, organisaatioviestintä
Plussaa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategisen johtamisen kentässä uudempi näkökulma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Johtamisen kentässä erilainen näkökulma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategian toteuttamisessa tarvittava tuki ▪ Prosessien kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisaation jäsenen näkökulma
Ongelmallista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategian toteuttaminen ja työntekijän rooli hyvin pieni osa tutkimusta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Johtokeskeinen näkökulma, kirjallisuutta ja tutkimusta laajalti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liian operatiivinen tai tekninen näkökulma strategiatyössä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategisen johtamisen näkökulmasta liian "pehmeä" näkökulma liiketoiminnan kehittämisessä

Taulukko 1. Projektin ja tutkimuksen viitekehyksen luonnehdintaa.

Strategia käsitetään tässä projektissa organisaation yhteisenä työvälineenä, jonka avulla missiota voidaan toteuttaa niin, että visio saavutetaan. Myös Tuomi & Sumkin (2010, 9) määrittelevät strategian näin. ”Strategia työvälineenä -ajattelun” lisäksi käytetään mielellään termiä *strategiatyö*, jonka nähdään kuvaavan organisaation koko strategiaprosessia strategisesta suunnittelusta strategiseseen johtamiseen ja strategian toteuttamiseen. Termi strategiatyö kuvastaa hyvin nykypäivän arkisempaa strategia-ajattelua. Myös Kehusmaa (2010, 15) korostaa kauppakamarin julkaisussaan strategian arkista luonnetta, strategian toteuttamista ja sitä, että koko organisaatio osallistuu tähän työhön. Strategisen johtamisen tutkimuksessa Learning ja Cultural -koulukunnat (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998) sekä Strategy-as-Practice-ajattelu tukevat strategiatyön näkemistä käytännönläheisesti organisaatioiden jäsenten yhteisenä työnä. Strategiatyön näkökulmina ovat usein Balanced Scorecardin tavoin asiakas, talous, prosessit ja osaaminen. Tämän jaottelun näkökulmasta projektissa keskitytään *prosesseihin* ja *osaamiseen*, joskin asiakas- ja talousnäkökulmat linkittyvät näihin kiinteästi.

Strateginen johtaminen nähdään usein johdon pitkän tähtäimen suunnitteluna, kun taas strategian toteuttamista pidetään operatiivisena toimintana, josta organisaation keskijohto ja työntekijät vastaa-

vat. Kirjallisuudessa ja suomalaisessa käytännössä toimintatapa on yhä pitkälti tällainen. Tämän päivän organisaatioissa tiukka jako strategiseen ja operatiiviseen toimintaan ei ole enää perusteltua. Strategisen johtamisen uudempi tutkimus kannustaakin dialogiseen, prosessimaiseen toimintatapaan, jossa työntekijät ovat mukana kaikissa strategiaprosessin vaiheissa. Vuorovaikutteisessa strategiaprosessissa rajanveto strategisen ja operatiivisen välillä hämärtyy.

Tässä projektissa strateginen johtaminen nähdään perinteistä laajempänä. Lähtökohtana on *liiketoiminnan kokonaisuuden* johtaminen. Kuitenkin myös *operatiivinen toimintataso* nähdään tärkeänä strategisen toimintatason rinnalla, koska strategian *toteuttaminen* on osa yrityksen eri tasoille hajaantuvaa päivittäisjohtamista, ja avoimessa keskustelukulttuurissa eron tekeminen toimintatasojen välillä vaikeuttaa vuoropuhelua. Strategisen johtaminen katsoo *pidemmälle tulevaisuuteen*, vaikka postmodernissa hektisesti muuttuvassa maailmassa myös lyhyen tähtäimen näkökulman pitää jatkuvasti olla läsnä. Strategista johtamista tarvitaan sekä organisaation *sisäisessä että ulkoisessa ympäristössä*: kaikki vaikuttaa kaikkeen. Strategia on *työväline tavoitteiden saavuttamiseksi*, ja se suunnitellaan organisaation *mission, vision ja arvojen* pohjalta. Strategiaa toteutetaan *toimintasuunnitelmien* avulla. *Henkilöstön osallistuminen* strategiatyöhön parantaa strategian toteutumista. Projekti näkee *strategisen johtamisen ja strategiatyön tavoitteena* organisaation perustehtävän tai liiketoiminnan mukaisen hyvän *yhteistyön* organisaation toimijoiden ja kumppanien kesken.

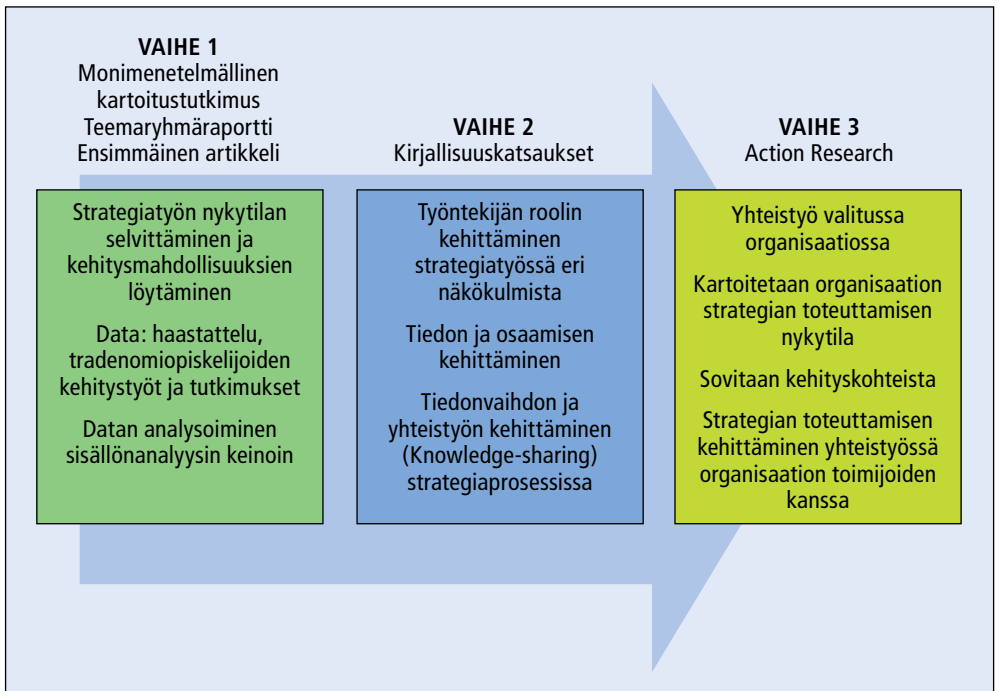
Projekti keskittyy strategian toteuttamiseen, strategian suunnitteluun, tuottamiseen tai määrittelyyn kiinnitetään huomiota vain niiltä osin kun se edistää strategian toteutumista. Projektissa ei ole haluttu rajata sitä, kuka tai ketkä strategian laativat, vaan on keskitytty etsimään strategian toteuttamista kehittäviä parhaita käytäntöjä ja työntekijän roolin kehittämistä strategiaprosessissa. Työntekijän näkökulma on ollut lähtökohtana alan tutkimuksessa ja kirjallisuudessa varsin vähän, vaikka sen merkitys onkin tiedostettu. Myös yrityksissä tuntuu vielä olevan matkaa työntekijöiden roolin esiin nostamisessa ja kehittämisessä.

Strategian toteuttamista tutkitaan mahdollisimman monesta näkökulmasta kattavan kokonaiskuvan saamiseksi, eli projektin näkökulma on *holistinen*. Perusteena tälle ajattelulle on strategiatyön monipuolinen konteksti. Samaan johtopäätökseen tultiin Aalto-yliopiston Strategia toimintaan – Strada -tutkimus- ja kehityshankkeessa (mm. Aaltonen ym. 2002; Strada 2007). Myös Minzberg kumppaneineen (1998) esitti, että strategiatutkimusten suurin ongelma on ollut liian kapeat näkökulmat, jolloin kokonaiskuva aihekentästä on jäänyt pirstaleiseksi. Tämän tutkimuksen viitekehityksessä on keskitytty strategiseen henkilöstövoimava-

rojen johtamiseen, osaamisen ja oppimisen sekä organisaatiokulttuurin tutkimusaloihin ja strategiaviestinnän kehittämiseen käytännönläheistä johtamisen ja esimiestyön kirjallisuutta hyödyntäen. Koska ongelmat ovat moninaisia sekä tilanteet ja organisaatiot erilaisia, pyritään ratkaisuja strategian toteuttamisen kehittämiseen tarjoamaan useista näkökulmista. Tavoitteena on antaa vinkkejä kirjallisuudesta, josta projektin tekijät ovat kokeneet löytäneensä hyviä, käytännönläheisiä ohjenuoria strategian toteuttamiseen. Strategian toteuttamisen kehittämiseen ei tarjota yhtä selkeää toimintamallia vaan iso joukko caseja, joista voi saada ajatuksia ja toimintamalleja oman organisaation strategiatyön kehittämiseen.

1.4 Projektista tutkimukseksi

Projektin tuottamat aineistot toimivat tutkimuksen taustatietona. Projektissa eli tutkimuksen *ensimmäisessä vaiheessa* selvitetään strategian toteutumisen ja työntekijöiden roolin nykytilannetta organisaatiossa. Taustatietoa haetaan myös kirjallisuudesta ja tutkimuksesta. *Toisessa vaiheessa* tutkitaan strategian toteuttamisen kehittämistä työntekijän näkökulmasta valituista liiketoiminnan tutkimuksen näkökulmista. Tämän vaiheen tulokset julkaistaan näkökulmittain erillisissä artikkeleissa. *Kolmannessa vaiheessa* sovitaan yhteistyöstä sellaisen Suomessa toimivan organisaation kanssa, joka on kiinnostunut kehittämään strategian toteuttamisprosessejaan erityisesti organisaation jäsenten – sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmasta. Organisaation strategiaprosessin hyvät käytänteet ja kehityskohteet tunnistetaan ja kartoitetaan organisaation jäsenen roolia ja kehitysmahdollisuuksia prosessissa. Strategian toteuttamista kehitetään yhteistyössä organisaation toimijoiden kanssa. Kolmas vaihe toteutetaan toimintatutkimuksena (*Action Research*) Anttilan mallin mukaisesti (2006, 439–440) niin, että tutkija itse osallistuu kehitystyöhön organisaatiossa. Kuvio 5 esittää tutkimuksen vaiheita.



Kuvio 5. Tutkimuksen vaiheet.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on aito kehitystyö, jossa pyritään muuttamaan ja kehittämään organisaation asenteita, toimintatapoja sekä yhteisön vuorovaikutusta ja kulttuuria. Toimintatutkimus on dynaaminen, interaktiivinen prosessi, jolla pyritään toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisäämiseen hyvässä vuorovaikutuksessa organisaation toimijoiden kanssa. Tietoa tuotetaan vuorovaikutuksessa yhteisön kanssa ja kehitystä dokumentoidaan aktiivisesti prosessin eri vaiheissa. Kohdetta tutkitaan ja kehitetään samanaikaisesti. Tutkijan rooli on osallistuva ja aktiivinen, mutta ei organisaation jäsenenä vaan yhteistyökumppanina. (Anttila 2006, 220–221, 638–639; 2007, 12).

Tutkimus toteutetaan empiirisenä, intensiivisenä ja syvälle organisaation toimintatapoihin pureutuvana tapaus- eli case-tutkimuksena. Tavoitteena on löytää oleellisia tekijöitä, prosesseja ja kehityskohteita. Aihe ja teoreettinen näkökulma tarkentuvat yhteistyössä yhteistyökumppanin kanssa, ja tutkimus vastaa siten aidosti työelämän tarpeita. Teoreettinen viitekehys rajataan kehityskohteen tarpeiden mukaan suppeaksi, jotta tietoon päästään pureutumaan mahdollisimman syvällisesti. Case-tutkimuksen tulokset koskevat *yhdessä* organisaation sisäistä kehitystä, eivätkä ole suoraan yleistettävissä. Strategiaprosessit ovat kuitenkin melko samanlaisen

peruskaavan mukaisia erilaisissa organisaatioissa ja löydettävät kehitysajatukset voivat tuoda näkemyksiä myös muiden organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Tulokset ovat laajemminkin kiinnostavia, koska ratkaistavat ongelmat ovat yhteisiä kaikenlaisille organisaatioille. (Anttila 2006, 286–289).

Tutkimuksen lähtökohta on realistinen maailmankuva: Sosiaalinen todellisuus näyttäytyy sellaisena kuin se on olemassa, ja olemassa olevasta todellisuudesta luodaan mahdollisimman tarkka kuva. Kehitystyö on *pragmaattista*; työn täytyy olla yhteistyöorganisaatiolle hyödyllinen, kuitenkin niin, ettei kaikki totena nähty välttämättä ole hyödyllistä ja tavoiteltavaa. Työn perimmäinen tarkoitus on kehittää liiketoimintaa funktionaaliselta pohjalta. Hyvin toimivan strategiaproessin oletetaan lisäävän kaikkien organisaation jäsenten hyvinvointia ja aktiivisesti strategiaproessiin osallistuvan organisaation jäsenen työn mielekkyyttä. Lähtökohta on myös *rationaalinen*, eli jos prosessit toimivat, toiminta nähdään lähtökohtaisesti järkevänä. Tutkimus on kuitenkin kehitysorientoitunut, ja keinoja kehittää organisaation jäsenten roolia strategiatyössä etsitään myös uudemmassa, tulkinnallisemmasta ja radikaalimmasta kirjallisuudesta. (Anttila 2006, 570; Burrell & Morgan 1979/2010).

2

Strategisesta johtamisesta strategiatyöhön

■ **Strateginen johtaminen omittiin liiketoimintaan 1950–60-luvuilla Yhdysvalloissa.** Tähän vaikutti erityisesti Harvardin yliopisto, jossa rationaalisen teknisen strategisen johtamisen tutkimuksen voidaan sanoa alkaneen. Tuolloin kehitettiin yhäkin käytössä olevat funktionaaliset näkemykset strategiaprosessista, visiosta ja ympäristöanalyysistä, kuten SWOT. Tärkeimpinä vaikuttajina tässä kehityksessä voidaan nähdä Selznick, Chandler, Andrews ja Ansoff. Strategiseen suunnitteluun keskittyvästä ajattelumallista tuli valtavirtanäkemyks, joka on leimannut strategisen johtamisen tutkimusta ja käytäntöä monin osin näihin päiviin asti. Strategisen johtamisen toimijat olivat ja ovat edelleen johtajia ja analyytikkoja, jotka suunnittelevat strategian. Strateginen johtaminen nähdään yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden määrittelyä sekä toimenpiteiden ja resurssipanostusten laatimista näiden pohjalta. Myös Suomessa rationaalinen johtamisnäkemys on ollut vallitseva opetuksessa, tutkimuksessa ja käytännössä. (Minzberg & Lempel 1999; Seock 2008).

Strategisen johtamisen ”grand old man” on ollut 1950-luvulta lähtien Peter Drucker (1909–2005). Drucker (rev. ed. 2009) puhui strategisesta johtamisesta jo ennen kuin se ”virallisesti keksittiin” ja näki sen suunnittelupainotteista valtavirtaa käytännöllisempänä toimintana. Druckerin mukaan strateginen johtaminen ei ole huomisen toiminnan suunnittelua, vaan nykyisen toiminnan suunnittelua niin, että epävarmasta tulevaisuudesta selvitäisiin. Hän painotti myös strategian käytännön toteuttamista, resursoimista ja seuranta sekä avainhenkilöiden sitouttamisen tärkeyttä. Drucker on kehittänyt tavoitejohtamisen (Management by Objectives) ja kehityskeskustelut teoksessaan *The Practice of Management* jo vuonna 1955 (Seock 2008). Druckeria voidaankin pitää erityisesti liiketoiminnan perusasioiden puolestapuhujana ja hänen ajatuksiaan on sovellettu laajalti yrityksissä. Tutkijamaailma ei ole kuitenkaan arvostanut Druckerin työtä yhtä paljon kuin käytännön liike-elämä.

Johtajien tai strategia-analyytikkojen ajattelu ja toiminta on ollut strategisen johtamisen keskiössä 1960-luvulta asti. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998, 2009) tutkivat noin 2000 strategisen johtamisen kirjaa tai artikkelia ja kokosivat kirjassaan *Strategy Safari* strategisen johtamisen tutkimuksen kymmeneen koulukuntaan: Design, Planning, Positioning, Entrepreneurial, Cognitive, Learning, Power, Cultural, Environmental ja Configuration. Johtopäätöksenä tutkimukselle oli, että strategista johtamista on tutkittu sokeasti kustakin eri näkökulmasta näkemättä kokonaisuutta. Mintzbergin ym. kokoamista koulukunnista vasta Learning- ja Cultural- koulukunnat toivat strategiseen johtamiseen näkemyksen organisaatiosta sosiaalisena järjestelmänä. Muut koulukunnat lähtivät siitä, että johtajat ja strategit toteuttavat strategian suunnittelun, ja toiminta eli strategian toteuttaminen on siitä erillään.

Tom Peters on yksi maailman kuuluisimmista ja kiistellyimmistä strategiaguruista. Hänen ja Robert Watermanin teoksessa *In Search of Excellence* (1982) kiteyttämä ”seitsemän S:n johtamisperiaate” on ollut suosittu yrityksissä. Johtamisen seitsemän s-kirjainta heidän mukaansa ovat organisaation rakenne, strategia, taidot, systeemit, henkilöstö, tyyli ja jaetut arvot. (Seeck 2008). Erinomaisuuteen pyrkiminen on viime aikoina herättänyt kovasti kritiikkiä, koska erinomaisuudessaan esimerkilliset yritykset ovat usein kaatuneet suuriin ongelmiin hyvinkin nopeasti hehkutuksen jälkeen. Erinomaisuudessakin pitäisi muistaa jatkuvan kehittämisen ja tietyn nöyryyden merkitys liiketoiminnassa. Uusin, kriittisempi strategiatutkimus nostaa Petersin avuja uudelleen esiin vallankumouksellisena byrokraattisuuden haastajana ja organisaation jäsenten sitoutumisen ja innostuksen rakentajana (Clegg, Carter, Kornberger & Schweitzer 2011).

Michael Porter on 1980-luvulta lähtien hallinnut maailmanlaajuisesti strategisen johtamisen kenttää. Mintzberg kumppaneineen (mm. 1999) nimeää Porterin dominoivan näkökulman *Positioning* asemoinnin koulukunnaksi. Positioning -ajattelun painopiste on ulkoisen strategian ja markkinatilanteen hallinnassa. Porterin perusstrategioilla (1980, 1985) yrityksissä pyritään kustannustehokkuuteen, differointiin ja fokusointiin sekä kilpailuetustrategioilla hallitaan toimialan rakenteita ja arvoketjuja. Toisena positioinnin tärkeänä vaikuttaja on ollut Boston Consulting Group portfoliomalleineen. Asemoinnin strategioita ja malleja on viimeaikoina kritisoitu nykyiseen markkinatilanteeseen jämähtävinä. Markkinoiden hallinnassa suosituiksi ovat 2000-luvulla tulleet myös Kimin ja Mauborgnen *Sinisen meren strategia* (2005) ja sen välineenä strategiakanvaasi sekä Dozin & Kososen *Nopea strategia* (2008). Myös skenaarioajattelua on hyödynnetty 1970-luvulta lähtien.

Strateginen johtaminen koki uuden tulemisen 1990–2000 -luvuilla.

Strateginen johtaminen nousi Suomessa 90-luvulla toiseksi tutkituimmaksi johtamisen alueeksi innovaatioteorioiden jälkeen. Myös koulutuksessa strategisen johtamisen merkitys nousi raketin lailla. (Seeck 2008). Kaplan & Norton (1996; 2005) tarjosivat suorituksen mittaamisen (performance measurement) apuvälineeksi Balanced Scorecardia (BSC) eli tasapainotettua tulostittaristoa. Samalla he nostivat strategian toteuttamisen ja sen mittaamisen strategisen johtamisen keskiöön. BSC painottaa osaamisen, prosessien ja asiakastyytyväisyyden mittaamista talouden mittaamisen ohella. MIT Sloan School of Managementin piirissä kehitettiin Delta-malli, joka painottaa parasta tuotetta tai laajinta asiakasratkaisua, jonka avulla asiakas ”lukitaan” (The Delta Project, MIT). Euroopan laatupalkintokriteerien pohjalta kehitetty yrityksen itsearviointin menetelmä (EFQM Excellence Model) painottaa johtajuuteen ja henkilöstöön liittyviä tekijöitä.

Strategisen johtamisen tutkimuksessa ja keskustelussa nousi esiin myös valtavirrasta poikkeavia näkökulmia, joista tunnetuimmat ovat Mintzbergin ym. (1998, 2009) nimeämät Learning- ja Cultural-ajattelu. Oppimisen koulukunnan ensimmäiset vuosikymmenet keskittyivät johtajan oppimisen kehittämiseen. Vasta 1980-luvulla kyseenalaistettiin perinteinen johtamislähtöinen strategian suunnittelu, koska sillä ei nähty olevan yhteyttä organisaatioiden tapahtumiin. Oppimisen koulukunnan näkemyksen mukaan, Mintzberg mukaan lukien, strategia muotoutuu yhteistyössä vähitellen ja kollektiivisesti kehittyen (*emerging*). Learning-koulukunnan tunnetuin malli onkin oppiva organisaatio ja sen tärkeimpänä vaikuttajana nähdään yleisesti Sengen *The fifth discipline* (1990/2006). Oppivan organisaation lähtökohdat ovat kuitenkin löydettävissä strategisen johtamisen sijaan aiemmasta organisaatiotutkimuksesta. Jo Mayo 1930-luvulla huomasi, että sosiaalista yhteisöä täytyy organisaatiossa ymmärtää avoimena, tasapainoon pyrkivänä järjestelmänä, joka toimii epäloogisen sosiaalisen toimintamallin mukaan. (Burrell & Morgan 1979/2011). Tasapainoon pyrkiminen on ollut tärkeä tavoite myös tämän päivän organisaatiotutkijoille erityisesti oppivan organisaation näkökulmasta. Simon, March ja Cyert tutkivat jo 1950–60-luvuilla organisaatioiden kehittymistä oppimisprosessina. Jo Argyriksen ja Schönin näkemyksiä liiketoimintastrategian toteuttamisesta 1970-luvulta voidaan pitää oppivan organisaation teoreettisena lähtökohtana. (Juuti & Luoma 2009; Mintzberg ym. 2009, 223; Viitala 2005). Strategiseen johtamiseen nämä ajatukset nousivat kuitenkin vasta resurssilähtöisen ajattelun kautta.

Organisaatiokulttuurin vaikutusta ihmisten toimintaan on tutkittu monilla tahoilla, mutta strategiseen johtamiseen ajattelu tuli vasta 1980-luvulla, kun amerikkalaiset johtamisen tutkijat, Pettigrew

yhtenä tärkeimmistä, yrittivät ymmärtää japanilaisten yritysten menestystä (Mintzberg ym. 2009). Organisaatiokulttuurin isänä pidetään kuitenkin yleisesti organisaatiopsykologian tutkijaa Edgar Scheinia. Hän tiivistää kirjassaan *Organizational Culture and Leadership* (2010) organisaatiokulttuurin kuvaamalla sitä sosiaalisen oppimisen tuotokseksi, joka syntyy ajan myötä, kun organisaation jäsenet ratkovat ongelmia sopeutuakseen ulkoiseen ja sisäiseen ympäristöönsä. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on suurelta osin tiedostamatonta verrattuna esimerkiksi *organisaation ilmapiiriin*, joka taas on pääosin näkyvää ja vain pieni osa organisaatiokulttuuria.

Ulkoisen markkinanäkökulman rinnalle strategiseen johtamiseen kehittyi resursseja painottava näkökulma *Resource Based View (RBV)*. Monet pitävät Edith Penrosen työtä vuodesta 1959 lähtien merkittävimpänä organisaation resurssien esiin nostajana. Erityisesti Penrose korosti uniikin, vaikeasti kopioitavan osaamisen vaalimisen tärkeyttä (Clegg ym. 2011). Strategisen johtamisen tutkimuksessa Wernerfeltin (1984) korosti ensimmäisten joukossa yrityksen resurssien merkitystä sen tuotteita tärkeämpinä. Barney kehitti resurssinäkökulman kattavaksi teoriaksi vuosina 1991–2001 (Barney 1991; 2001; Mintzberg ym. 2009). Resurssinäkökulma on viime aikoina kehittynyt dynaamisempaan suuntaan. Dynaamiset resurssit ovat kyvykkyyksiä, joiden avulla voidaan luoda ja kehittää muita kyvykkyyksiä. Organisaation resursseina voidaan nähdä yksilöiden työsuoritukset ja dynaamisina resursseina näiden työsuoritusten koordinoiminen ja kehittäminen yhteiseksi vaikeasti kopioitavissa olevaksi osaamiseksi. (Helfat & Peteraf 2003).

Osaaminen ja sen kehittäminen nousivat myös liiketoiminnan menestystekijöiksi. Viitalan mukaan (2008) *ydinosaamisen* nostivat esiin Peters & Waterman jo 1980-luvulla. Hamel & Prahalad kuitenkin aloittivat laajemman keskustelun ydinosaamisen kehittämisestä vuonna 1990 kuuluisaksi tullessa artikkelissaan *The Core Competence of the Corporation*. Heidän mukaansa ydinosaaminen on joukko toisiaan täydentäviä taitoja, joilla on merkittävä rooli yrityksen kriittiselle kilpailukyvyllä ja joiden avulla asiakkaalle tuotetaan perustavanlaatuisia lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna nyt ja tulevaisuudessa. (Mintzberg ym. 2009). Kehusmaan (2010) mukaan ydinosaaminen on *strategista osaamista*. Hannuksen (2004) mukaan *kyvykkyydet* ovat organisaation tärkeitä strategisia voimavaroja kuten osaaminen, prosessit, it-ratkaisut sekä rakenne- ja kumppanuustekijät. Ojala (2008) puhuu *osaamispääomasta*, jonka hän jakaa henkilö-, rakenne- ja suhdepääomaan tarkoittaen rakennepääomalla mm. osaamisen johtamista, kehittämistä, jakamista ja hyödyntämistä it-järjestelmien ja verkkojen avulla. Stähle & Wilenius (2006) käyttävät kattotermiä

tietopääoma, jonka he jakavat Otalan tavoin inhimilliseen, rakenne- ja suhdepääomaan. Tietopääoman käsitteen Stähle & Wilenius jalostavat *luovaksi tietopääomaksi* tarkoittaen yrityksen innovaatio-osaamista sekä kykyä uudistua ja luoda aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan. Useat tutkijat ja kirjailijat ovat käyttäneet läheisistä ilmiöistä myös termejä *aineeton, älyllinen, henkinen tai inhimillinen pääoma*. Tässä projektissa osaamistarpeita tutkitaan strategian toteuttamisessa tarvittavan osaamisen näkökulmasta. Osaamisen määritelmien pieniin eroihin ei paneuduta syvällisemmin, sillä termien nähdään olevan niin lähellä toisiaan.

Osaamisen johtaminen (*Competence Management*) tarkoittaa tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2005). Laakso-Mannisen ja Viitalan (2007) mukaan suomalaiset yritykset ovat soveltaneet osaamisen johtamisen teorioista ja malleista käytännössä vain oppivan organisaation ajattelua. Myös Otalan (2008) mukaan työyhteisöjen osaamispääoman johtamiseen kilpailuetuna panostetaan aivan liian vähän. Osaamisen johtamisessa tarvitaan uudenlaista johtajuutta. Ajatuksen lanseerasi ehkä Ouchi, joka puhui *Z-johtamisesta* (1981, teoksessa Seeck 2008). Suomessa Z-johtamista ovat pohtineet Tienari & Piekkari (2011). Uuden johtajuuden nostivat esiin myös Hamel & Breen (2007). Suomessa Y-sukupolven edellyttämä uudenlainen johtajuus on noussut voimakkaasti keskusteluihin viime vuosina, vaikka selvitykset kertovat myös, ettei y-sukupolvea voida nähdä yksilöotteisesti (Jensen 2012; Piha & Poussa 2012).

Osaamisen johtamisen ohella on kasvanut tarve myös hyvään tietojohdamiseen (*Knowledge Management*). Tiedonjakamisella ja -hallinnalla on suuri vaikutus strategiatyöhön, sillä strategian toteuttamiseen liittyy paljon hiljaista tietoa (*tacit knowledge*). Tiedonhallinnan lisäksi tietoa pitää voida osata soveltaa myös uusissa tilanteissa. Dalkirin (2011) mukaan tietojohdamisella voidaan tarkoittaa organisaation kaikkea tietoon ja sen kehittämiseen ja hallintaan liittyvää toimintaa, mutta toisaalta se voidaan myös nähdä hyvin kapeasti informaatioteknologiaan liittyvänä järjestelmänä. Tiedon jakaminen (*knowledge-sharing*) on ihmisten toimintaa, johon vaikuttavat monet toisiinsa liittyvät tekijät, kuten organisaation muut jäsenet, sosiaalinen ympäristö ja ”tiedonvaihdon ilmasto” (Small & Sage, 2005/2006). Blankenshipin ja Ruonan (2009) mukaan *knowledge-sharing* on tietojohdamisen kriittisin tekijä. Toimijoiden roolit, vastuut ja suhteet sekä sosiaaliset vuorovaikutusprosessit, foorumit ja yhteisöt ovat oleellisia tiedonjakamisessa. *Knowledge-sharing* on yrityksissä harvoin systemaattista ja suunnitelmallista toimintaa sen tärkeydestä huolimatta.

Alan tutkimuskin on vielä hajanaista ja se jakaantuu organisaatiotutkimuksen ja tietojohdantamisen kenttiin.

Strategian toteuttamista korostava Strategy-as-Practice -näkökulman (S-as-P) mukaan strategia on ”jotain, mitä ihmiset tekevät”. Koulukunta painottaa strategian tekemisen ja toteuttamisen käytäntöjen parempaa ymmärtämistä. Se on syntynyt vuonna 2001 noin 50 tutkijan yhteistyössä vaihtoehtona perinteiselle, rationaaliselle strategisen johtamisen tutkimukselle (Carter, Clegg & Kornberger 2008; Clegg ym. 2011; Strategy as Practice International Network, SAP IN). S-as-P-näkökulmasta on tehty tutkimusta myös työntekijälähtöisesti, esim. Mantereen ja Vaaran (2005) tutkimus strategiaan osallistumisesta, Regnerin (2008) tutkimus, joka etsii yhteyksiä ja eroja S-as-P:n ja dynaamisten kyvykkyyksien välillä sekä Whittingtonin tutkimukset strategiatyöstä sosiaalisina prosesseina (esim. 2007). S-as-P-tutkimus edustaa radikaalimpaa ajattelua strategisen johtamisen kentässä, jossa johtajien ajattelusta siirrytään selvittämään organisaation jäsenten toimintaa, vuorovaikutusta ja yhteistyötä strategian tekemisessä ja toteuttamisessa. Tästä näkökulmasta myös strateginen HRM (*Strategic Human Resource Management*) tarjoaa välineitä ymmärtää ja kehittää organisaation jäsenten roolia strategiatyössä.

Rationaalisen tutkimuksen rinnalla strategiatyö on nähty organisaation yhteisen tulkinnan tuloksena johtajakeskeisyyden sijaan. Tulkinnallisessa strategiakäsityksessä strategia nähdään tarinana, jonka avulla organisaation toimintaa hahmotetaan ja selitetään. Organisaatio-teoreetikko Karl Weickin (1995) mukaan ihmiset tulkitsevat ja kehittävät toiminnallaan jatkuvasti sosiaalista ympäristöään. Weick käyttää termiä *sensemaking* kuvatessaan jatkuvaa, sosiaalista merkityksenantoprosessia, jonka kautta organisaation jäsenet antavat merkityksiä tilanteille, tapahtumille ja ilmiöille. Uusin strategiaviestinnän tutkimus näkee myös strategiatyön prosessimaisena ja tulkinnallisena.

Nopeatempoisessa maailmassa strategiatyöskentely edellyttää sekä johdon että työntekijöiden innovatiivisuutta. Innovaatiotutkimus lähti nousuun 1990-luvulla ja on tällä hetkellä vallitseva paradigma (Seeck 2008). Innovaatioajattelun uranuurtajia ovat olleet Drucker, joka puhui ”tietotyöläisistä” (knowledge worker) jo 1950-luvulla sekä Kanter ja Amabile, jotka tutkivat innovaatioita jo 1970-luvulta lähtien. He korostavat innovatiivisen työskentelyn edellyttämää aikaa, tilaa ja organisaation tukea. Heidän mukaansa olennaista on luovuuteen kannustaminen ja selkeät tavoitteet. Innovatiivisen työn johtajalta vaaditaan laajaa näkemystä kokonaiskuvasta, visiota ja vision viestintäkykyä, samoin kuin uudenlaisia taitoja ja tapoja toimia. Johtajan rooli innovatiivisen kulttuurin rakenta-

missä on tukea, kannustaa ja tarjota mahdollisuuksia verkostoitumiseen, yksikköjen rajat ylittävään yhteistyöhön ja tiedonvaihtoon (Kanter 2000).

Menestyvä strateginen johtaminen edellyttää kompleksista ja postmodernia tapaa nähdä johtamisen konteksti (Juuti ja Luoma 2009). Heidän mukaansa rationaalinen näkökulma johtamiseen on välttämätön lähtökohta, koska se on osa organisaation perustoimintaa ja arkea, mutta se ei yksin riitä. Kompleksisella maailmankuvalla he tarkoittavat yhteen kietoutunutta (complex) näkökulmaa, jossa organisaation toiminta koostuu lukuisista avoimista, jatkuvasti muuttuvista systeemeistä. Postmoderni maailmankuva tarkoittaa jatkuvaa muutosta, hektisyyttä ja pirstaleisuutta. Koska maailma muuttuu koko ajan, strategiatyössä ei kannata tehdä pitkälle meneviä suunnitelmia eikä tavoitella yhtä ainoaa oikeaa mallia, vaan olla avoin myös erilaisille näkökulmille ja ulottuvuuksille.

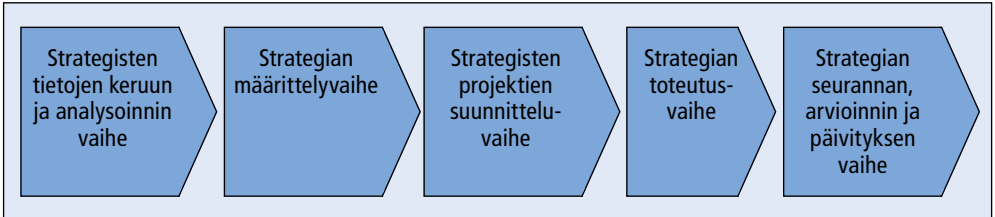
Strateginen johtaminen on kuollut! Eläköön strategiatyö! Työ jatkuu, mutta johtokeskeisen pönötyksen aika on ohi. Nykyaikainen strateginen johtaminen lähtee ihmisestä ja strategiaa rakennetaan jatkuvasti ihmisten kanssa keskustellen ja tulkiten. Tästä lähtökohdasta strategisen johtamisen sijaan olisi loogisempaa puhua organisaation yhteisestä strategiatyöstä. Strategiatyö-ajattelu tästä lähtökohdasta on kuitenkin vasta heräilemässä sekä tutkimuksessa, kirjallisuudessa että käytännössä.

2.1 Strategiaproessi strategiatyön mallina

Strategiatyötä voidaan suunnitella prosessina ja kuvata visuaalisesti organisaatiolle sopivalla mallilla, joka auttaa hahmottamaan monitahoisien strategiatyön tärkeitä elementtejä ja vaiheita. Strategian toteuttamisen kannalta on tärkeää, että mallissa otetaan huomioon myös työntekijöiden osuus prosessissa sekä strategiaviestintä niin, että tieto strategian merkityksestä käytännössä tavoittaa organisaation kaikki jäsenet.

Useimmat kirjallisuudesta löytyvät strategisen johtamisen valtavirran mukaiset prosessimallit ovat melko samanlaisia. Prosessin vaiheet etenevät johdosta *linjassa* top down -järjestyksessä. Johto määrittelee strategian ympäristöanalyysien, mission, vision ja arvojen pohjalta. Strategian suunnittelun tai määrittelyn jälkeen strategia viestitään organisaatiolle, motivoidaan henkilöstö toteuttamaan sitä sekä suunnitellaan ja resursoidaan tarvittavat toimet. Henkilöstö toteuttaa strategian annettuna. Strategian toteuttamista ohjataan ja seurataan. Lopuksi tuloksia ja prosessia arvioidaan ennen uuden kierroksen aloittamista. Tällaisen lineaarisen mallin ongelmana voi olla prosessin näkeminen liian yksioikoisena, mutta toisaalta yksinkertaistettu malli helpottaa arjen toimintaa. Esimerkiksi

Lindroos & Lohivesi (2010, 29) kokoavat rationaalisen koulukunnan ja näkemyksen prosessin perusvaiheista yksinkertaiseen lineaarisesti etenevään malliin (ks. kuvio 6). Mallin vaiheet voivat edetä myös eri järjestyksessä ja niihin voidaan aina tarvittaessa palata. He eivät myöskään rajaa, kuka tai ketkä prosessiin osallistuvat ja missä järjestyksessä, vaan kannustavat ottamaan organisaation jäsenet mukaan prosessiin sen alusta alkaen.



Kuvio 6. Strategiaproessi (Lindroos & Lohivesi 2010).

Suomalaisissa yrityksissä strategiaproessi toteutetaan koko laajuudessaan yleensä 3–5 vuoden välein ja suunnitelmaa tarkistetaan vuosittain (esim. Näsi & Aunola 2002). Strategiavuosi toimii yrityksissä usein niin, että strategiaa määritellään tai päivitetään alkutalvesta ja viestitään kevään kuluessa, jolloin myös aloitellaan strategian toteuttamiseksi tarvittavat projektit. Syksyyn mennessä on yleensä käyty läpi kehityskeskustelut, ellei syksyllä jo aloiteta uutta kehityskeskustelukierrosta. Loppuvuodesta budjetoidaan seuraavan vuoden toimintasuunnitelman pohjalta. Usein strategiaproessi esitetäänkin strategiavuosisikellon muodossa. Näsin & Aunolan mukaan suomalaisten yritysten strategian laadinta seurasi melko kirjaimellisesti strategisen kirjallisuuden valtaväylän oppeja ja järjestystä. Strategian toimeenpanon prosessit hajaantuivat yrityksissä hyvin erilaisiksi; prosessit etenivät eri vaiheissa, osin päällekkäin yksiköissä, ja asiat palasivat aika ajoin takaisin käsittelyyn. Myös uudemmat tutkimukset ja selvitykset kertovat, että suomalaiset strategiaproessit etenevät varsinkin alkupäästään hyvin perinteisesti (Suominen 2011; Mäntylä 2011). Käytännössä budjetointi sisältyy harvoin strategiaproessimalleihin, joten sen yhteys strategiatyöhön usein ”unohtuu”. Tätä ongelmaa korostavat esim. Niemelä, Pirker & Westerlund (2008). Suomisen ym. (2009) prosessimalli kuvaa sekä *budjetoinnin* että seurannan jatkuvana toimintona strategiaproessin ”perustoimintojen” rinnalla.

Bottom up -malli korostaa henkilöstön luovuutta, tietoa ja näkemyksiä asiakasrajapinnasta strategian tekemisen tärkeänä lähtökohtana. Mintzberg on ollut yksi suunnittelukeskeisen mallin tunnetuimmista kriitikoista (1990, 1994). Hänen mallinsa (1978) on vähittäin

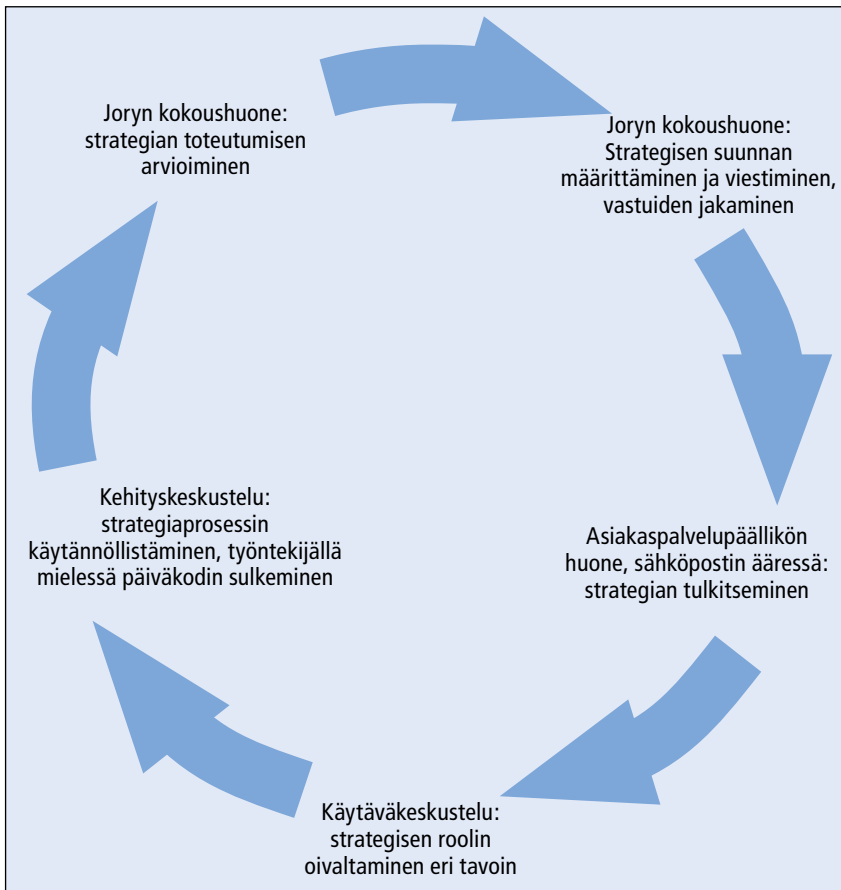
muodostuva strategia (*emerging strategy*), jota ei suunnitella ja toteuteta erikseen. Mintzbergin vähittäin muodostuvalla strategialla on myös yhteys uudempaan radikaaliin strategisen johtamisen tutkimukseen, joka kannustaa kyseenalaistamaan organisaation hierarkisia käytäntöjä ja näkemään strategia yhteisöllisenä tuotoksena johdon suunnitteleman ”dokumentin” sijaan. Tämän näkemyksen mukaan strategiaa ei oikeastaan ”ole olemassa” ennen kuin se muuttuu toiminnaksi, tapahtumiksi ja tuloksiksi. Strategia on sosiaalinen tapahtuma, johon liittyy tapoja, käytäntöjä, rituaaleja jne, kuten vaikkapa avioliiton solmimiseen tai sotaan. Sekä johdon että henkilöstön näkemykset ovat tärkeitä strategiatyössä. Organisaation johdolla on tieto omistajien ja perustajien linjauksista ja mandaatti toteuttaa niitä, mutta organisaation jäsenillä on viimeisin tieto kentältä ja markkinoilta. Molemminpuolinen tieto ja näkemys saadaan vaihtoon mahdollistamalla vuorovaikutus ja tukemalla työntekijöitä viestinnässä. (Carter ym. 2008, Whittington 2007).

Tämän projektin kohdeorganisaatioissa strategiaprosessit etenivät pääosin top down -järjestyksessä. Esimerkkiyrityksiksi saatiin kuitenkin myös erilaisia strategiaprosesseja toteuttavia organisaatioita sekä sellaisia organisaatioita, jotka ovat voimakkaasti kehittämässä strategiaprosessejaan bottom up -suuntaan.

Uudemmat strategiaprosessimallit ovat yleensä yhteistoiminnallisia, jatkuvia, syklisiä kehä, kuten Sullin (2007) yhteistoiminnallinen ja viestintäpainotteinen, yksinkertaistettu prosessi. Prosessi pitää sisällään neljä isoa vaihetta: tilanteen yhteinen ymmärtäminen (*make sense*), valintojen tekeminen (*make choices*), asioiden toteuttaminen (*make things happen*) ja toimintamallien arviointi (*make revisions*). Toteuttamisen varmistamiseen Sull ehdottaa neuvottelemaan prioriteettien mukaiset yhteiset lupaukset. Oleellista lupauksissa on, että ne ovat julkisia ja vapaaehtoisia. Strategian yhteinen ymmärtäminen (sensemaking) on prosessin oleellisia vaiheita. Weick (1995) näkee yhteisen ymmärryksen muodostuvan jatkuvassa prosessissa, jossa ihmiset järjeistävät toimintaansa kehittämällä vakuuttavia mielikuvia. Yhteisen ymmärryksen muodostuminen edellyttää vuorovaikutusta, viestintää ja tulkintaa. Epävarmuudessa ihmiset etsivät merkityksiä ja vakuutuessaan asioiden tilasta voivat jatkaa toimintaansa, oppimistaan ja kehittymistään (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005). Yhteinen ymmärrys ja yhteistoiminnallinen strategiatyö edellyttävät myös tervettä ja avointa organisaatiokulttuuria.

Strada-tutkijoiden prosessimallit seuraavat käytännön strategiatyön vaiheita korostaen vuorovaikutusta, viestintää ja tulkintaa prosessissa (Aaltonen ym. 2002; Suominen ym. 2009; Mantere ym. 2006). Mantereen ym. tulkitseva strategiaprosessi kuviossa 7 kannustaa

näkemään prosessin vaiheet arkisina kohtauksina työpaikalla ja tarkkailemaan niitä ylhäältäpäin kuin nukkekotia, jossa organisaation jäsenet esittävät kohtauksia, kuten näyttelijät.



Kuvio 7. Kohtauksia strategiaprosessissa” Manteretta ym. mukaillen (2006, 13).

Oppimisen koulukunta näkee strategiaprosessin yhteisenä oppimisprosessina. Senge (1990/2006, 283–285) linkittää prosessimallissaan yksilön oppimisen organisaation strategiatyöhön, jossa on kaksi sykliä: yksilön syväoppiminen ja organisaation strateginen arkkitehtuuri. Syväoppimisen keskeiset elementit ovat toiminnot, taidot ja kyvyt, suhteet, tietoisuus ja reagointi, joiden kehittyminen muuttavat ja kehittävät oletuksia ja uskomuksia. Uusi osaaminen siirtyy organisaation toiminnaksi ja sitä kautta tuloksiksi. Parhaimmillaan syklit pyörivät jatkuvasti lähtien liikkeelle sykäyksittäin mistä tahansa prosessin vaiheesta ja muodostaen näin oppivan organisaation. Myös Tuomi & Sumkin (2010, 30–34) määrittelevät strategiaprosessin koko organisaation yhteisenä, toistuvana oppimisprosessina, jonka suun-

nan pitäisi olla tulevaisuuden rakentamisessa. Strategialinjaukset tehdään johtoryhmässä, mutta strategiaa työstetään yhdessä johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa. Myös sidosryhmät ja asiakkaat voivat osallistua prosessiin. Tuomen & Sumkinin mallissa strategian työöstö jaetaan koko henkilöstön, eri osastojen tai yksikköjen sekä johtoryhmän tasolla yhteisiin tilaisuuksiin ja työpajoihin, joissa strategiaa käsitellään.

Keskustelevaa, yhteisöllistä strategiaprosessia on vaikea erottaa arjen työstä. Juuti ja Luoma (2009) esittävät, ettei prosessin kuvaaminen yksinkertaistetulla mallilla tee oikeutta todellisuuden moninaisuudelle. Heidän mukaansa postmodernissa maailmassa strategia on kaikessa toiminnassa mukana, sillä strategiatyö on jatkuvaa dialogia asiakkaiden, johdon ja henkilöstön välillä, samoin kuin kompleksisen maailmankuvan mukaisesti jokainen organisaatiossa on ”strategi”. Näin radikaalin näemyksen sijaan tässä projektissa nähdään, että mallit auttavat arjen työtä, vaikka niiden avulla ei voitaisikaan esittää koko strategiatyön moninaisuutta. Strategiaprosessia on myös helpompi ymmärtää eri näkökulmista esimerkiksi yksittäisen työntekijän tai tiimin osuutena organisaation kattoprosessissa, kun kattoprosessi on kuvattu.

Tämän projektin tavoitteellinen strategiaprosessinäkemyks kuvataan limittäisinä ja lomittaisina strategiatyön toimintojen sarjoina, niin että toiminnot erottuvat omiksi kokonaisuuksikseen muiden toimintojen rinnalla vastaten paremmin arjen moninaista todellisuutta. Koska toteutuksessa epäonnistuva strateginen suunnitelma ei ole arvokas, strategian toteuttaminen on prosessin tärkeä osa. Malli löytyy projektin esittelystä kuviosta 1 (kappale 1.1).

2.2. Strategian toteuttamisen karikat

Strategian toteuttaminen on strategiaprosessin tärkein ja haasteellisin osa. Strategian toteuttamisesta käytetään monenlaisia termejä; puhutaan *jalkauttamisesta, maastouttamisesta, toimeenpanemisesta, toiminnallistamisesta, implementoinnista* jne. Käytännön strategiakirjallisuus painottaa, että strategia toteutuu vasta, kun tehdyt strategiset päätökset saadaan johdettua päivittäiseksi toiminnaksi ja osaksi organisaation kulttuuria (esim. Lindroos & Lohivesi 2010). Strategian toteuttaminen edellyttää suunnittelua ja vaatii enemmän työtä ja resursseja kuin suunnitteluvaiheet, koska se työllistää koko organisaatioita. Toteuttamisresurssien lisäksi tarvitaan järjestelmiä, joilla strategiasta viestitään, sen toteutumista hallinnoidaan ja seurataan sekä tuloksista palkitaan. Resursseja tarvitaan esimiestyöhön, koulutuksiin

ja tukitoimintoihin. Näiden lisäksi henkilöstön motivaatio pitäisi herättää ja luoda energiaa strategian toteuttamiseen.

Lukuisat kansainväliset ja kotimaiset tutkimukset osoittavat, että strategian toteutumisessa epäonnistutaan usein. Mm. Kaplan & Norton (1996, 2001, 2008) ovat todenneet, että yritysten strategiat eivät yleensä toteudu suunnitellusti, sillä strategiset ja operatiiviset toiminnot eivät kohtaa. Ongelma ei ole strategioissa, vaan niiden toteuttamisessa. Talouselämän teetättämässä, 29 yrityksen ja 45 johtajan haastattelututkimuksessa todettiin, että strategian toteuttaminen epäonnistuu usein myös suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan ylin johto kyllä paneutuu kiitettävästi strategiseen suunnitteluun, mutta unohtaa varata organisaatioille aikaa asioiden sisäistämiseen. Hankkeita oli liikaa ja ne kasaantuivat yrityksissä samoille henkilöille. Kehitystyöt tehdään usein oman työn ohella liian pienillä resursseilla perehtymättä riittävästi hankkeiden vaikutuksiin organisaatiotasolla. Painopiste strategisessa työssä on liikaa suunnittelussa toteuttamisen ja seurannan sijaan. (Mäntylä 2011).

Suomen strategisen johtamisen seuran (SSJS) vuoden 2010 strategiabarometrin mukaan strategian toteutuksen vaikeudet ovat strategisen johtamisen akilleen kantapää. Barometrin mukaan strategian toteuttamisen suurimmat ongelmat johtuvat 1) strategian ja prioriteettien epäselvyydestä, 2) toimintaympäristön muutoksista, 3) puutteellisista johtajuustaidoista, 4) päivittäisen työn hallitsevuudesta ja 5) omien yksiköiden etujen ajamisesta. Näiden samojen, jo entuudestaan tärkeänä pidettyjen tekijöiden merkitys strategian toteutusongelmien aiheuttajina on kasvanut entisestään näinä kolmena vuotena edellisen barometrin jälkeen. Johto pitää asiakas- ja kilpailuympäristöä strategiasuunnittelun tärkeimpinä osa-alueina, kun taas johdon sitoutuminen ja ihmisten johtaminen tulevat vasta neljännellä sijalla. Talouselämä (Rajalahti 2010) vetää strategiabarometristä johtopäätöksen, että strategisesti tärkeiden tavoitteiden ja niiden toteuttamiseen tarvittavien kykyjen välillä ammottaa kuilu. Ihmisten johtamistaidot eivät riitä.

Kuten strategiabarometrikin kertoo, strategian toteuttamisen ongelmat ovat usein johtamisen ongelmia. Bossidy (2002) varoittaa johtajia ajattelemasta, että operatiivinen johtaminen ei kuuluisi heidän vastuualueisiinsa. Kehusmaankin (2010) mukaan strategiatyö onnistuu tai epäonnistuu johtamisen myötä. Hänen mukaansa organisaation johtamismallin ja johtamisen kehittämisen pitäisi kulkea käsi kädessä strategiatyön kanssa. Strategian lanseeraus saatetaan tehdä komein puittein koko organisaatiolle yhteisessä tilaisuudessa, mutta keskustelu strategian toteuttamisesta jää johdon osalta siihen. Keskijohdon roolin tärkeys unohdetaan eikä viestintään, motivointiin ja resursointiin panosteta riittävästi.

Johtajat ja esimiehet epäonnistuvat usein myös osaamisen ja muutoksen johtamisessa.

Syitä strategian toteutumisen epäonnistumiseen on paljon; mm. Näsi & Aunola (2002), Salminen (2008) ja Suominen (2011) ovat koonneet suomalaisten yritysten strategian toteuttamisen kompastuskiviä hyvin samanlaisin tuloksin. Strategia voi jäädä epärealistiseksi tai toteutuskelvottomaksi, jos strategia luodaan johdon ”norsunluutorneissa tai kelohonkamökeissä”. Strategian toteutus kaatuu huonoon toteutuksen suunnitteluun. Strategia on usein yritysten intrassa saatavilla, mutta jää helposti powerpointteihin hienoiksi sanoiksi, joita työntekijät eivät ymmärrä. Oman roolin ymmärtäminen strategian toteuttamisessa ei useinkaan aukea työntekijälle ilman keskustelua ja asian työstöä. Jos strategian toteuttamisesta ei palkita, se ei kiinnosta työntekijöitä. On kuitenkin yleistä, että strategian mukaan toimiminen ei etene täysmittaisena palkitsemisjärjestelmiin. Prosesseja ei tarkisteta uuden strategian mukaisiksi tai järjestelmät eivät tue strategian toteuttamista. Uusia malleja ja toimintatapoja otetaan käyttöön kesken prosessin.

Strategian toteuttamisen perusongelma on tiedon ja toteuttamisen välinen kuilu, *The Knowing-Doing Gap*, kuten Pfeffer ja Sutton (1999) asian ilmaisevat samannimisessä kirjassaan. He toteavat, ettei pelkkä tehtävän tiedostaminen riitä strategian toteuttamiseksi, kuten moni johtaja tuntuu kuvittelevan. Strategian toteuttamiseksi tieto on vain peruslähtökohta, jonka lisäksi asenteiden täytyy olla kehitysmuotoisia ja kehityksen tarpeen ymmärretty ja hyväksytty. Osaaminen tulee vain yhdessä tekemällä ja muita opettamalla. Johtajien pitäisi lopettaa ikuinen suunnittelu ja sitoutua strategian toteuttamiseen. Tärkeintä olisi tunnistaa ja poistaa strategian toteuttamista estävät tekijät, kuten pelot. Sekä johtajat että alaiset pelkäävät asemansa puolesta ja tukeutuvat vanhoihin, hyväksi koettuihin toimintamalleihin. Maister (2008) on samoilla linjoilla verratessaan strategian toteuttamista terveellisempään elämään kirjassaan ”Doing what’s obvious but not easy”. Hänen mukaansa kaikki tietävät, miksi ja miten pitäisi elää terveellisemmin, mutta se ei silti ole helppoa. Tavoite on usein selvä, mutta strategia onkin esimerkiksi dieetti ja liikuntaohjelma, joka pitää toteuttaa arjessa. Lyhyen tähtäimen tavoitteet menevät usein pitkän tähtäimen tavoitteiden edelle ja vanhojen tapojen muuttaminen uuden strategian mukaisiksi ei aina onnistu. Usein tarvitaan kriisi, jotta tavoitteen mukainen toiminta todella voidaan aloittaa.

Ihmiset ovat strategiayön suurin ongelma, mutta myös sen suurin mahdollisuus. Strategiayön onnistumisessa ihmiset ovat paljon tärkeämmässä osassa kuin strateginen johtaminen tai toimivat järjestelmät ja prosessit (Bossidy 2002). Strategian toteuttamiseen tarvitaan koko organisaatiota.

Kehusmaan (2010) mukaan jokaisella organisaation jäsenellä pitäisi olla rooli strategiatyössä erityisesti strategian toteuttamisessa. Liian usein ajatellaan, että strategia on dokumentti, josta vain innostutaan ikään kuin itsestään. Sen sijaan ihmiset pitäisi saada itse mukaan strategian suunnitteluun ja toteutukseen. (Valpola 2010). Mantere ja Vaara (2008) selvittivät tutkimuksessaan, että ihmisten osallistumista estävät monet tekijät, kuten strategiatyön mystifiointi ja elitistisyys, ”teknistäminen” (*technologization*) sekä hierarkisuus ja kurinalaisuus (*disciplining*). Organisaation tieto ja osaaminen pitäisi saada käyttöön, mutta yhteisten keskustelujen esteenä on usein kiire ja ajan puute. Muutosvastarintaa pidetään strategiaprosessin ongelmana, ja koska keskustelu nostaa muutosvastarinnan esiin, sitä saatetaan pyrkiä välttämään. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisessa on puutteita. Ihmisten yhteistyössä myös tunteet ovat aina läsnä. Konflikti on ilmeinen, kun tunteiden ei perinteisesti ole ajateltu kuuluvan työpaikeille eikä ainakaan rationaaliseen strategiseen toimintaan. Juutin (2007) mukaan tunteiden tarkastelu organisaatioympäristöissä on alkanut paljastaa perinteisten torjuntajen taakse kätettyjä voimia. Tunteet vaikuttavat myös organisaatioiden ja asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen. Ongelmia syntyy myös, kun asiakkaat elävät postmodernissa, yksilöllistä kokemisympäristöä korostavassa, tunnerikkaassa elämysmaailmassa, ja organisaatiot taas ovat jääneet modernin ajan rationaalisuutta painottaviksi jäänteiksi.

Budjetointi tehdään irrallaan strategiatyöstä. Strategisen johtamisen tutkimuksessa ja kirjallisuudessa budjetointi rajataan usein pois käsittelystä. Niemelä ym. (2008) nostavat myös budjetoinnin ongelmat esiin keskeisenä osana strategian toteuttamisen ongelmakenttää, sillä budjetointi on jäykkää, byrokraattista, aikaa ja rahaa vievää. Kun budjettia lähdetään laatimaan, kaivetaan esiin edellisvuoden budjetti, vaikka uusi budjetti pitäisi ensisijaisesti rakentaa uuden strategiasuunnitelman pohjalta. Näin budjetoinnin yhteys strategiaan jää usein hataraksi. Strategia suunnitellaan koko organisaatiolle, mutta budjetointi hajaantuu kustannuspaikkatasoille ja etenee pahimmillaan jopa eturistiriidoiksi yksikköjen kesken.

Strategian toteuttamisessa tarvittavaa tietoa ei hallita organisaatioissa eikä organisaatiokulttuuri tue tiedonjakamista. Tietojohtamisesta, osaamisen johtamisesta ja innovaatioiden johtamisesta puhutaan paljon, mutta vain harva organisaatio kehittää jatkuvasti ja systemaattisesti liikkeenjohdollista innovaatiota. Käytännössä näitä asioita ei useinkaan johdeta määrätietoisesti, vaikka niiden vaikutus liiketoiminnan menestykseen on yksittäisiä tuoteinnovaatioita pidempiaikainen (Ståhle & Wilenius 2006). Ojala (2008) kiinnittää huomiota samaan puutteeseen. Painopiste on aineellisten resurssien johtamisessa, vaikka näiden osuus alkaa olla häviävän

pieni ihmistyön merkitykseen verrattuna. Tiedonjakaminen edellyttäisi yksilö-, tiimi-, organisaatio- ja sidosryhmätasoisia sosiaalisia tilanteita ja viestinnän välineitä sekä vuorovaikutusta tukevaa johtamista (Stenberg, 2012). Vaikka nähdään, että tiedon hallinta on organisaation tärkeä kilpailutekijä, johtajat ovat tutkimusten mukaan huonoja tietojohdossa. Ongelmat voivat olla hyvin perustavanlaatuisia: ei tiedetä, mitä ei tiedetä eikä tiedetä sitäkään, mitä pitäisi tietää. (Dalkir 2011). Myös kotimaisen tutkimuksen tulokset kertovat organisaatioiden tiedon johtamisen ongelmista (esim. Laakso-Manninen & Viitala 2007).

Strategian toteuttamisen haasteellisuudesta huolimatta strategisen johtamisen tutkimus ja kirjallisuus painottuvat strategian suunnitteluun. Useimmiten myös käytännössä strategisen suunnittelun ajatellaan olevan johdon tehtävä ja strategian toteutus taas henkilöstön. Strategian toteuttaminen nähdään erillisenä, vähemmän kiinnostavana vaiheena strategisen suunnittelun jälkeen. Ylimmän johdon ei ajatella enää olevan vastuussa tai edes mitenkään osallisena toteutuksessa. Mintzbergin (1995, 695) mukaan ajattelua ja toimintaa ei pitäisi erottaa toisistaan; ei etenään organisaatioissa, joissa tarvitaan luovia ratkaisuja dynaamisessa ympäristössä. Kuitenkin tänä päivänä useimmat yritykset toimivat juuri näin.

2.3 Työntekijän rooli strategiatyössä

Strategisen johtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksessa työntekijän rooli aktiivisena strategiatoimijana on ollut olematon. Mintzbergin ym. (1998, 2009) mukaan strategisen johtamisen koulukunnista viisi ensimmäistä (Design, Planning, Positioning, Entrepreneurial ja Cognitive) lähtevät täysin johtajan tai strategin ajatusmaailmasta liikkeelle. Erityisesti yritys-elämässä hyvin suositut Porterin mallit (1980, 1985) keskittyvät vahvuuden kehittämiseen markkinoilla, eivätkä juuri ota kantaa työntekijän rooliin. Arvoketjumallissakin prosessien tekninen hallinta korostuu. 80-luvun prosessijohtaminen pitkälle vietyinä jätti työntekijän paitsioon. Vain Learning- ja Culture-koulukunnat pyrkivät ymmärtämään työntekijöiden toimintaa osana organisaation strategiatyötä, vaikka nekin johtamisen näkökulmasta. Vasta viime vuosien strategisen johtamisen ja organisaatiokäytännön tutkimus on alkanut nostaa esiin työntekijän roolia strategiatyössä.

Työntekijän rooli on perinteisen strategisen johtamisen lähestymistavan mukaan ollut selkeästi strategian toteuttaminen. Strategiatyö on nähty lähinnä strategisena suunnitteluna ja johdon työnä, joka on keskittynyt yritysten ulkoisen kilpailukykyyn kehittämiseen erityisesti

taloudellisista lähtökohdista. Strategian toteuttamisen taas on nähty, ja vieläkin nähdään, olevan yksinomaan operatiivista toimintaa. Koska nämä prosessit on nähty toisistaan täysin erillisinä, ei ole ihme, että strategian toteuttamisessa on ongelmia. Mintzbergin (1994) mukaan strategiat onnistuvat vain yhteistyössä ihmisten kanssa organisaation eri tasoilta, sillä strategiatyö edellyttää yhteistä sisäistä näkemystä, luovuutta ja innovointia. Yhteinen näkemys ja luova innovointi-ilmapiiri taas syntyvät vain niin, että johtajat innostavat ja sitouttavat ihmiset strategiseen ajatteluun ja yhteistyöhön.

Poikkeuksena perinteisessä strategisessa johtamisessa voidaan jo varhaisemmilta ajoilta nähdä Druckerin (1954, 1955/84) tulos- ja kehityskeskustelut, joissa työntekijän rooli korostui. Druckerin ajatukset löivät hyvin läpi suomalaisissa yrityksissä, joskin työntekijän vahva rooli ei käytännössä täysin toteutunutkaan. Peters kumppaneineen nosti työntekijöiden roolia esiin jo 1980-luvulla korostaessaan, että myös yrityksen ”software” on johdettavissa ja että sitä pitää johtaa. Heidän tutkimuksensa osoittivat, että erinomaisesti menestyneet yritykset keskittyivät perusasioihin, antoivat tilaa itsenäiselle työskentelylle ja yritteliäisyydelle, jotka taas ruokkivat mm. innovatiivisuutta ja kunnioittivat työntekijöitä yksilöinä. (Peters 1989, Seeck 2008). Druckerin ja Petersin sekä muiden työntekijöiden roolia korostaneiden strategisen johtamisen kirjailijoiden pääpaino on kuitenkin ollut myös johtamisen kehittämisessä.

Organisaatiotutkimuksen piirissä ensimmäisiä edistyskellisiä ajattelijoita oli Mary Parker Follett, joka sai kuitenkin vähemmän huomiota tieteellisen liikkeenjohdon aikoina. Folletin mukaan esimiesten piti ylhäältäpäin johtamisen sijaan tukea työntekijöitä löytämään raketavia ratkaisuja, joiden avulla voitiin estää erimielisyyksien laajenemista konflikteiksi. Hawthorne-tutkimukset Mayon johdolla 1930-luvulla nostivat työntekijän roolin ja työelämän että ympäristön sosiaaliset tekijät esiin. Tutkijat totesivat, että työntekijän tyytyväisyys on seurausta monitahoisesta, kompleksisesta kokonaistilanteesta, johon liittyy yksilön tunteiden lisäksi sosiaalisen ympäristön vaikutukset. Hawthorne-malli näki työntekijän monitahoisesta organisaation sisäisen ja ulkoisen verkoston toimijana ja organisaation avoimena systeeminä. Varhaisemmista organisaatiomalleista Barnardin malli 1930-luvulla perustui organisaation jäsenten välisiin suhteisiin ja yhteistyöhön, joiden tasapaino edellyttää tunneherkkää johtamista. Hyvin strategiaansa toteuttavassa yrityksessä peruselementit ovat kunnossa: viestintä, yhteistyö ja yhteinen tavoite. Simon ja Marchin tasapainomalli (1940–1950) korosti organisaation ja sen jäsenten rationaalisia ja sosiaalisia tekijöitä. Organisaation jäsenen rooli oli sidottu organisaation rationaalisuuteen, sillä on työntekijän edun

mukaista, että organisaation strategia toteutuu tavoitteidensa mukaisesti. Selznick (1940) näki organisaation sekä taloudellisenä että sosiaalisena järjestelmänä, jossa työntekijän käyttäytymiseen vaikuttavat voimakkaasti sekä epäviralliset että sosiaaliset tekijät. (Burrell & Morgan 1979/2011, Seck 2008).

Uudempi organisaatiokäyttäytymisen ja johtamisen tutkimus on selvittänyt paljonkin työntekijän toimintaa ja sen tukemista, esim. työtyytyväisyyttä, tiimityötä, oppimista ja kehittymistä, reagointia muutoksessa ja stressissä jne. Linkitys käytännön strategiatyöhön on kuitenkin useimmiten jäänyt tekemättä. Uraauurtavia ”linkittäjiä” on ollut strategisen johtamisen Learning- ja Cultural-koulukunnan tutkijoissa ja HRM-alueella esim. Ulrich ja Yukl sekä Suomessa esim. Juuti ja Viitala. Leadershipin ja osaamisen johtamisen kautta liiketoiminnassa on pikkuhiljaa rakennettu siltaa strategiatyön ja HR:n kanssa. Ulrich, Brockbank & Wayne (2009) korostavat HR:n ja ihmisten keskeistä roolia strategiatyössä, sillä strategian toteuttamisessa ihmisten oppiminen, viestintä, mittaaminen ja palkitseminen ovat oleellisia. Strategian toteuttaminen on heidän mielestään itse asiassa strategiaakin tärkeämpää, sillä toteutumatta jäävällä strategialla ei ole mitään merkitystä. Monien yritysten HR-johtaja on mukana johtoryhmässä ja sitä kautta strategiatyössä. Tutkimuksessa siltojen rakentaminen on ollut ehkä vielä vaikeampaa kuin käytännön työelämässä.

Sisäisen kilpailukyvyyn kehittämisen nosti ihmiset strategisen johtamisen keskusteluun. *Resource-based-View -näkemys (RBV)* nosti osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisen organisaation tärkeäksi voimavaraksi, jonka avulla uniikkia, vaikeasti kopioitavissa olevaa kilpailukykyä voitiin rakentaa (Wernerfelt 1984, Grant 1996, Barney 1991/2001). Ydinosaamista ja ihmisiä korostaneet Prahalad & Hamel (1990; 1989/2010) näkivät aidon kilpailuedun perustuvan organisaation kollektiivisen oppimisen tuottamaan ydinosaamiseen ja kannustivat ottamaan koko organisaation mukaan yrityksen strategiatyöhön ja menestykseen. Sengen (2006) mukaan organisaatio ja markkinatilanne eivät enää ole pelkästään johdon tai ”strategistien” hallittavissa, vaan menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat koko organisaation ajattelua ja sitoutumista strategiseen yhteistyöhön. Senge kannustaa uskomaan ihmisen luonnolliseen haluun oppia uusia asioita, kun häntä siihen kannustetaan.

Tulkinnallinen strategiatutkimus yrittää ymmärtää työntekijää, hänen ajattelumaailmaansa ja tapansa toimia strategiatyössä. Tulkinnallinen näkökulma on keskittynyt tutkimaan yhteisen ymmärryksen (*sensemaking*) muodostumista sekä tähän liittyvää strategisen ajattelun välittämisprosessia (*sensegiving*). Yhteinen strategian tulkinta on tärkeä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen ja strategian toteuttamisen kannal-

ta, mutta myös positiivisen organisaatiokulttuurin kannalta. Erityisesti keskijohdon rooli on todettu oleelliseksi strategiaviestin välittämisessä ja tulkinnessa (Gioia & Chittipeddi 1991, Weick 2001). Balogun & Johnson (2005) totesivat, että strategiat saivat organisaatioissa aikaan odottamatomia seurauksia riippuen vuorovaikutteisen strategian tulkintaprosessin onnistumisesta. Heidän mukaansa onnistunut strategian tulkinta on yhteisöllinen, vaikeasti hallittava prosessi, joka edellyttää myös epävirallista viestintää.

Uusin Strategy-as-Practice -tutkimus (S-as-P) näkee strategian ihmisten tekemisenä, käytäntöinä ja prosesseina. S-as-P korostaa strategiatyön arkista luonnetta ja strategian toteuttamista. Strategiatyö nähdään vuorovaikutteisena, sosiaalisena toimintana, johon osallistuu toimijoita organisaation kaikilta tasoilta. Käytäntöä korostava näkemys antaa tilaa luovuudelle ja mielikuvitukselle ja mahdollistaa kilpailuedun kehittymisen yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksessa. (Clegg ym. 2011, Jarzabkowski & Whittington 2008, Regnér 2008). Johnson ym. (2003) ehdottavat strategiakeskustelun painopisteen siirtämistä makrotasolta mikrotasolle eli ihmisten päivittäisiin toimintoihin strategiatyössä, sillä kilpailuympäristön vaatimukset edellyttävät mikrotason sitouttamista ja nopeaa, innovatiivista osaamisen kehittämistä. Mantere (2005) nostaa esiin *sankarit* (champions) eli organisaation jäsenet, jotka yrittävät vaikuttaa strategiatyöhön omien vastuualueidensa ohella. Nämä sankarit ovat strategiatyön avaintoimijoita ja heidän työnsä tukeminen ja mahdollistaminen parantaa strategian toteuttamista ja voi jopa ratkaista strategian onnistumisen tai epäonnistumisen. Manteren mukaisia sankareita Juuti & Luoma (2009) kutsuvat *tulisieluiksi*, jotka ovat valmiita panemaan itsensä aidosti peliin uskomansa asian puolesta. Nämä tulisielut voivat olla strategiatyön kehittämisen kannalta keskeisiä toimijoita.

Ihmisten roolia strategiatyössä ovat viimeaikoina korostaneet myös monet suomalaiset strategiakirjailijat ja -tutkijat kuten Valpola ym. (2010), Kehusmaa (2010), Tuomi & Sumkin (2010) ja Hannus (2004). Myös Aalto yliopiston Strada-tutkimukset kannustavat voimakkaasti ottamaan työntekijät mukaan strategiatyöhön. Organisaation strategian toteuttaminen edellyttää työntekijöiltä asenteiden ja organisaatiokulttuurin kehittämistä, uutta osaamista ja uudenlaista tapaa toimia. Strada-tutkimuksissa todettiin hyvän strategiaviestinnän olevan keskeinen tekijä strategian toteuttamisessa, vaikka sekään ei vielä sinänsä takaa strategian toteuttamisen onnistumista. Strategia pitää myös ymmärtää ja hyväksyä sekä periaatteessa että oman työn tasolla ja uudet toimintatavat pitää oppia. (Aaltonen ym. 2002). Dozin & Kososen (2008) nopean strategian lähtökohtana on tulkita ympäristön muutoksia jatkuvasti organisaation

kaikilla tasoilla ja edistää aktiivista tiedon jakamista ja dialogia. Nopea strategia olettaa työntekijöiden olevan joustavasti siirrettävissä erilaisiin tehtäviin organisaatiossa. Parhaimmillaan tällainen joustavuus toimii sekä organisaation että yksilön ehdoilla niin, että molemmat hyötyvät. Pahimmillaan työntekijä nähdään pelinappulana, jota voidaan siirrellä vastoin hänen tahtoaan ja uratoiveitaan. Organisaatiossa, jossa korkeatasoinen sisäinen vuoropuhelu onnistuu, yhteistyö työntekijöiden ja johdon välillä onnistunee myös nopean strategian idean mukaisesti.

Käytännön työelämässäkään työntekijän roolia strategiaprosessin aktiivisena toimijana ei ole tiedostettu tai kehitetty. Vaikka strategian toteuttamisen ongelmista on puhuttu laajemmin reilut 10 vuotta, kehitys on yrityksissä hidasta ja asia koetaan yhä vaikeana. Käytännössä varsinkin isommissa yrityksissä henkilöstön mukaan ottamista strategiseen keskusteluun vasta harjoitellaan. Tämä näkyy selvästi erityisesti silloin, kun asiaa kysytään työntekijäpuolelta. Strategioihin liittyviä asioita pelätään yhä, tai koetaan, etteivät ne juuri liity omiin työtehtäviin. Johtajienkaan ei ole usein helppo asettua työntekijän asemaan ja nähdä, miten heidän rooliaan strategiaprosessissa voisi kehittää. Myös Stähle & Wilenius (2006) näkevät työntekijöiden roolin kehittämisen strategiatyössä monin tavoin haasteellisenä, sillä valtarakenteet muuttuvat hitaasti ja liiketoiminnan logiikka on korostanut kustannussäästöjä ja virheettömyyttä luovuuden kustannuksella. Vaikka työtehtävien luonne on muuttunut monimutkaisemmaksi, enemmän teknistä ja analyttistä tietoa vaativaksi, työntekijöiden rooli on yhä hyvin mekaaninen. Työntekijä nähdään kustannuseränä, jonka toimintaa pitää rationalisoida ja maksimoida. Luovaan työhön tällainen ajattelu sopii erityisen huonosti.

Tämän projektin avulla haluttiin näyttää, että työntekijän roolia strategiatyössä voidaan kehittää ja sitä kautta strategian toteutumista voidaan parantaa. Työntekijälle strategiatyöhön osallistuminen ei lisää työtaakkaa, vaan helpottaa oman työn suunnittelua ja kehittämistä sekä tekee työn mielenkiintoisemmaksi ja innostavammaksi.

2.4 Strategiaviestinnän haasteet

Strategia ei toteudu ilman viestintää ja viestintäongelmat ovat strategian toteuttamisen suurin haaste. Strategiaviestintä edellyttää liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamista ja organisaation eri tasojen toiminnan ymmärtämistä. Viestintää pitäisi tehdä samanaikaisesti sekä suunnitelmallisesti että epävirallisesti, sekä keskitetysti että hajautetusti, sekä lisäksi vuorovaikutteisesti niin organisaatio- kuin yksilötasollakin.

Myös Strada-tutkimukset nostavat viestinnän ja erityisesti vuorovaikutuksen strategian toteuttamisen suurimmaksi ongelmaksi (Aaltonen ym. 2002; Hämäläinen & Maula 2004; Mantere ym. 2006; Strada 2000–2011).

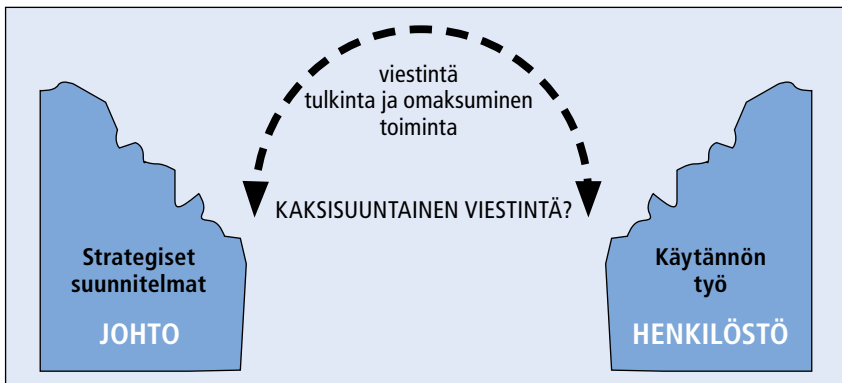
Strategiaviestintä on yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista organisaatioissa. Strategiaviestinnän tilaa organisaatioissa selvitettiin ComBaro-mittarilla, johon vastasi 7200 henkilöä kaikista henkilöstöryhmistä (kesäkuu 2012). ComBaro on työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämistyökalu, joka mittaa johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden viestintävastuuta, työyhteisön tunnelmaa ja viestinnän dialogisuutta. ComBaro on tuotettu osana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun ”Työyhteisöviestintä 2010” -tutkimus- ja kehityshanketta. Hankkeessa oli mukana yli 70 suomalaisorganisaatiota ja johtavana tutkijana toimi professori Elisa Juholin. (Kykkänen 2011/2012; ComBaro 2012).

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän erot hämärtyvät. Strategiaviestintä nähdään pääosin organisaation sisäisenä viestintänä, toisaalta strategiaviestinnän ”neuvottelukumppanit” ovat entistä laajempi verkosto: asiakkaat ovat strategisia kumppaneita, työntekijät ulkoistettuja palveluntarjoajia ja tavarantoimittajat osa konsernia tai allianssia. Organisaatioiden nopea kasvaminen, yritysjärjestelyt ja globalisoituminen ovat haaste myös strategiaviestinnän näkökulmasta. Viestinnän pitäisi olla yhdenmukaista organisaation eri yksiköissä, mutta strategiaviestintä pitäisi muokata kohderyhmien odotusten, osaamisen ja kulttuurin mukaisesti. Toimijoiden pitäisi ymmärtää organisaation missio, visio ja strategiat samalla tavoin, mutta omaan tilanteeseensa soveltaen. Etäisyyksien kasvu ja ajan puute vaikeuttavat face-to-face-viestintää. Viestinnän puute taas nakertaa sitoutumista ja luottamuksen rakentumista. Jatkuvat yritysjärjestelyt luovat uusia organisaatiokulttuureja ja sopeutumisprosesseja ja erilaiset organisaatiokulttuurit taas vaikeuttavat yhteistyöstä eri toimijoiden kesken. Sisäisen viestinnän tila heijastuu asiakas- ja kumppanuussuhteisiin.

Strategiaviestintä nähdään turhan usein tiedottamisena eli yksisuuntaisena strategiaviestin välittämisenä ja erillisenä vaiheena strategiaprozessissa strategian suunnittelun jälkeen. Mm. Strada-tutkimuksissa todettiin, että strategia viestitettiin organisaatioissa tyypillisesti ylhäältä alaspäin (Aaltonen ym. 2002). Strategiaviestintä olisi kuitenkin hyvä nähdä laajemmin. Aula ja Mantere (2011, teoksessa Mantere ym. 2011) määrittelevät strategiaviestinnän ”yhteisen strategiamerkityksen syntymiseksi organisaation jäsenten kesken”. Käytännössä yhteistä strategiamerkitystä haetaan perinteisesti lähinnä kehityskeskusteluissa, jotka toteutuvat yleensä vain 1–2 kertaa vuodessa. Tässä projektissa strategiaviestintä on nähty Hämäläisen & Maulan (2004) tavoin fokusoidummin ”viestintänä strategian sisällöstä ja strategiatyöhön liittyvistä käytännöistä strategiaprozessissa”.

Strategiaviestintään liittyy myös paljon asenteita ja pelkoja. Koska strategiaa ei juuri tunneta, keskustelua siitä vältellään. Strategia koetaan ”johdon jutuiksi”, joista ei halutakaan tietää mitään. Johto myös saattaa haluta pitää strategian ”omanaan” ja siten ylläpitää korkeamman statuksen rooliaan. Haasteita aiheuttavat kiire ja selektiivinen havaitseminen. Osaaminen ja tunteet vaikuttavat tiedon tulkintaan ja esittämiseen. Myös sukupuolella ja statuksella on merkitystä tapaan kommunikoida. Kun työntekijät eivät koe strategiatyötä omakseen, eikä johtokaan juuri kannusta heitä ottamaan aktiivisempaa roolia, strategiaan ei yleensä keskitytä, vaan se korkeintaan vilkaistaan organisaation intrasta, jos sitäkään. Strategia-prosesseihin osallistuvilla on yleensä selvästi paremmat tiedot organisaation strategiasta kuin niillä, jotka eivät ole osallistuneet strategiaproessiin.

Johdon ja henkilöstön välistä ristiriitaa voi kuvata kuiluna, joka aukeaa strategian laatijoiden ja toteuttajien väliin. Strada-tutkijat (Aaltonen ym. 2002; Hämäläinen & Maula 2004; Mantere ym. 2006) kuvaavat tätä strategian toteuttamisen kuilua kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8. Strategian toteutuksen kuilu (Aaltonen ym. 2002; Hämäläinen & Maula 2004; Mantere ym. 2006).

Viestintäkuilun merkitys on viime vuosina ymmärretty myös yritysissä. Kuilua yritetään kuroa umpeen lisäämällä strategiasta tiedottamista henkilöstölle monin tavoin, kuten intrassa, johdon kick off -tilaisuuksissa, blogeissa tai road show:ssa. Aulan ja Mantereen mukaan (teoksessa Mantere ym. 2011) strategiaviestinnän ongelma ei enää nykyään olekaan viestinnän puute, vaan sen liian suuri määrä ja linkityksen puuttuminen arjen prosesseihin. Viestintä painottuu helposti tiedottamiseen ja aikaa varataan vähemmän kysymyksiin ja aitoon vuorovaikutukseen. Kuilun yli tarvittaisiin ”siltaa” eli dialogista viestintää, johtamista ja organisaation jäsenten yhteistä toimintaa. Dialogia varten tarvitaan aikaa, foorumeja ja resursseja. Lukuisien dialogien jälkeenkin voi olla, että organisaatiolla ei

ole yhtä ”oikeaa” strategiaa, vaan useita tulkintoja siitä. Näin ollen moni johtaja tekee johtopäätöksen, ettei keskustelu ”kannata”. Tällöin vaarana on, että johto ja henkilöstö ajautuvat erilleen, organisaatio klikkiytyy ja väärinkäsitykset ja huhut valtaavat keskusteluyhjiön.

Strategian tulkintaa vaikeuttaa strategian kieli. Strategian toteuttajat ja laatijat toimivat ja ajattelevat eri tavoin ja puhuvat eri kieltä. Strategian kieli ei näytä merkkejä yksinkertaistumisesta; päinvastoin strategisen johtamisen kirjallisuus syyttää markkinoille jatkuvasti uusia termejä ja käsitteitä. Organisaation jäsenet haluaisivat tietää, mihin organisaatio on menossa, mutta strategiaa ei osata viestiä niin, että se ymmärrettäisiin tai koettaisiin niin kuin laatijat sen haluaisivat koettavan. Myös strategian tulkinnassa ja motivaation syntymisessä strategian kielellä on tärkeä rooli. Strategiakieli koetaan usein tylsäksi. Mantere ja Vaara (2004) ovat tutkineet suomalaisten yritysten strategiakieltä ja toteavat mm., että yritysten strategiapuhe on väritöntä ja että käytetyt vertauskuvat ankeita ja kuluneita. Ei ihme, että työntekijät kokevat usein strategiaan liittyvät asiat luotaantyöntävinä.

Strategian huono näkyminen käytännön työssä on Hämmäläisen ja Maulan (2004) mukaan strategiaviestinnän suurimpia ongelma-alueita. Viestintäjohtaja ei ehkä osallistu johtoryhmän työhön, eikä näin ollen ole välttämättä sisäistänyt strategiaviestinnän merkitystä. Organisaatioilla ei useinkaan ole suunnitelmallista strategiaviestintää, sillä siihen ei ole resursseja, vastuuta ei ole sovittu eikä sisäinen yhteistyö toimi. Myös Hannus (2004) näkee ammattimaisen viestinnän ja ylimmän johdon henkilökohtaisen sitoutumisen ja esimerkin tärkeinä. Strategiat koetaan usein yhä ”kassakaappitavaraksi” avoimen viestimisen sijaan.

Orgelman ydin voi olla, että johto ei ymmärrä vastuutaan strategian viestijänä. Johto ei aina ymmärrä eri sidosryhmien tiedontarpeita. Johtamisen tutkijat korostavat johdon vastuuta saada tietoisuus strategiasta kaikille organisaation tasoille. Organisaation mission, arvojen ja strategian pitäisi aueta kaikille selkeänä ja samanlaisena. Erityisen tärkeää strategian ymmärtäminen on asiakasrajapinnassa. (Bossidy 2002; Drucker 2009; Levicki 2003). Suomalaiset johtajat myöntävät itsekkin, että heillä olisi parannettavaa erityisesti ihmisten johtamisen alueella. (Rajalahti 2010).

Keskijohdon rooli strategiaviestinnässä on usein prosessin heikko lenkki; esimiehet ovat vaa’ankieliasemassa strategiaviestinnässä, mutta eivät useinkaan ymmärrä täysin strategian merkitystä. Kolmannes sadasta haastatellusta yritysten ylimpään tai keskijohtoon kuuluvista toimihenkilöistä ei ollut IROResearchin selvityksen mukaan sisäistänyt yrityksensä tavoitteita (Kauppalehti 2.10.2008). Esimiesten viestintätaidoissa olisi myös useiden tutkimusten mukaan paljon kehitettävää. Tässä projektissa selvitettiin myös, millaista tukea keskijohto kokee tarvitsevansa strategiaviestijöinä.

Suunnitelmallinen viestintä vaatii resursseja ja osaamista. Avoin keskustelu, dialogi ja aito kuuntelu vievät aikaa ja ovat usein sekä johtajille että alaisille yllättävän vaikeita toteuttaa käytännössä. Vuorovaikutus ja osallistaminen edellyttävät foorumeja, aikaa ja avointa organisaatiokulttuuria. Kirjallisuuden ja keissien avulla tässä projektissa on haettu keinoja kehittää organisaatioiden strategista viestintää. Projekti haluaa korostaa jokaisen työntekijän roolia strategian viestijöinä ja toteuttajina.

Strategiaviestinnän kehittämiseksi tässä projektissa on hyödynnetty erityisesti Aalto yliopiston Strada-tutkimusten tuloksia ja Juholinin *työyhteisöviestinnän ”uutta agendaa”*. Viestinnässä oleellisia strategian tulkintaa ja välittämistä (*sensemaking and sensegiving*) tutkitaan ensisijaisesti johtamisen ja esimiestyön kehittämisen näkökulmasta.

2.5 Strategiatyö käytännössä

Käytännön strategiatyö on ollut hyvin johtokeskeistä perustuen Harvardin perintöön sekä Druckerin johtamisajatuksiin. Yritykset ovat soveltaneet laajalti Mintzbergin ym. koulukunnista ensimmäisten, *Design-, Planning- ja Positioning-*oppeja, Porterin ajatuksia sekä käytännönläheisiä johtamismalleja ja mittaristoja kuten Balanced Scorecard tai EFQM. Pehmeämmän johtamislinjan edustajat eivät ole juurikaan lyöneet läpi strategisen johtamisen rationaalisuutta korostavassa maailmassa. Ihmisistä kyllä puhutaan voimavarana, mutta työntekijöihin ei panosteta strategisina tekijöinä. Ihmisten kehittämisessä on korostunut johtajien ja johtoryhmien kehittäminen esim. coachingin keinoin. Pehmeämpiä arvoja esiin nostava Great Place to Work -kisailu on tuonut uutta näkökulmaa myös strategiatyöhön.

Strategiasuunnittelu on muodikasta, mutta strategian toteuttaminen ei ole yhtä ”seksikästä”. Konzernistrategioihin punaisena lankana liittyvien yksikköstrategioiden lisäksi organisaatioissa kehitetään kaikenlaisia strategioita. Suomisen ym. (2009) mukaan monet organisaatiot hukkuvat erilaisiin strategioihin, esimerkiksi alueellisiin strategioihin, viestintä-, henkilöstö-, it- ja ympäristöstrategioihin, jotka voivat olla kovinkin irrallisia kattostrategiasta. Nykyään jokaisella pienimmälläkin organisaatiolla pitää olla strategia, ja strategioita laaditaan myös vain siksi. Suominen väittääkin ajatuksia herättävässä teoksessa Toisinajattelua strategisesta johtamisesta (Mantere, Suominen, Vaara 2011), että moni organisaatio voisi tulla paremmin toimeen vähemmällä määrällä strategioita ja strategiatyötä.

Liikkeenjohdon käytännöt ovat usein hyvin kaukana tutkimustyöstä, ja tutkijat taas kaukana yritysten ja ihmisten arkisesta todellisuudesta työpaikoilla. Johtajat toimivat tiukassa paineessa tuottaa tulosta

neljännesvuosittain ja sitä kautta lisäarvoa omistajille. Sekä työntekijöiden että johtajien aika menee holtittomasti päälle kaatuvien töiden selvittämisessä (Rajalahti 2010). Tässä oravanpyörässä työntekijöiden roolin kehittämiseen panostaminen on usein edellyttänyt liian pitkää perspektiiviä tulosaasteisiin verrattuna. Kuitenkin osaava ja oppiva organisaatio reagoi markkinamuutoksiin nopeammin ja tehokkaammin ja tuottaa sitä kautta pitkällä tähtäimellä suurempaa tuottoa.

Tietojohtamisesta, osaamisen johtamisesta ja innovaatioiden johtamisesta puhutaan paljon, mutta vain harva organisaatio kehittää jatkuvasti ja systemaattisesti liikkeenjohdollista innovaatiota. Käytännössä näitä asioita ei useinkaan johdeta määrätietoisesti, vaikka niiden vaikutus liiketoiminnan menestykseen on yksittäisiä innovaatioita pidempiaikainen (Stähle & Wilenius 2006). Ojala (2008) kiinnittää huomiota samaan puutteeseen ja toteaa painopisteen olevan aineellisten resurssien johtamisessa, vaikka näiden osuus alkaa olla häviävän pieni verrattuna ihmistyön ja osaamisen ennakointiin. Asiakkaiden kehittyvien tarpeiden ymmärtämisen sijaan monet yritykset toimivat yhä hyvin tuotantokeskeisesti. Johtajat eivät aina myöskään aidosti usko työntekijöiden kykyihin, eikä työntekijöiden kehitykseen ja koulutukseen panosteta kokonaisvaltaisesti (esim. Ojala 2008). Työntekijät taas kokevat, että aika ei riitä luovaan ”hömpötykseen”, sillä heidät uuvutetaan usein teknisillä ja byrokraattisilla mittareilla ja malleilla sekä jatkuvilla yritysjärjestelyillä ja organisaatioiden rakenteiden muutoksilla. Aika ja jaksaminen eivät riitä innovatiivisuuteen, tiedon jakamiseen tai osaamisen kehittämiseen. Tietojohtamisen ongelmat korostuvat monikulttuurisessa ympäristössä ja globaalissa toiminnassa.

Strategiatyössä useimmat organisaation jäsenet ovat mukana kuljijoita, jotka eivät välitä tuoda mielipiteitään esiin, vaan näkevät massan mukana toimimisen helpoimpana vaihtoehtona tai pakollisena pahana. Strategiatyöhön *sitoutumattomat* ovat kiireisiinsä uppoutuneita asiantuntijoita ja puurtajia, joita organisaation laajemmat ymprät eivät kiinnosta. Erityisesti pienissä yrityksissä on myös strategiatyötä vähätteleviä *antistrategoja*, joiden mielestä liiketoiminnassa riittää strategiaksi, että ”pitää tehdä rahaa”. Kolmas sitoutumisen ryhmä on *tulisielut*. He voivat olla vallankumouksellisia, mutta heillä on myös halua panna itsensä aidosti peliin uskomansa asian puolesta. Näiden tulisielujen energia ja ennakkoluulottomuus pitäisi saada kanavoitua liiketoiminnan kehittämiseen. (Juuti & Luoma 2009).

Johto ja henkilöstö näkevät strategiatyön usein hyvin erilaisena. Johdon näkökulmasta strategiatyö on usein ensisijaisesti ulkoinen prosessi, jossa pyritään kilpailuedun rakentamiseen markkinanäkökulmas-

ta tai yritysostojen ja fuusioiden kautta. Henkilöstö saattaa taas nähdä strategian pelkkänä ”sanahelinänä”. Suomisen (teoksessa Mantere ym. 2011) mukaan johtajat näkevät strategiaprosessin usein ”vesiputouksena, joka virtaa ylhäältä alas” ja strategian toteuttamisen ”toimeenpanemisenä”. Suomisen aineiston mukaan henkilöstö voi kuitenkin kokea tällaisen strategiaprosessin ”vessana, jonka poistoputki tyhjennetään kerran vuodessa henkilöstön päälle”. Myös organisaation eri toiminnot kuten myynti, tuotanto tai huolto sekä osastot ja yksiköt eri alueilla kokevat strategiatyön erilaisena.

Strategiatyöhön osallistuminen vaihtelee eri organisaatiotasoilla ja työntekijärooleissa. Juutin & Luoman (2009) tutkimuksen mukaan Suomessa toimivissa yrityksissä ylimmän johdon rooli on johtaa strategiatyöskentelyä, määrittää käytettävät strategiatyökalut sekä alempien tasojen strategiatyön vapausaste. Toisella tasolla rooli on johtaa strategiatyöskentelyä omassa yksikössään ja osallistua ylemmän tason strategioiden laatimiseen. Työntekijän rooli voi olla pelkkä strategioiden toteuttaminen, mutta voi parhaimmillaan sisältää myös mahdollisuuden osallistua strategioiden laatimiseen. Strada-tutkimusten (mm. Aaltonen ym. 2002, Strada 2000-2011) mukaan johtokeskeisyyden sijaan keskijohdon rooli pitäisi tunnistaa keskeisenä strategian viestijänä ja välittäjänä sekä strategian toteuttamisen varmistajana. Käytännössä keskijohtoa karsittiin voimakkaasti 1990-luvulla, kun organisaatioita piti ”laihduuttaa” mataliksi, eikä resursseja ole välttämättä palautettu parempien aikojen myötä. Kuten Strada-tutkimuksissa, tässäkin projektissa keskijohdon rooli nähtiin tärkeänä isoissa yrityksissä. Alaspäin suuntautuvan viestinnän ohella keskijohdon tärkeä rooli on välittää kentän asiakastietoa ja ruohonjuuritason innovaatioita ylimpään johtoon. Keskijohdon ohella myös johdon assistenttien rooli viestin välittäjänä nähdään tärkeänä ylimmän johdon ja henkilöstön välimaastossa. Viestinnän ja henkilöstöasioiden osaajien rooli strategiatyössä ei yleensä ole tärkeydestään huolimatta ollut merkittävä. Organisaatioiden tukifunktioiden paremmassa valjastamisessa strategiatyöhön ja strategian toteuttamisen tukeen löytyykin paljon hyödyntämätöntä potentiaalia.

Uusien ajatusten sijaan yritykset toteuttavat strategiatyössä perinteisiä, johtokeskeisiä menetelmiä (Juuti & Luoma 2009, Näsi & Aunola 2002, Stenfors 2007). Koko organisaation, varsinkin ison organisaation, osallistuminen strategiatyöhön on usein jäänyt puheeksi, jos on noussut puheenkaan tasolle. Mielenkiintoisia esimerkkejä ja kehitystrendejä on kuitenkin nähtävissä myös tämän projektin yhteistyöorganisaatioissa. Seuraavassa osiossa etsitään keinoja kehittää strategiatyötä projektissa esiin nousseiden näkökulmien kautta.

3

Strategiatyön kehittäminen

■ **Tässä osiossa etsitään keinoja ja näkemyksiä strategiatyön ja strategian toteuttamisen kehittämiseksi.** Keskeiset kehitysideat on koottu kuvioon 9 tämän johdantoluvun lopussa. Tämän jälkeen valittuja kehittämisalueita tutkitaan tarkemmin ja havainnollistetaan kohdeorganisaatioiden kehityshankkeiden avulla.

Strategiatyön kehittäminen on tehokkainta, kun johto tiedostaa roolinsa ja vastuunsa kehitystyössä. Tätä korosti voimakkaasti jo Drucker, mutta nytemmin myös monet muut strategiaosaajat ja tutkijat. Strategiaguru Mintzberg (1994) kannustaa johtajia lopettamaan suunnittelun ja sitoutumaan strategiatyöhön yhdessä organisaationsa kanssa. Bossidyn & Charanin (2002) mukaan johtajan tärkein tehtävä on strategian toteuttaminen yhdessä organisaation kanssa. Myös Yukl ja Lepsinger (2007) korostavat johtajan vastuuta operatiivisten suunnitelmien tekemisessä ja ihmisten auttamisessa strategian toteuttamisessa. Strategiatyö yhdessä koko organisaation kanssa edellyttää hyvää ihmisten johtamista ja viestintää. Suomen strategisen johtamisen seuran vuoden 2010 strategiabarometrin mukaan suomalaiset johtajat tiedostavat, että heiltä puuttuu ihmisten johtamiseen tarvittavia kykyjä sekä viestintätaitoja. Kun strategian toteuttamista lähdetään kehittämään, on hyvä varmistaa, että johdon osaaminen ja sitoutuminen ovat kunnossa ja että heidän resurssinsa riittävät dialogiin henkilöstön kanssa. Kuitenkin on tärkeää, ettei strategiatyö jää vain johdon puuhasteluksi (Juuti & Luoma 2009). Strategiatyön kehittäminen voi lähteä liikkeelle myös jokaisesta organisaation jäsenestä, joka haluaa kehittää omaa rooliaan organisaation strategian toteuttajana.

Ihmiset pitäisi nostaa keskiöön ”omalla alueellaan” eli strategian toteuttamisessa. Heidän työnsä pitäisi tehdä näkyväksi ja sitä pitäisi arvostaa osana organisaation missiota. Viimeaikainen tutkimus ja kirjallisuus pitävät tätä tärkeänä, mutta käytännössä muutokset tapahtuvat hitaasti. Valpola (2010) kannustaa ottamaan ihmiset mukaan strategiaviestintään tasaveroisina kumppaneina, joille pitää antaa mahdollisuus ilmaista ja kokea tunteita. Osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa lisäävät halua

ymmärtää ja toteuttaa strategia. Ihmisiä pitäisi kuunnella, heitä pitäisi innostaa, kehittää, ohjata ja tukea. Bossidy & Charan (2002) peräänkuuluttavat kaikkien tietoisuutta, osallisuutta ja vastuuta strategiatyössä. Hamelin ja Prahaladin (1989/2010) mukaan innostava ja haasteellinen strategiatyö sekä yhteisen menestyksen juhlistaminen pitää avata kaikille organisaatiotasolle. Heidän mukaansa ihmiset voidaan innostaa kannustamalla ja tukemalla yksilöitä ja tiimejä osallistumaan sekä antamalla heille selkeä voittotavoite, resurssit ja operationaaliset mahdollisuudet. Tulokset voivat ylittää kaikki odotukset. Weickin (2001) mukaan ihmisten työpanosta arvostamalla, heidän työtään tukemalla ja antamalla aikaa kaoottiseltakin tuntuvalle sosiaaliselle oppimisprosessille, voidaan mahdollistaa itseohjautuva työkuulttuuri, joka on paljon luotettavampi kuin kontrolliin perustuva kulttuuri. Henkilöstön lisäksi myös muita tärkeitä sidosryhmiä kannattaa ottaa mukaan strategiatyöhön, sillä se parantaa organisaation tulosta (esim. Åhman 2007).

Tärkeintä strategian toteuttamisessa on, että henkilöstö kokee organisaation tavoitteet ja oman roolinsa työssä tärkeäksi. Työn intoa tai imua (*work engagement*) tutkineet Shuck, Rocco ja Albornoz (2010) totesivat, että työn merkittäväksi kokemiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat monet psykologiset tekijät ja ympäristötekijät. Bakkerin ja Schaufelin (2008) mukaan tämän päivän organisaatioiden pitää panostaa inhimilliseen pääomaan, sillä ne tarvitsevat työntekijöitä, jotka ovat työstään aidosti innostuneita ja sitoutuneita työhönsä. Työntekijöiden sitoutumisen kehittäminen on työläs ja aikaa vievä, mutta tärkeä prosessi, jonka avulla voidaan lisätä organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta. Epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä työntekijöiden sitoutuminen on strategisesti tärkeä tekijä. Schaufelin, Bakkerin ja Salanovan (2006) kansainvälisessä tutkimuksessa todettiin myös, että positiivinen työhön suhtautuminen vähensi väsymisen ja loppuun palamisen riskiä. Ihmisiin panostamisessa tärkeintä on auttaa heitä onnistumaan ja kehittymään työssään. Amabilen ja Kramerin (2010) tutkimuksen mukaan ihmisiä motivoi työssä eniten kehitys ja yhteistyö, mutta myös tuella on tärkeä merkitys. Juuti (2007) väittää strategian toteuttamisen olevan kiinni ihmisten tunteista. Ihmisten on tärkeä voida tuntea ylpeyttä organisaation menestyksestä, saada työstään mielihyvää ja kokea organisaation vuorovaikutussuhteet turvallisiksi. Juutin mukaan tunteiden tiedostaminen ja huomioon ottaminen, tunneäly ja -osaaminen voivat nousta organisaatioiden strategiseksi kilpailutekijäksi. Positiiviset tunteet ovat tärkeitä myös Otalan (2008) mukaan, sillä ne mahdollistavat keskittymisen ja sitä kautta oppimisen. Strada-tutkimusten (2000–2011) mukaan strategia toteutuu, jos se on arvokas ja merkityksellinen toteuttajalleen.

Strategiatyössä tarvitaan osaamista, tietoa ja näiden soveltamista. Osaamista pitää kehittää ja päivittää jatkuvasti. Pelkkä osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan riitä, ellei osaamista kytketä organisaation työhön ja menestykseen. Osaamista pitää myös johtaa tehokkaasti. (Teece, Pisano & Shuen 1997, Helfat & Peteraf 2003). Organisaation tärkein tehtävä on koordinoita tietoa ja osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Koordinointi ei sinänsä ole ongelman ydin, vaan ihmisten välisen yhteistyön haasteet. (Grant 1996). Strategian toteuttamisen ongelmat eivät ratkea runsaalla informaation jakamisella, kuten moni johtaja tuntuu kuvittelevan. Tiedon tuottamisen ja jakamisen sijaan Grant korostaakin tiedon soveltamista ja integrointia. Weick kehottaa panostamaan laatuun tiedon määrän sijaan (2001). Davenportin ja Prusakin (1998) mukaan parhaissa firmoissa jokainen luo, jakaa ja käyttää tietoa. Tiedonjakamisen verkostoja tuetaan ja kehitetään luottamuksen ilmapiirissä organisaation liiketoiminnan ja kulttuurin mukaisesti. Teknologioiden sijaan organisaatioiden olisi tärkeä panostaa tiedon jakamiseen ja prosessien kehittämiseen sekä luovuuteen kannustamiseen. Myös Doz ja Kosonen (2008) korostavat henkilöstön luovuuden hyödyntämistä strategiatyössä. Kalling & Styhre (2003) näkevät tiedon johtamisen tärkeänä osana strategista johtamista. He korostavat myös tiedon jakamista ja hyödyntämistä arjen prosessien kehittämisessä. Hierarkkisessa organisaatiossa dynaamisen osaamisen hyödyntäminen ja integroiva tiedonvaihtaminen on kankeaa. Joustavampi tiimi- tai prosessiorganisaatio tarjoaa paremmat lähtökohdat tiedon ja osaamisen soveltamiselle.

Strategiatyöhön sitoutunut ja innostunut henkilöstö muodostaa tehokkaan ja energisen organisaatioympäristön. Tällainen perinteisestä näkökulmasta katsottuna kaaottinen organisaatioilmasto mahdollistaa luovuuden, työn ilon ja flow-tyyppisen tehokkaan yhteistyön strategian toteuttamisessa. Kontrollin sijaan itseohjautuvien tiimien työtä tukemalla voidaan saada aikaan paljon tehokkaampia, luotettavampia ja nopeampia toimintatapoja (Amabile 1998, Kanter 2000, Weick 2001, Juuti & Luoma 2009). Kaaosteorioissa puhutaan kuilun partaalla olemisesta, joka on järjestyksen ja epäjärjestyksen energinen, luova väli-tila. (Aula 1999). Käytännön vinkkejä siihen, miten organisaatio voi hyödyntää kaaosta menestyksen rakentamisessa ja kuinka kaikki voidaan saada mukaan yhteiseen innovointiin, antaa myös Peters (1989). Hänen mukaansa kaikkien organisaatiotasojen luovuus pitää hyödyntää ja tieto, valta ja strateginen suunnittelu on hajautettava organisaatiossa. Kaikkien on voitava osallistua, henkilöstö on löydettävä uudelleen ja sille on annettava toimivaltaa. Ihmisen aktivoimiseksi strategiatyössä tarvitaan luottamusta ja voimaannuttamista (*empowerment*).

Johtajat pelkäävät usein turhaan ihmisten muutosvastarintaa tai eivät usko ihmisten itseohjautuvuuteen. Ihmiset eivät kuitenkaan vastusta kehitystä, vaan tapaa miten muutokset toteutetaan keskustelematta asioista heidän kanssaan (Aula 1999). Nykyaikainen tutkimus kannustaa uskomaan ihmisiin, heidän kykyihinsä ja haluunsa tehdä työtä organisaation yhteisen menestyksen eteen. Aitoa työhön sitoutumista ja yrittäjämäistä käytöstä saadaan aikaan pitkäjänteisellä luottamuksen rakentamisella ja yhteistyöllä koko organisaatiokulttuurin kentässä, kaikilla organisaation tasoilla ja kaikessa organisaation toiminnassa. Sekä Mintzberg (1995) että Drucker (2009) pitävät yrittäjämäistä organisaatiota tehokkaana strategian toteuttamisessa ja innovatiivisuudessa. Yrittäjämäinen toiminta on tärkeää organisaation sisällä, osana kaikkia toimintatapoja ja johtamista, mutta myös organisaation ulkopuolella markkinoilla. Yrittäjämäistä näkemystä vahvistettaessa voi olla hyvä palata organisaation ”alkujuurille” ja palauttaa mieleen organisaation perustamisen ”tarina” ja jakaa se organisaation nykyisten jäsenten kanssa. (Aaltonen ym. 2002).

Strategian toteuttamisen kehittämisessä perusasiat ovat tärkeitä. Tämä todettiin myös Harvard Business Review:n artikkelissa *What really works* (Nohria, Joyce & Roberson 2003), joka perustui laajaan tutkimusaineistoon kymmenen vuoden ajalta. Ihmisten johtaminen, innovointi ja osaaminen nousivat tutkimuksessa oleellisiksi strategian toteuttamisen onnistumisessa. Selkeä missio, visio ja strategia ovat olleet keskeisiä periaatteita johtamisessa ja strategian toteuttamisessa aivan strategisen johtamisen alkuajoista asti, ja tästä liiketoiminnan kirjallisuus on ollut hyvin yksimielinen. Lindroosin & Lohiveden (2010) mukaan hyvä visio on ”rytmikäs”, realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa oleva ja innostava. Hyvä strategia on selkeä ja ymmärrettävä, yhteinen ja julkinen, mutta toimiva myös organisaation eri tasoilla. Organisaation arvojen pitää linkittyä strategiatyöhön ja näkyä arjen ratkaisuisissa. Drucker (2009) ja Maister (2008) korostavat, että kun tehtävät, odotettu laatu ja tulokset on määritelty hyvin ja fokusoidaan oikeisiin asioihin, strategian toteuttaminenkin on helpompaa. Yukl ja Lepsinger (2007) kiteyttävät asian niin, että strategian toteuttamisessa onnistutaan, kun ihmiset tietävät ”mitä, miten ja milloin pitää tehdä”. Ihmisten pitää ymmärtää oma roolinsa strategian toteuttamisessa ja kokea työpanoksensa merkitys kokonaisuudelle. Omaa työtä ja osaamista pitää myös voida kehittää. Strategian toteuttamista pitää seurata ja onnistumisesta pitää palkita. (Aaltonen ym. 2002). Strategiabarometrin mukaan nämä sinänsä yksinkertaiset asiat usein hautautuvat päälle kaatuvien töiden alle (Rajalahti 2010).

Strategiatyön kehittämisessä toiminta on puheita ja rakenteita tärkeämpää. Strategiatyö voi olla aika ajoin innostavaa yhteisen toiminnan

kehittämistä, mutta se on paljon myös arkisia toimintatapoja, rutiineja ja prosesseja. On tärkeää selvittää, millä toiminnoilla on merkitystä organisaation tuloksellisessa toiminnassa. Organisaation arkisia prosesseja kehittämällä sosiaalisen, aktiivisen vuorovaikutuksen kautta ihmisten osaamista voidaan kehittää vaikeasti kopioitavaksi kilpailukyvyksi. Prosessien avulla strategian toteutumista voidaan myös seurata ja mitata. (Carter ym. 2008, Regnér 2008). Prosessiajattelu etenee organisaatioissa vain hitaasti, sillä strategiatyö on perinteisesti ollut melko rakennekeskeistä. Moni johtaja kuvittelee tehostavansa strategiatyötä muuttamalla organisaation rakenteita. Rakennemuutokset voivat vaikuttaa ulospäin tehokkailta ja omistajat ovat tyytyväisiä. Tällainen toimintatapa on kuitenkin työntekijöiden eli strategian toteuttajien kannalta tuhoisa, varsinkin jos johto vaihtuu usein. Organisaatiolta kuluu aikaa ja energiaa sopeutua ylhäältä saneltuihin asiantuntemattomiin muutoksiin. Näitä ongelmia ovat korostaneet esim. Drucker, Levicki ja Hannus. Rakennemuutosten sijaan johtajien pitäisikin tutustua huolellisesti organisaatioon, sen kulttuuriin ja toimintaan sekä jäseniin. Organisaation rakenteita ja prosesseja pitää kehittää yhteistyössä, niin että ne tukevat strategian toteuttamista, yhteistyötä ja tiedon jakamista.

Strategian toteuttamisen ongelmat ovat monisyisiä, siksi ratkaisujenkin täytyy olla monipuolisia. Monet strategiakirjailijat tarjoavat yrityksille strategian toteuttamisen ”onnistumispaketteja”. Maister (2008) kiteyttää strategian toteuttamisen onnistumisen kolmeen P:hen: *Passion, People and Principles (intohimo, ihmiset ja periaatteet)*. Maisterin mukaan kaikkia kolmea elementtiä tarvitaan: Intohimon esiin saamiseksi ihmisiä pitää kannustaa. Tulosten saavuttamiseen tarvitaan ihmisiä. Ihmisten ymmärtäminen on välttämätöntä, vaikkei aina helppoa. Periaatteita taas tarvitaan luottamuksen rakentamisessa asiakkaiden, alaisten ja kollegojen kanssa. Suomalaisen vastineen Maisterin kolmelle P:lle tarjoavat Niutanen & Kvist (teoksessa Valpola ym. 2010), jotka tiivistävät strategian toteutuksen keskeisiksi tekijöiksi *innostavan strategian ja vuoropuhelun, esimiesten toiminnan sekä yhdessä tekemisen ja aikaansaamisen kulttuurin*. Innostava strategia ja siihen sitoutuminen rakentuvat osallistumisen, vuoropuhelun ja tarinan avulla. Aikaansaamisen kulttuuri edellyttää hyvää, selkeää ja läpinäkyvää johtamista. Jokaisen pitää tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen suoriutumistaan arvioidaan ja mitataan. Strategian toteutumista pitää tukea henkilökohtaisella ohjauksella ja osaamisen kehittämisellä. Niutasen ja Kvistin mukaan nykyaikainen strategia muotoutuu toteutuksen aikana ja näkyy jokapäiväisessä tekemisessä kaikkialla organisaatioissa. Strada-tutkimusten mukaan onnistunut strategian toteuttaminen varmistetaan ensisijaisesti hyvällä viestinnällä ja organisaation jäsenten

roolin vahvistamisella strategiaprocessissa. Henkilöstön osaamista ja kokenuksia pitää hyödyntää strategian suunnittelussa ja toimeenpanossa. Tavoite- ja kehityskeskustelujen pitää linkittyä organisaation tavoitteisiin ja mittaus- ja palkitsemisjärjestelmien pitää tukea strategian toteuttamista. (mm. Aaltonen ym. 2002).

Aito dialogi on strategiatyön ehkä tärkein ja usein myös haasteellisin elementti. Aito dialogi edellyttää aikaa, paneutumista ja yhteistyötä. Dialogi esimiesten ja työntekijöiden välillä saa kuitenkin aikaan luottamusta, innostumista ja mahdollistaa luovuuden ja uusien näkökulmien esiin tulemisen. Keskustelun puuttuminen taas saa yllättävän nopeasti ongelmia aikaan ja levittää tulehtunutta ilmapiiriä organisaatiossa (Juuti, teoksessa Juuti & Rovio 2010). Laineen & Vaaran (teoksessa Mantere ym. 2011) mukaan dialoginen toimintatapa on tärkeää organisaation strategisen ketteryyden ja joustavuuden lisäämiseksi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tätä korostavat myös Doz ja Kosonen (2008). Ratkaisut dialogin kehittämiseksi ovat sinänsä yksinkertaisia, mutta edellyttävät oikean asenteen lisäksi viestinnällistä näkemystä ja suunnitelmallisuutta keskustelutilaisuuksien ja workshoppien järjestämisessä.

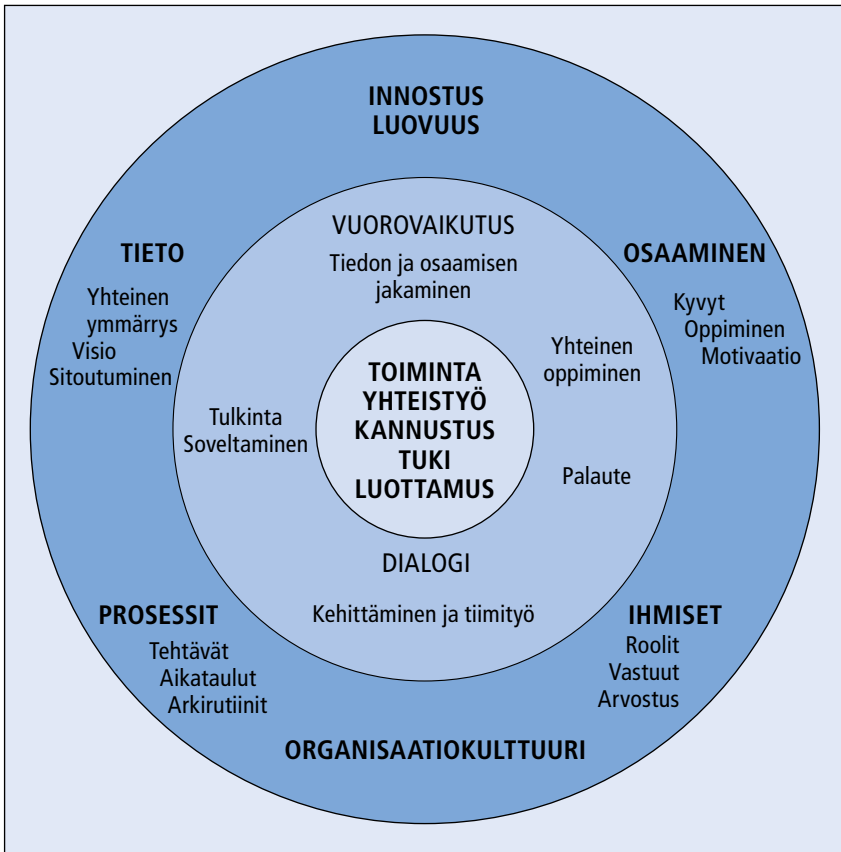
Koneen toimitusjohtaja Matti Ala-Huhta nostaa dialogin strategian toteuttamisen keskeisimmäksi tekijäksi. Ala-Huhdan mielestä strategian toteuttamisessa käytännön ja teorian välille tarvitaan silta, joka Koneen tapauksessa on konkreettiset, strategiasta johdetut kehitysohjelmat ja se, että ihmiset saadaan mukaan toteuttamaan niitä. Strategian toteuttamista tukevat työkirjat ja muut välineet, mutta tärkeintä on kuitenkin dialogi ja motivointi. Seuranta on myös välttämätöntä, jotta strategia saadaan toteutumaan koko organisaatiossa. (Mäntylä 2011). Tässä projektissa päästiin Koneelle haastattelemaan strategian toteuttamisesta HR:n ja assistenttien näkökulmasta (Laitinen 16.6.2011).

Case: Kone – Strategiaproessi on selkäranka kaikelle työlle (Eija Kärrä)

Strategian tulkinta on työläs, kollektiivinen prosessi. Johdon ja henkilöstön vuoropuhelu tukee tulkintaa ja parantaa strategian ymmärtämistä ja toteuttamista. Yhteisen strategiamerkityksen syntyminen organisaation jäsenten ja yksikköjen kesken edellyttää pitkäjänteistä, kehittävää dialogia ja tulkintaa. Strategialle haetaan tulkintaa yhteisissä tapaamisissa, palaverissa ja arjen prosessien kehittämisessä strategian pohjalta. (Mantere ym. 2006). Gioia & Chittipeddi (1991) pitävät organisaation eri tasojen ja sidosryhmien välistä tulkintaproessia johdon tärkeimpänä tehtävänä erityisesti muutostilanteissa. Weick, Sutcliffe ja Obstfeld (2005) korostavat

organisaation jäsenten aktiivista, vuorovaikutteista ja toiminnallista strategian tulkintaa, jonka avulla he löytävät toiminnalleen vakuuttavuutta ja merkitystä. Nämä ovat pieniä, mutta koko organisaation kannalta tärkeitä toimintoja, joihin kannattaa panostaa. Weick ja Roberts (1993) muodostivat tutkimuksessaan ”yhteisöllisen mielen” käsitteen (Collective Mind) tarkoittaen organisaation yhteisöllisiä, tietoisia ja keskittyneitä vuorovaikutusprosesseja, joiden seurauksena organisaation yhteinen osaaminen kasvaa ja kehittyy. Työntekijät voivat itse kehittää organisaatiosta sosiaalisen, tavoitteellisen ja tehokkaan ihmisten osaamiseen perustuvan järjestelmän silloin, kun työskentelyilmapiiri on arvostava, tukeva ja kannustava. Weickin (2001) mukaan on tärkeää ymmärtää, että tulkintaprosessi ja ihmisten sitoutuminen lähtevät liikkeelle toiminnan kautta. Päämäärätön tulkinta ei johda mihinkään, vaan dialogi ja tulkinta pitää linkittää organisaation tehtäviin ja tavoitteisiin.

Strategiatyö on haasteellista, monitasoista ja -tahoista. Strategiatyö ei ole vain suunnittelua, vaan se on ensisijaisesti tekemistä. Strategiatyön kehittämiseksi tarvitaan positiivista asennetta, sekä organisaation sisäistä että ulkoista tietoa, osaamista ja taitoja sekä näiden soveltamista. Minkään yksittäisen elementin kehittäminen ei riitä, vaan aitoon kehitykseen tarvitaan hyvää yhdistelmää useista vaikuttavista tekijöistä. Jokaisen organisaation pitää suunnitella itselleen sopiva ”resepti” strategiatyön kehittämiseen. Seuraava kuvio kokoaa strategian toteuttamisen kehittämisen keskeisiä elementtejä ja keinoja, joista voi koota oman organisaation suunnittelumallin.



Kuvio 9. Strategian toteuttamisen kehittämisen keskeisiä elementtejä ja keinoja.

3.1 Johtamisen kehittäminen

Organisaation strategiatyö on yhteisöllistä käytännön toimintaa, johon myös johtaja osallistuu. Johto ei voi linnoittautua omiin huoneisiinsa ja kerroksiinsa, sillä heidän roolinsa on oleellinen hyvien työskentelypuitteiden, avoimen organisaatiokulttuurin ja ”tekemisen meaningin” luomisessa. Johto toteuttaa strategiaa ihmisten kautta (Bossidy & Charan 2002). Strategiatyö on jatkuvaa sekä organisaation sisäisten että ulkopuolisten sidosryhmien kanssa integroiden erilaista tietoa, osaamista ja näkemystä (Whittington 2006). Kehusmaa (2010) kutsuu tällaista johtamista yhteisölliseksi johtamiseksi, joka korostaa yhteisöllistä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta. Yhteisöllisessä johtamisessa jokaisella on oikeus kertoa näkemyksiään, vaikuttaa tavoitteisiin ja kokea olevansa tärkeä osa yhteisöä. Yhteisöllinen johtaminen on prosessimaista, selkeää ja avointa toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Ylimmältä johdolta

ei kuitenkaan odoteta ”mikromanageeraamista” eli puuttumista pieniin asioihin, vaan enemmänkin ihmisten johtamisen taitoja (*Leadership*) eli organisaation jäsenten johtamista kohti visiota ja tavoitteita. Druckerin (2009) ja Levickin (2003) mukaan johdon pitää olla kiinnostunut organisaation työstä ja ihmisistä. Tehokas ja luottamusta herättävä johtaja on oikeudenmukainen ja osallistuu yhteiseen strategian toteutumiseen jokaisena työpäivänä. Luottamus johtoon lisää työntekijöiden itsevarmuutta, kehittää vastuuntunnetta ja sitoutumista sekä kannustaa uskaltamaan ja kokeilemaan uutta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, Åhman 2007).

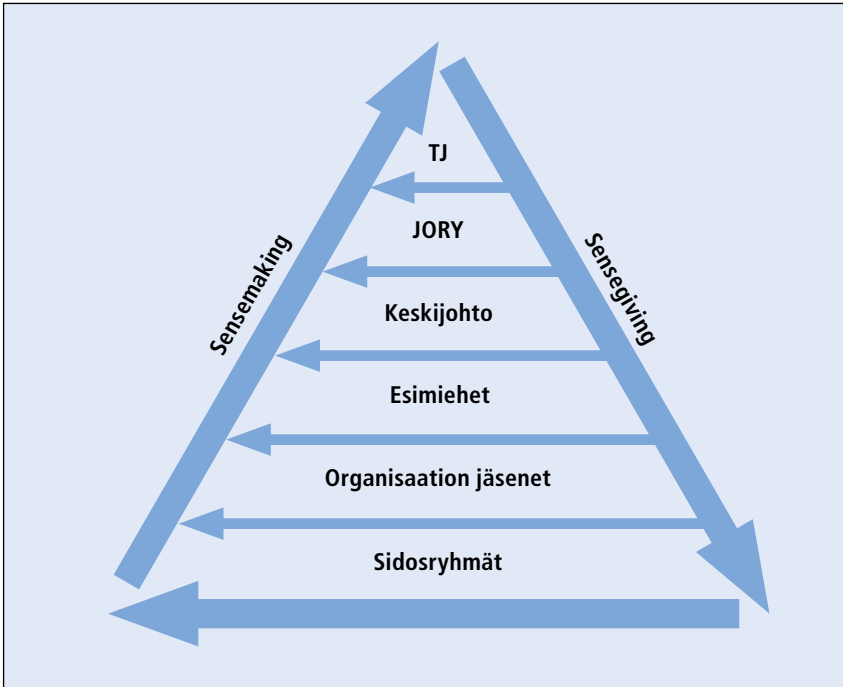
Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, sillä johtaminen ja strategian toteuttaminen eivät ole mahdollisia ilman viestintää (Åberg mm. 2000). Åhmanin ym. (2007) mukaan vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös muiden tunnetilojen huomioiminen, kuunteleminen ja itsensä likoon paneminen. Asioista pitää puhua suoraan ja todenmukaisesti. Positiivinen perusasenne ihmisiin, joustavuus ja muutosvalmius ovat tärkeitä. Juuti (teoksessa Juuti & Rovio 2010) pitää keskustelevaa johtamista yleisnimityksenä hyvälle johtamiselle. Hänen mukaansa organisaatioiden uudenlainen toimintakulttuuri edellyttää keskustelevaa johtamista ja luovuuden mahdollistamista. Koska johtajat ovat usein teknisiä asiantuntijoita, heidän pitäisi joko opetella vuorovaikutus- ja ihmisjohtamisen taitoja tai tehdä näitä asioita yhdessä ihmisten kanssa. Kenenkään, ylimmän johtajankaan, ei tarvitse osata kaikkea. Organisaatiossa on paljon viestintätaitoisia yhteistyön tekijöitä, esimerkiksi HR-osaajia, viestinnän ammattilaisia ja assistentteja, joiden kanssa strategiatyötä voi kehittää yhteistyössä.

Johdon tärkein tehtävä strategiatyössä on saada organisaation jäsenet toimimaan organisaation mission, vision ja arvojen mukaisesti. Viimeiset viitisenkymmentä vuotta johtajat ovat kuitenkin eläneet harhakuvitelmassa, että heidän tehtävänsä on organisaation mission, vision ja arvojen suunnittelu ja sen pohjalta operatiivisen toiminnan delegointi. Arvostetut strategian toteuttamisen gurut korostavat, ettei johtaja voi delegoida vastuutaan arkisesta strategiatyöstä organisaation alemmille tasoille, sillä suunnittelun sijaan strategiaprosessi on yhteistyötä ja vuorovaikutusta (Mintzberg 1994, Collins 2001, Bossidy & Charan 2002). Strategian tehokas toteuttaminen edellyttää aktiivisia keskusteluja ja neuvotteluja kaikkien sidosryhmien, myös työntekijöiden kanssa. Yukl ja Lepsinger (2007) tiivistävät johtajan tärkeimmiksi tehtäviksi strategian toteuttamisessa operatiivisiin suunnitelmiin osallistumisen, roolien ja tavoitteiden selkiyttämisen, toiminnan seuraamisen ja ihmisten auttamisen sekä operatiivisten ongelmien ratkaisemisen. Esimerkiksi Sullin (2007) strategiaympyrä, jonka neljä vaihetta *make sense, make choices, make things happen ja make revisions* (ks. kappale 2.1) toimii hyvänä pohjana ymmärtää

johtajan ydintoimintoja strategian toteuttamisessa. Make sense -vaiheessa johtajan avoin, kuunteleva, kysyvä ja kannustava ote on tärkeä. Priorisoidessa ja valintoja tehdessä sisäisten ja ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa johtaja tarvitsee erilaisia näkemyksiä arvostavaa neuvottelutaitoa. Strategian toteutusvaiheessa yhteistyön merkitys korostuu entisestään. Norjalaisissa yrityksissä tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että yhteisen ymmärryksen luominen on tärkeää, mutta ei takaa uuden strategian mukaista toimintaa. (Stensaker, Falkenberg & Grønhaug 2008). Erityisesti top-down-muutoksissa ylimmän johdon rooli on oleellinen uuden toiminnan onnistumisessa (Balogun & Johnson 2004). Strategian toteuttaminen onnistuu, kun johto tukee ja seuraa uusien toimintatapojen sujumista. Oppiminen tapahtuu yrityksen ja erehdyksen kautta. Säännölliset palaverit ovat tärkeitä sosiaalisia kannusteita ja välietappeja, joiden avulla kaikki pysyvät kartalla prosessin edistymisestä. Toteutusvaiheessa johtajan on tärkeä toimia luottamuksen arvoisesti esikuvana organisaation jäsenille. Tätä korostaa myös Maister (2008) kirjassaan Practice what you preach. Maisterin mukaan mikään ei kannusta työntekijöitä tehokkaammin kuin johtaja, joka seisoo rinnalla ja on valmis astumaan muutokseen ensimmäisenä. Arviointivaihe on tärkeä kaikkien oppimisen ja toiminnan edelleen kehittämisen kannalta. Tässä vaiheessa Sull painottaa, että johtajan tärkein taito on nöyryys ja avoimuus erilaisille näkemyksille.

Johtajan pitää välittää omistajien tahto organisaatiolle sellaisessa muodossa, että se ymmärretään ja sen eteen halutaan tehdä työtä. Erityisesti strategisissa muutostilanteissa ylimmän johdon tärkeimpänä tehtävänä voidaan nähdä yhteisen ymmärryksen muodostumisen (*sense-making*) tukeminen, jota Gioia ja Chittipeddi (1991) kutsuvat termillä *sensegiving*. Nämä toiminnot ovat johdosta portaittain organisaatioissa etenevä jatkuva, vastavuoroinen prosessi, jossa strategiaa tulkitaan kunkin tason näkökulmista lähtien (ks. kuvio 10). Ylimmän johdon tärkeä tehtävä on käydä syvälliset keskustelut strategian merkityksestä seuraavan organisaatiotason kanssa ja tukea strategian välitystä organisaatiossa. Johdolla pitää olla näkemys strategian ymmärtämisestä koko organisaation kaikilla tasoilla ja sidosryhmissä. Strategiaprosessi on vuoronperään merkityksen hakua, motivointia (*energizing*) ja toimintaa. Gioian ja Chittipeddin mukaan organisaation jäsenet kokevat prosessissa epävarmuutta ja epäselvyyttä organisaation uudesta linjasta ja sopivista toimintatavoista. Weickin ja Sutcliffen (2005) mukaan yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ei tarkoita yhden totuuden välittämistä, vaan yhteisöllistä tarinan muodostumista, jossa uskottavuus on tärkeämpää kuin täsmällisyys. Nämä tarinat ovat tärkeitä, sillä ne vähentävät epävarmuutta ja saavat aikaan toimintaa. Weick (2001) korostaa kuitenkin, että yhteisen ymmärryksen

löytämisessä toiminta on aina askelen edellä ymmärrystä. Tämä havainto on tärkeä erityisesti johtajille, jotka ovat tottuneet käsittelemään asioita analyttisesti pohtien konkreettisen tekemisen sijaan.



Kuvio 10. Strategiatyön *sensemaking*- ja *sensegiving*-prosessi, jossa viestintä tapahtuu molemminpuolisesti, taso tasolta laajentuen sidosryhmiin asti (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Perinteinen hierarkiaan ja johtokeskeisyyteen perustuva toimintatapa ei enää riitä, kun monikulttuurisissa verkostoissa haetaan luovuutta ja dynaamisuutta. Johtajalta edellytetään avoimemman ja kannustavamman kulttuurin luomista, aitoa kiinnostusta organisaation kaikkien tasojen ideoita kohtaan, haasteiden tarjoamista, virheiden sallimista, auttamista ja tukea. Käskemisen ja kontrollin sijaan johtaminen on mahdollisuuksien luomista niin, että organisaation jäsenten luovuutta ja osaamista voidaan kehittää ja integroida osaksi organisaation kilpailukykyä. Tätä korostavat johtamisen gurut kuten Drucker, Peters, Hamel & Prahalad ja luovuuden ja innovatiivisuuden tutkijat Amabile ja Kanter sekä uusien strategisen johtamisen tutkimus erityisesti dynaamisten resurssien hallinnan näkökulmasta (esim. Teece ym. 1997, Helfat & Peteraf 2003). Luovuuteen ja innovatiivisuuteen tarvitaan toimivia verkostoja ja ihmisten välistä vuorovaikutusta kaikkiin suuntiin organisaation sisällä ja sen sidosryhmien välillä. Koska keskustelu siirtyy osin sähköisiin kanaviin, vaatimukset

laadukkaasta face-to-face-viestinnästä kasvavat. Juutin & Luoman (2009) mukaan jatkuva keskustelu työyhteisössä tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja organisaation ongelmiin.

Strategisen johtamisen osaamisalueista tietojohdaminen (Knowledge Management) edellyttää yleensä eniten kehitystyötä organisaatioissa. Yrityksissä ei ole vielä täysin tiedostettu, että tiedosta ja osaamisesta on nopeasti tulossa ainoa pysyvä kilpailuetu, jota johtajien pitää vaalia ja kehittää. Tiedon ja osaamisen hallinta on kuitenkin haaste, sillä organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen tiedon määrä on laajentunut räjähdysmäisesti viime vuosina. Davenportin, Prusakin ja Strongin (2008) mukaan monet yritykset ovat epäonnistuneet tietojohdamisessaan panostamalla liikaa tekniikkaan. Toinen yleinen ongelma on, että tietojärjestelmät eivät tue organisaation tehtäviä tai tavoitteiden saavuttamista. Kulttuuritekijät, kuten kannustus ja luottamuksen ilmapiiri ovat tietojohdamisessa tekniikkaa keskeisempiä, joten johtajan tärkein tehtävä on huolehtia jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, että organisaatiossa on hyvät mahdollisuudet luoda, jakaa ja soveltaa tietoa. Johtajien tukea tarvitaan myös tiedonvaihdon linkittämisessä organisaation tavoitteisiin. Cross, Parker, Prusak ja Borgatti (2002/2005) toteavat, että organisaatioissa tärkein tiedon, oppimisen ja ongelmanratkaisun lähde on teknologioiden kehittymisestä huolimatta toiset ihmiset ja mahdollisuus vuorovaikutukseen. Regnér (2008) muistuttaa, että tieto ja osaaminen kehittyvät yksilö- ja ryhmätasolta vuorovaikutuksen kautta yhteisön pääomaksi. Johtajan on tärkeä tiedostaa, että organisaation tavoitteiden ”välitavoitteena” on ihmisten osaamisen ja toiminnan kehittäminen, joka pitää linkittää markkinoilla menestymiseen. Kalling & Styhre (2003) näkevät tietojohdamisen yhteisöllisenä, arkisena tiedonjakamisena sekä tiedon ja osaamisen hyödyntämisenä ja tukemisenä organisaation prosesseissa ja strategian toteuttamisessa. Tietojohdaminen linkittyy myös organisaation inhimillisten resurssien hallintaan, sillä tieto ja osaaminen ovat resursseista oleelliset. Hyvä tietojohdaminen edellyttääkin usein tiivistä yhteistyötä organisaation toimintojen välillä, jotta ihmiset, tekniikka ja organisaation tavoitteet voitaisiin yhdistää arjessa.

Case: Tietotekniikasta hyötyä liiketoiminnan johtamiseen strategisen linjauksen mallin avulla (Jan R. Lindblom)

Hyvä johtaja toimii kuten valmentaja tai coach, joka auttaa ja tukee alaisten kehittymistä. Suomen coaching-yhdistyksen mukaan coaching on prosessi, jossa ihmisiä autetaan ottamaan käyttöön omia voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Räsänen (2007, toim.) mukaan coachingin tavoitteellisuus erottaa sen työnohjauksesta ja mentoroinnista, sillä co-

achauksessa yhdistyvät asiantuntemus ja liiketoiminnalliset tavoitteet. Ristikankaan & Ristikankaan (2010) mukaan valmentava johtaja ymmärtää erilaisuutta ja osaa kannustaa sitä oikealla tavalla. Neuvomisen ja käskemisen sijaan kannattaa kysyä niin, että ihminen itse oivaltaa ratkaisuja. Yhteistyötä ja luottamusta pitää rakentaa yhteistyössä sekä valmentajan että valmennettavan osalta. Kun johtaja ”moka”, virhe pitää myöntää, se pitää kohdata ja siitä pitää oppia. Johtaja voi pyytää tukea alaisiltaan oppiakseen uusia toimintatapoja. Myös Maisterin (2008) mielestä johtaja toimii parhaimmillaan kuin coach, joka tukee ja auttaa työntekijöitä kritisoinnin sijaan. Esimiehen pitää olla aidosti kiinnostunut, nähdä työntekijöiden hyvät puolet ja tuoda niitä esiin. Maisterin mukaan menestyvien yritysten tärkeimmät yhdistävät tekijät olivat luottamuksen lisäksi tiimi- ja yhteistyön arvostaminen.

Oppivan organisaation johtaja on visionääri ja yhteistyökykyinen suunnittelija, palvelija, organisaattori ja fasilitaattori sekä opettaja, tukija ja valmentaja, joka saa ihmiset kehittämään osaamistaan ja kapasiteettiaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Senge 1995). Vastoin perinteistä ajatusta johtajasta karismaattisena sankarina, myös Collins (2001) ryhmineen totesi, että parhaan tuloksen tekivät vaatimattomat, keskustelevat ammattijohtajat. Hamel & Breenin (2007) uuden johtajuuden mukaan johtamisen pitää ruokkia osaamista ja lahjakkuutta byrokraattisen vahtimisen sijaan. Ulrich (1997/2007) näkee, että osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen kilpailukyvyyn rakentamiseksi on iso haaste, jossa johtajan täytyy oppia tunnistamaan kriittistä osaamista ja ottaa vastuu niiden kehittämisen mahdollistamisesta. Keskeisiä tekijöitä ovat luottamuskyvyn kasvattaminen, raja-aitojen kaataminen, muutuskyvyn kehittäminen ja oppiminen itseohjautuvan muutoksen aikaansaamiseksi. Osaamispääoman kehittämiseksi ei riitä oppiminen, vaan tietoa ja osaamista pitää kumuloida ja soveltaa yhteisöllisesti. Otalan mukaan (2008, 287) oppijohtaja tarvitsee monenlaisia taitoja ja kehittymistä, mutta erityisesti tunneäly on kriittinen tekijä. Viitala (2004) tunnistaa tutkimuksessaan johtajan tärkeimmiksi tehtäviksi tiedon ja osaamisen kehittämisessä oppimisen suuntaamisen, oppimista tukevan ympäristön luomisen, oppimisprosessien tukemisen ryhmä- ja yksilötasolla ja itse esikuvana toimimisen. Uudenlainen johtaja on myös itse nöyrä opiskelija. Arvostetun johtajauran tehneen Arto Hiltusen (2011) sanoin hänen paras johtamiskokemuksensa on ollut: ”Opi ja osallistu”.

Positiivisella kannustuksella ja palautteella johtaja voi parantaa työilmapiiriä, työhyvinvointia ja jaksamista. Kannustavassa ilmapiirissä oma työ nähdään tärkeänä ja vaikutusmahdollisuuksien koetaan parantuneen (Juholin 2009, 148). Amabilen ja Kramerin (2011) tutki-

muksen mukaan pienistäkin edistysaskelista kannustaminen ja arvonto parantavat työntekijän motivaatiota ja tuloksia sekä lisäävät luovuutta ja innostusta. Työntekijöiden hyvä ”sisäisen työelämän tilanne” eli myönteinen käsitys yrityksestä, yrityksen johdosta, omasta tiimistä ja itsestä nostavat suoritus- tasoja. Tutkimus kumosi murskaavasti yleisen käsityksen siitä, että kova paine ja pelko kannustavat mittaviin saavutuksiin. Tietotyössä työntekijöiden sisäisellä työelämän tilanteella on suuri merkitys yrityksen koko suorituskykyyn.

Suomalaiset työntekijät odottavat johtajiltaan enemmän kuin naapurimaiden työntekijät. Corporate Imagen toteuttamassa tutkimuksessa nousi esiin työntekijöiden innostumisen (*engagement*) merkitys organisaation tulokselle. Työntekijöiden innostukseen todettiin vaikuttavan työnantajakuva, huomiointi ja palkitseminen, johtaminen, työskentelyedellytykset, viestintä, osallistaminen ja voimaannuttaminen. Innostus lisäsi työssä pysymistä ja tuottavuutta, vähensi poissaoloja, nosti asiakastyytyväisyyttä ja innovatiivisuutta. Innostus korreloi suoraan organisaation tuloksen kanssa, kun taas pelkän työttyytyväisyyden ei todettu välttämättä lisäävän tulosta. (Hammarsten 2011).

Case: Valion tytäryhtiön johto pitää tärkeänä strategian jalkauttamista (Aino Toivonen)

Case: Kehitysyhteistyöjärjestö Solidaarisuus – Strategian integrointi johtamiseen (Sonja Read)

3.2 Esimiehen rooli strategian välittäjänä

Keskijohto ja esimiehet ovat tärkeitä strategiavaikuttajia organisaatioissa. Strategisen johtamisen tutkimus on keskittynyt ylimmän johdon strategiseen suunnitteluun, vaikka jo 1960-luvulla Likert ja sittemmin Mintzberg ja Burgelman korostivat keskijohdon merkitystä tärkeänä linkkinä ja koordinaattorina organisaatiossa. Viime vuosikymmeninä keskijohdon ja esimiesten roolia on yritetty ymmärtää tarkemmin ja laajemmin. Kansainvälinen tutkimus käyttää yleensä termiä *middle management* (keskijohto). Suomalaisessa kirjallisuudessa ja käytännössä puhutaan sekä keskijohdosta että esimiehistä. Tässä projektissa käytetään kumpaakin termiä jotakuinkin synonyymisesti. Myös tutkimus kertoo, että keskijohdon ja esimiesten rooli ja tehtävät vaihtelevat paljon erilaisissa organisaatioissa (Wooldridge, Schmid & Floyd 2008).

Keskijohdolla on oleellinen toimija strategian implementoinnissa ja organisaation tukemisessa muutoksessa. Floyd & Wooldridge (1996) näkevät keskijohdon roolin strategiatyön ja implementoinnin sankarina (*champion*), fasilitoijana ja syntetisoijana. Esimiehet ovat strategiatyön linkki organisaatiossa, sillä he välittävät paitsi strategiaviestiä johdolta alaspäin, myös organisaation näkemyksiä johdolle käyden dialogia erilaisista strategiavaihtoehdoista. Wooldridge, Schmid & Floyd täydensivät kartoitusta 2008 ja totesivat, että keskijohdon rooli strategiakeskustelussa on tärkeä niin ylös- kuin alaspäinkin organisaatiossa, mutta myös horisontaalisesti ja sidosryhmien suuntaan. Esimiehet ovat myös tärkeitä sosiaalisten vuorovaikutusverkostojen luojia ja ylläpitäjiä. Keskijohdolla tunnustetaan ylittävä johtoa paremmin osaamista organisaatiossa ja omaa paremmat mahdollisuudet kehittää sitä yhteisöllisesti organisaation prosessien ja tuloksen parantamiseksi. Erityisesti johtolähtöisissä muutoksissa keskijohdolla tarvitsee paljon tukea yhteisen ymmärryksen löytämiseksi tarvittavista uusista toimintatavoista. Balogunin ja Johnsonin (2005) tutkimuksessa todettiin, että keskijohdolla tarvitsi paljon aikaa ja vuorovaikutusta uuden strategian järjehtämiseksi voidakseen implementoida sen organisaatiossa. Strategiasta haettiin yhteistä ymmärrystä sosiaalisissa prosesseissa horisontaalisesti keskijohdon kesken. Jos ylin johto ei osallistu arkiseen strategiakeskusteluun tuloksena voi olla erilainen strategia, kuin mitä alun perin tarkoitettiin. Keskijohdon sulkeminen strategiakeskustelusta voi tulla monin tavoin kalliiksi organisaatiolle.

Keskijohdolla on paljon hiljaista tietoa, joka on tärkeää strategiatyössä. Esimiehet tulkitsevat ja muokkaavat strategiaviestiä yhdessä alaistensa kanssa arkisissa prosesseissa, joiden merkitystä ei useinkaan ole tiedostettu. He keräävät, rakentavat ja yhdistelevät tietoa ja resursseja organisaatiossa. He ”myyvät” strategiaa eteenpäin alaisille, asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Rouleau 2005). Esimiesten rooli voi olla hyvin merkittävä organisaation osaamisen kehittämisessä, tiedonvaihdossa ja arjen innovaatioissa, sillä he toimivat aktiivisessa, dynamisessa vuorovaikutuksessa eri suuntiin organisaatiossa ja sen ulkopuolella (Regnér 2008). Ylin johto jättää usein tämän arvokkaan tiedon käyttämättä tehdessään keskenään strategiasuunnitelmia kaukana organisaation arjesta.

Suomessa Strada-tutkimukset ovat viimevuosien merkittävien esimiehen strategisen roolin esiin nostaja. Strategian toimeenpano todettiin luovaksi ja viestinnälliseksi toiminnaksi, jossa esimiehen rooli on oleellinen. Esimiehellä voidaan nähdä useita rooleja strategian välittäjinä; he toimivat itse esimerkkinä, viestijöinä, tavoitteiden antajina, ohjaajina, motivoijina ja tukijoina. Strategian toteuttaminen edellyttää monenlaista toimintaa ja virallisia sekä epävirallisia käytäntöjä kaikilla

organisaatiotasolla. Esimiehet ovat organisaation eri tasojen keskiössä ja verkottuvat aktiivisesti eri suuntiin: johtoon, asiakkaisiin, alaisiin, yhteistyökumppaneihin. Esimiehet saavat strategian toteutumaan yhteistyössä henkilöstön kanssa. He kertovat johdon viestiä organisaatioon ja sidosryhmille. Työntekijät haluavat myös ensisijaisesti kuulla strategian omalta esimieheltään. Esimiehet ovat strategiatarinan käytännönläheisiä kertojia ja tulkitsijoita, keskustelijoita ja toimijoita. Heillä on parhaat mahdollisuudet tuoda esiin ja siirtää uusia ideoita ja näkemyksiä sekä tehdä strategisia aloitteita organisaatiossa. (Aaltonen ym. 2002; Aaltonen 2007). Myös Ikävalkon (2005) tutkimuksen mukaan strategian toteuttaminen oli yhteistä tekemistä ja tiedon vaihtamista. Esimiehet tukivat ja helpottivat strategian toteuttamista, vahvistivat ihmisten osaamisen, motivaation ja valtuutuksen tunteita (*empowerment*) ja auttoivat ihmisiä ymmärtämään strategian merkityksiä sekä heidän omista näkökulmistaan että laajemmin koko organisaation kannalta.

Esimiesten vaa'ankieliasemaa voi hyödyntää kannustamaan osallistumista strategiatyöhön. Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan erityisen tärkeää ihmisten osallistumiselle on ymmärtää strategian merkitys omassa työssä ja tavoitteissa. Myös monipuolinen dialogi ja strategian, prosessien ja tehtävien käytännönläheinen konkretisointi edistävät strategiatyöhön osallistumista. Mantereen (2005) mukaan organisaation strategiatyöhön kannustavat joustavat toimintatavat, kuten epävirallinen, vuorovaikutteinen strategiakeskustelu ja jokaisen vapaus osallistua keskusteluun. Joustavalla strategiatyöskentelyllä voidaan rakentaa ihmisten työssään kokemaa hallinnan tunnetta (*ownership*), kun taas toistuvat käytännöt ja kontrolli voivat heikentää osallistumista tai saada aikaan turvallisuuden tunnetta, joka voi olla tuhoisaa nopeasti muuttuvassa organisaatioympäristössä. Mantere pitää tärkeänä, että strategiatyöstä kiinnostuneet organisaation jäsenet voivat osallistua strategiakeskusteluun, sillä he voivat olla strategian toteuttamisen avainhenkilöitä.

Esimiehen rooli on parhaimmillaan itseohjautuvien tiimien työn tukemista ja projektien seuranta. Tiimin kokoonpanon pitää olla sopiva, niin että jäsenten taidot, persoonallisuus ja roolit täydentävät toisiaan. Esimies huolehtii, että tiimin tarkoitus on selvä, tavoitteet ovat sopivan haasteelliset ja resursseja on riittävästi. Esimies tukee ja seuraa työn etenemistä ja tuloksia sekä puuttuu mahdollisiin ongelmiin. Arviointi- ja palkitsemiskäytäntöjen pitää tukea tiimityötä ja tulosten pitää olla näkyviä ja julkisia. Kun tiimityön peruselementit ovat kunnossa ja jäsenten sitoutuminen korkea, strategian toteuttaminen voi kumuloitua tiimien työn tuloksena. (Katzenbach & Smith 1993). Ulrichin (1997/2007) mukaan vaatimattomistakin yksilösuorituksista on mahdollista tehdä poikkeuk-

sellisia menestystarinoita. Tiimeissä yksilöt löytävät parempia ratkaisuja kuin eristyksissä toimivat yksilöt. Parhaimpienkaan yksilöiden osaaminen ei ylitä toimivien ja taitavien tiimien työskentelyä.

Esimiehiltä odotetaan monenlaista osaamista ja valmiutta. He tarvitsevat asiaosaamisensa lisäksi monipuolisia viestintä-, neuvottelu- ja ongelmanratkaisutaitoja. Heidän täytyy olla oikeudenmukaisia, tasapuolisia ja soveltaa organisaation arvoja kaikessa toiminnassaan. Esimiesten rooli on merkittävä organisaatiokulttuurin rakentamisessa, ihmisten motivoinnissa ja sitouttamisessa. He ovat alaistensa tuki ja turva sekä tuomari riitatilanteissa ja linkki ylimpään johtoon. Esimiesten tulee tukea ja ohjata yhteisöllistä oppimista organisaatiossa. Heidän on tunnistettava ja selvítettävä tulevia osaamistarpeita sekä ylläpitää, kehittää ja hankkia tarvittavaa osaamista. Esimiehet tarvitsevat myös tukea tehtävässään. Johdon tuki on ensisijaisen tärkeä erityisesti strategiaymmärryksen rakentamisessa, mutta myös organisaation tuki on oleellisen tärkeää esim. strategiaviestinnässä sekä projektien ja tiimien työn hallinnassa. Keski-johdon hyvät yhteydet organisaation tukitoimintoihin, kuten viestintään ja henkilöstöammattilaisiin ovat oleellisia. Strada-projektissa esimiehille luotiin paljon käytännön työskentelyä tukevia välineitä ja malleja, joita on saatavilla projektin sivustolta. Hämäläinen & Maula (2004, 112–119) ovat koonneet ”esimiehen työkalupakin” strategiaviestinnän tueksi. Ennen keskijohdollakin oli usein tukena assistentti, tänä päivänä assistentteja on usein vain ylimmällä johdolla. Assistenttiapu olisi kuitenkin merkittävä tuki tärkeässä strategian toteuttamistyössä. Tässä projektissa löydettiin johdon assistenteille rooli esimiehen tukena mm. strategian viestimisessä, fasilitoinnissa ja organisoinnissa.

Case: OP-Pohjola – Esimiesten tuen tarve (Susanna Tolonen)

3.3 Osaamisen ja tiedon kehittäminen

Strategian toteuttamisessa tarvitaan osaamista, tietoa ja näiden jatkuvaa kehittämistä. Osaamisen kehittäminen (*Human Resource Development, HRD*) linkittyykin vahvasti tietojohdamiseen (*Knowledge Management, KM*). Osaamisen kehittämistä on yleensä johdettu HR-yksiköstä ja tietojohdamista IT-näkökulmasta. Osaamisen kehittäminen ei saisi jäädä vain HR:n, eikä tietojohdaminen vain IT:n tehtäväksi (Viitala 2005, Davenport & Prusak 1998). Aktiivinen yhteistyö sekä näiden välillä että osana organisaation kokonaisuutta, tavoitteita ja strategiatyötä on tärkeää. Uusin näkemys suositteleeekin yhdistämään nämä toiminnot

organisaatiossa omaksi yksikökseen. Erityisesti tiedon soveltamisessa erilaiset oppimishjelmat on todettu toimiviksi. (Davenport ym. 2008). Sekä tiedon että osaamisen kehittämisessä ja jakamisessa yhteisölliset menetelmät, verkostot, rajat ylittävät tiimit ja strategiset yhteistyöfoorumit sidosryhmien kanssa ovat tehokkaita. Yhteistyöllä, toisiaan täydentävillä taidoilla ja osaamisella luodaan innovatiivisuutta ja saavutetaan synergiaetuja. (Grant 1996, Kanter 2000).

Strategiatyön kehittäminen lähtee liikkeelle sisäisistä voimavaroista. Osaaminen ja tieto ovat organisaatioiden strategiatyön kriittisin voimavara. Nimekkäät tutkijat Druckerista Grantiin ja Nonakaan painottavat osaamisen ja tiedon merkitystä organisaation keskeisenä kilpailutekijänä. Strategiatyö on perinteisesti lähtenyt liikkeelle organisaation ympäristötekijöistä, jonka jälkeen katseet on käännetty organisaation voimavarojen sopivuuteen tavoitteiden saavuttamiseksi. Uudemman näkemyksen mukaan sisäisten voimavarojen kehittämiseen tulisi panostaa jo strategian suunnitteluvaiheessa. Sisäisten voimavarojen kehittämistä tukee erityisesti strategisen johtamisen resurssilähtöinen tutkimus (*resource based view*) sekä dynaaminen resurssilähtöinen tutkimus (*dynamic resource-based view*), joka korostaa osaamisen soveltamista. Siinä missä resurssilähtöinen ajattelu voidaan nähdä osin paikoilleen juuttuneena, dynaaminen näkemys yhdistää resurssiajattelua tehokkaammin organisaation suorituksen ja tuloksen kehittämiseen voimakkaasti muuttuvassa ympäristössä (Regnér 2008, Teece ym. 1997). Strategiatiedossa on keskitytty enemmän määrään kuin laatuun ja soveltamiseen. Tiedolla ei ole arvoa, jos sitä ei kyetä hyödyntämään organisaation työssä ja strategian toteuttamisessa.

Organisaation oppiminen on monivaiheinen yhteisöllinen prosessi, jota pitää tukea ja jolle pitää antaa aikaa. Nonakan (1994) mukaan organisaation osaaminen syntyy jatkuvassa dialogisessa, dynaamisessa prosessissa hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Uusi tieto muodostuu prosessissa, jossa tietoa yhdistetään, sisäistetään tekemisen ja oppimisen kautta sekä sosialisoidaan yhteisiksi käytännöiksi ja ulkoistetaan taas näkyväksi tiedoksi. Yksilöt kehittävät uutta tietoa ja organisaation rooli on merkittävä tämän tiedon näkyväksi tekemisessä, kasvattamisessa ja kehittämisessä. Nonaka (1998) kutsuu tiedon kehittymisen ja oppimisen mahdollistavaa olotilaa japanilaisten filosofien mukaan nimellä ”Ba”, joka voi olla henkinen, fyysinen tai virtuaalinen tila. Myös Ojala (2008) muistuttaa, että oppimisen perusedellytysten pitää olla kunnossa, sillä pelokkaat, vihaiset ja masentuneet ihmiset eivät opi. Oppiminen edellyttää positiivista, kannustavaa ilmapiiriä ja yhteisesti koettua tarvetta. Ihmisten käyttäytymisen muuttuminen ja uudenlaisten toimintatapojen oppiminen on avainhaaste strategian toteuttamisessa. Strategian toteuttamisessa on

usein kysymys merkittävistä muutosprosesseista. Hannus (2004) näkee vaarana, että uuden strategian edellyttämät rakenteelliset muutokset ja isot tietojärjestelmäprojektit vievät kehittämisen päähuomion.

Oppimista tukeva organisaatiokulttuuri on tärkeä kollektiivisen tiedon rakentamisessa ja jakamisessa. Tiedonjakamiseen ja innovatiivisuuteen pitää kannustaa, sitä pitää tukea ja palkita. Tietotyön tekijää pitää arvostaa voimavarana kustannuserän sijaan ja hänen kykynsä selviytyä työstä itsenäisesti pitää luottaa. Tietotyön tekijän on tärkeä ymmärtää työnsä tarkoitus osana organisaation kokonaisuutta. (Kanter 2000, Drucker 2009). Kollektiivisessa tiedon jakamisessa, oppimisessa ja innovatiivisuuden kehittämisessä erilaiset viralliset ja epäviralliset foorumit ovat tärkeä osa työskentelyä. Tutkimuksessa on alettu käyttää termiä *Communities of Practice (CoPs)*, joilla tarkoitetaan sosiaalisia, kiinnostukseen ja vapaamuotoisuuteen perustuvia tiedon vaihtamisen, oppimisen ja innovoinnin ryhmiä, jotka eivät välttämättä ole organisaation yksikköjen tai toimintojen mukaisia, vaikka voivatkin olla käytäntö- ja tehtäväorientoituneita. Tällaisten ”puolivirallisten” ryhmien työ on tärkeää yhteisöllisen osaamisen luomisessa, ja sitä pitäisikin tukea ja tehdä näkyväksi. (Seely Brown & Duguid 1991, Wenger 2000, Dalkir 2011). Vapaamuotoisten CoPs:ien lisäksi organisaatiossa on hyvä olla strategisia ryhmiä myös strategian toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvän osaamisen kehittämisen ja tiedonjakamisen tukena (Blankenship & Ruona 2009). Strategiatyötä voidaan tehdä organisaation johdon, jäsenten ja tärkeiden sidosryhmien yhteisenä oppimisprosessina, jolloin tuloksena on mahdollista luoda yhteinen näkemys organisaation tulevaisuudesta. Uusien toimintamallien oppimisessa tarvitaan usein koko organisaation harjoittelua, tukea ja kannustusta. Virheitä hyväksyvä kulttuuri nopeuttaa toiminnan uudistamista. (Tuomi & Sumkin 2010).

Oppivassa organisaatiossa jäsenten osaamista tuetaan ja kehitetään ja kaikki jäsenet osallistuvat strategiatyöhön. Sengen mukaan (2006) oppivan organisaation rakentamisen suurin haaste on, että kokonaisvaltainen uudistuminen ja uudet toimintatavat ovat tarpeen organisaation kaikilla tasoilla. Perusteellisia uudistuksia ei voi tehdä puuttamalla vain räikeimpiin epäkohtiin, vaan organisaatiota pitää tarkastella kokonaisuutena, systeeminä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Organisaation oppiminen on kiinni sen jäsenten oppimisesta ja jäsenten oppiminen riippuu kunkin itsensä hallinnasta. Oppivan organisaation rakentaminen edellyttääkin pitkäjänteisyyttä, aktiivista tukea ja kannustavaa ilmapiiriä. Ajatusmallit ja toimintatavat muuttuvat. Osaamisen jakaminen edellyttää yhteistä ymmärtämistä ja paljon keskustelua muiden kanssa. Yhteinen visio on

yhdessä kehittymisen tärkeimpiä kulmakiviä. Senge näkee tiimityöskentelyn oleellisena välineenä oppivan organisaation rakentamisessa.

Otalan (2008) mukaan oppiva organisaatio menestyy tulevaisuudessakin, koska se pysyy jatkuvasti uudistuvana ja innovatiivisena. Oppiva organisaatio osaa muuttaa menestystekijöitään ympäristön muuttuvien vaatimusten mukaan. Se hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista ja tarjoaa jäsenille mahdollisuuden osallistua yhteisen menestyksen luomiseen. Yhteisesti sovitut arvot ja toimintatavat nopeuttavat toimintaa ja päätöksentekoa. Ideaalitilanteessa oppiminen tapahtuu hyvässä yhteistyössä organisaation sidosryhmien kanssa. Oppimista ja erityisesti osaamisen jakamista pitää arvostaa ja siitä pitää palkita.

Osaamisen ja tiedon johtamisessa pitää hyväksyä epävarmuutta ja luovaa kaaosta rationaalisuuden sijaan. Ulkoisen kontrollin sijaan dynaaminen oppiminen ja tiedon vaihto toimivat itseohjautuvan yksilöllisen ja sosiaalisen oppimisen kautta. Luova oppiminen tarkoittaa kokeiluja, yrityksiä ja erehdyksiä. Dynaaminen toiminta edellyttää avoimuutta uusille mahdollisuuksille ja uusille ideoille. Johtamisessa olisi oleellista tunnistaa organisaation sisäinen uudistumiskyky, energia ja potentiaali. Paikoilleenkin jymähtänyt tai kriittinen organisaatio voidaan saada liikkeelle panostamalla avoimeen dialogiin ja luottamuksen rakentamiseen yhteistyössä. Arvotyöskentely, fokusointi ja priorisointi voivat auttaa, jos ristiriidat repivät organisaatiota liialliseen epätasapainoon. (Juuti & Luoma 2009).

Osaamista pitää johtaa suunnitelmallisesti. Otalan mukaan (2008) osaamisella on vain vähän arvoa, jos sitä ei johdeta. Johtamisen avulla organisaatiossa hajallaan oleva osaaminen saadaan käyttöön ja sitä voidaan kehittää yrityksen tavoitteiden kannalta parhaalla tavalla. Oppimisen kehittäminen lähtee liikkeelle osaamistarpeiden ja oppimistavoitteiden määrittelystä ja osaamisstrategian laatimisesta. Tavoitteellinen kehittämistyö edellyttää vastuiden selkeää sopimista ja kehittämistoimenpiteiden seuranta säännöllisesti, samalla tavalla kuin muitakin organisaation strategisia hankkeita, esim. neljännesvuosittain. Kehittämistoimien tuloksellisuutta pitää arvioida, ja tulokset pitää dokumentoida seuraavaa osaamisstrategiaa varten. Ojala ehdottaakin osaamisstrategian sisällyttämistä liiketoimintastrategian vuosikellon tahtiin seurannan tehostamiseksi.

Osaamisen kehittämisen täytyy linkittyä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Aidosti hyödyllinen tieto ja oppiminen myös motivoivat, parantavat sitoutumista ja oman työn hallinnan tunnetta. Kehityskeskustelut ovat hyvä väline kartoittaa organisaation osaamista ja sen kehittämistarpeita suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Organisaation työstä irrallinen osaamisen kehittäminen ja koulutuspäivien järjestäminen jäävät

tehottomiksi (Manka, teoksessa Kirjavainen ym. 2003). Oppimisen täytyy olla toiminnallista ja kollektiivisesti uudistavaa. Tietoa pitää jakaa ja soveltaa käytäntöön. Työyhteisössä pitää Ojalan (2008) mukaan olla yhteinen käsitys siitä, mitä osaamisella ja sen kehittämisellä tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Mitä useampi organisaation jäsen saadaan mukaan yhteiseen oppimiseen, sitä nopeammin kyetään luomaan uutta osaamista ja toimintaa. Sosiaalisen median hyödyntäminen helpottaa yhteistä oppimista ja osaamisen jakamista ja voi moninkertaistaa organisaation osaamispääoman.

Myös asiantuntijaorganisaatioissa tarvitaan osaamisen kehittämistä. Koska asiantuntijat usein ”lokeroituvat” projekteihinsa, toiminnot ”fragmentoituvat” pieniin yksikköihin ja lähelle asiakasta. Asiantuntijaorganisaatioissa korostuukin yhteisten toimintamallien ja yhteistyöfoorumien tarve (Mintzberg 1995). Asiantuntijaorganisaation johtamisessa haasteena on saada ihmiset toimimaan, jakamaan tietoa ja kehittämään työtä yhteisen mission mukaisesti Drucker (2009). Hamel & Prahalad (mm. 2007) korostavat myös asiantuntijaorganisaation edellyttämää uudenlaista johtamista ja ydinosaamisen esiin saamista. Tuomi & Sumkin (2010) varoittavat asiantuntijaorganisaation johtamattomuuden harhasta. Asiantuntijaorganisaatio vaatii johtamista kuten muutkin organisaatiot. Asiantuntijat ovat vahvoja substanssialueillaan ja kokevat organisaation usein rajoittavana tekijänä. Parhaimmillaan yhteistyö organisaatioissa kuitenkin on hedelmällistä osaamisen jakamista ja uusien suuntien yhdessä löytämistä. Asiantuntijaorganisaatiota voi vaivata myös puhumattomuuden loukku, kun asiantuntijoiden oletetaan ilman muuta sisäistäneen strategian mukaiset uudet toimintatavat.

Case: Skenaarioanalyysillä strategista kehittymistä (Anne Liljestrand)

Case: Sisäasiainministeriö – Esimiesosaaminen kehityskohteena (Ella Karjalainen)

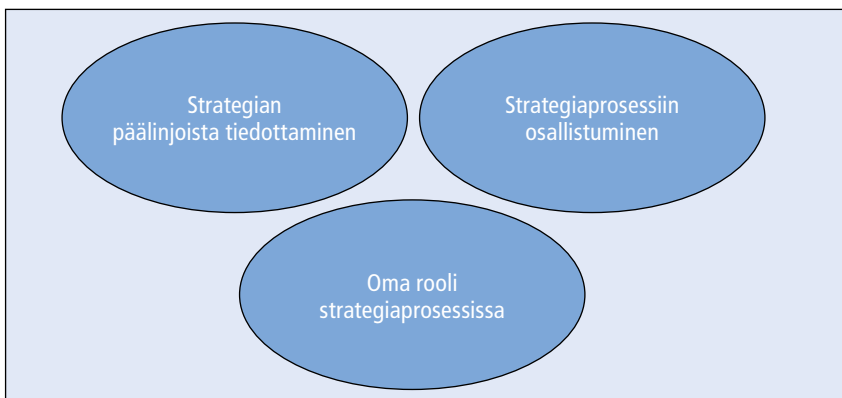
Case: Puolustusministeriö – Kehityskeskustelut tärkeä työkalu johtamisessa (Mirja Perttu)

3.4 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestinnän kehittäminen on tärkeimpiä kulmakiviä strategian toteuttamisen kehittämisessä. Strategia ja muutoksen tärkeys täytyy viestiä vuorovaikutteisesti, jotta yhteinen ymmärrys voidaan löytää. Yhteinen ymmärrys toimii ponnahduslautana toimintaan. Strategia näyttää tietä

eteenpäin, asettaa tavoitteita ja tekee organisaation suunnan näkyväksi myös sidosryhmille. Osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäävät sitoutumista, hyvää henkeä ja yhteisöllisyyttä sekä auttavat arjen työssä, vahvistavat organisaation tukea yksilölle ja edistävät luottamuksen rakentumista. Kaikki nämä tekijät yhdessä rakentavat organisaation ja sen jäsenten identiteettiä ja hyvää tunnelmaa, jossa jokainen uskaltaa viestiä.

Strategiaviestintä on paljon enemmän kuin strategian lanseeraaminen. Strategiaviestintään pitäisi panostaa strategiaprosessin kaikissa vaiheissa, johdon ja henkilöstön sekä muiden sidosryhmien välillä. Organisaation jäsenen roolia prosessissa voi olla haasteellista hahmottaa, koska vuorovaikutteinen strategiaviestintä on jatkuva, dynaaminen prosessi, joka ulottuu kaikkialle organisaatioon ja yksittäisiin ihmisten kohtaamisiin. Prosessin tukena selkeät, visuaaliset toimintamallit voivat olla hyödyllisiä. Strada-tutkimuksissa todettiin, että strategiaviestinnän kehittämisen vastuu on kaikilla organisaation jäsenillä. Jokainen voi yrittää lisätä oman viestintänsä selkeyttä ja avoimuutta sekä kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Hämäläinen & Maula (2004) näkevät strategiaviestinnässä kolme keskeistä osa-aluetta: *strategian päälinjat*, niistä tiedottamisen ja yhteisen ymmärryksen luomisen, *strategiaprosessin* siihen kuuluvine vastuineen, rooleineen, aikatauluineen ja käytäntöineen ja *oman työn roolin strategian toteuttamisessa* ja sitä tukevan viestinnän (ks. kuvio 11). Strategian päälinjoista tiedottaminen voidaan nähdä sekä sisäisenä että ulkoisena viestintänä. Avoin tiedottaminen selkiyttää ja helpottaa yhteistyötä asiakkaiden ja kumppanien kanssa. Aito kumppanuus ja luottamuksen syntyminen edellyttävät avoimuutta ja työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Strategiaprosessista viestimisen pitäisi olla näkyvää, jotta jokainen organisaation jäsen voisi nähdä sekä liiketoiminnan kokonaisuuden että oman osuutensa siinä. Lisäksi organisaation jäsen tarvitsee tietoa ja mahdollisuuden keskustella esimiehensä kanssa oman roolinsa kehittämisestä strategiaprosessissa.



Kuvio 11. Strategiaviestinnän osa-alueet (Hämäläinen & Maula 2004, 28).

Hyvällä strategiaviestinnällä voidaan helpottaa arjen työtä ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Hämäläisen ja Maulan (2004) mukaan strategiaviestintä onkin tärkeä osa organisaatioviestintää. Yhteistyö onnistuu, kun organisaation jäsenillä on yhteinen käsitys siitä, mitä, miksi ja miten pitää tehdä. Strategiasta tiedottaminen on tärkeää, mutta oman työn merkityksen ymmärtäminen osana strategiaprosessia lisää motivaatiota ja työn arvostusta. Selkeät tavoitteet ja yhdistetyt voimavarat mahdollistavat onnistumisen ja sitä kautta rakentavat myös hyvää henkeä, luottamusta ja sitoutumista organisaatioon. Juholin (2009) korostaa, että kaikkein tärkeintä viestinnässä on tehdä asioita yhdessä. Organisaatioissa pitää keskustella asioista yhdessä ja varmistaa yhteinen ymmärrys. Erilaisia mielipiteitä tulee arvostaa ja tunnelmaan pitää panostaa, jotta jokainen uskaltaa esittää näkemyksiään ja kysymyksiään. Työntekijälle on tärkeää kokea kuuluvansa työyhteisöön, olevansa arvostettu ja voivansa vaikuttaa suurempiin ja pienempiin asioihin organisaatiossa. Monisuuntainen ja jatkuva palaute työn edetessä on tärkeää. Jokainen tuottaa organisaation mainetta omalla toiminnallaan samoin kuin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin.

Avoimuudella ja läpinäkyvyydellä vähennetään strategiaviestintään liittyviä pelkoja. Välikangas & Vaara (teoksessa Mantere ym. 2011) nostavat esiin, että johto usein pelkää keskustelun vievän sen ammatti-identiteetin, auktoriteetin ja valta-aseman. Myös henkilöstö voi pelätä keskustelua strategiasta, koska se koetaan monimutkaisena ja vaikeana. Johdossa ajatellaan usein myös, että keskustelu vie liikaa aikaa ja tuo esiin muutosvastarintaa. ”Kissan nostaminen pöydälle” pienentäisi kuitenkin henkilöstön kokemia pelkoja ja lisäisi luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Keskusteluun käytetty aika saadaan takaisin tehokkaampina työtuloksina, kun strategia on ymmärretty ja hyväksytty paremmin. Tuomi & Sumkin (2010) näkevät, että muutosvastarinta voi olla jopa strategiaprosessin voimavara, jonka avulla prosessia voidaan arvioida kriittisesti ja lisätä keskustelua riskeistä ja ongelmista jo suunnitteluvaiheessa.

Tiedotus- ja viestintätilanteet pitää suunnitella huolellisesti ja toteuttaa sovittujen aikataulujen mukaan. Huonosti valmistellut tilaisuudet koetaan Juholinin (2009) mukaan henkilöstön aliarvioinniksi. Kohderyhmien tiedontarpeet pitää analysoida ja sopeuttaa viesti kunkin ryhmän roolin, kulttuurin ja kielen mukaiseksi. Varastomiehille pitää käyttää eri kieltä kuin IT-asiantuntijoille. Myös kanavavalinnassa on hyvä ottaa kohderyhmän toimintatavat huomioon. Viestinnässä pitää nostaa esiin kullekin ryhmälle tärkeitä asioita ja tavoitteita. Myös viestinnän tavoitteet pitää miettiä; mitä viestinnällä pyritään saavuttamaan ja millä mittareilla mitaten tiedetään onko tavoitteet saavutettu. (Hämäläinen &

Maula 2004). Strategian ja vision havainnollistaminen kuvan ja tarinan avulla kannattaa; visuaalisuus tuo kokemuksen ja tarina herättää tunteita. Molempien avulla voidaan rakentaa organisaation ja sen jäsenten identiteettiä, kun ne tehdään organisaatiolle tunnistettavalla tavalla. Hyvä tarina on uskottava ja haluttava. Tarinassa nivoutuu yhteen organisaation menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus, siinä on juoni ja henkilöt. Havainnollistamisessa voi myös käyttää esimerkkejä, joilla voidaan kertoa onnistuneesta strategian toteuttamisesta. Strategiaa voi havainnollistaa myös draaman, simulaatioiden ja harjoittelun avulla yhdessä oman henkilöstön kanssa. (Juholin 2009, Hämäläinen & Maula 2004). Mantere ym. (2006) tarjoavat paljon käytännön ideoita strategian havainnollistamiseen ja tarinan kertomiseen yhdessä organisaation jäsenten kanssa.

Uuden strategian lanseeraamiseen on hyvä panostaa. Tieto uudesta strategiasta on hyvä välittää useita kanavia pitkin. Johdon strategiainfot koko henkilöstölle yhtä aikaa alkavat olla ainakin isoissa yrityksissä normaali käytäntö, mutta myös pienemmissä organisaatioissa ne olisivat tärkeä osa yhteisöllisyyden kokemista. Luottamusta johtoa kohtaan lisää mahdollisuus osallistua keskusteluun strategiasta. Vaikka kaikki eivät voikaan olla mukana tekemässä päätöksiä, on tärkeää kokea tulleen kuulluksi, mieluiten sellaisessa vaiheessa, että strategian muotoutumiseen voi vielä vaikuttaa. Johdon roadshow alueorganisaatioissa koetaan usein tärkeäksi. Pelkkä strategian esittely ei kuitenkaan riitä. Lisäksi pitää järjestää tilaisuuksia, joissa uusia tavoitteita, prosesseja ja toimintatapoja voidaan pohtia, suunnitella ja opetella yhdessä. Henkilöstön ajatuksia strategian toteuttamisen onnistumisesta voi kysyä esim. kehityskeskustelujen tai henkilöstökyselyn yhteydessä. Strategian toteuttamisen workshopit voidaan kokea työllistävänä, mutta ne palkitsevat helpottaen käytännön työskentelyä. Uusien toimintatapojen toteuttamiseen tarvitaan sekä virallisia että epävirallisia palavereja yksiköittäin ja osastojen välillä. Joillekin organisaatioille sähköinen keskustelu strategiasta joillakin sosiaalisen median välineillä sopii hyvin. Hyviä käytäntöjä strategian viestintään tarjoavat esim. Hämäläinen & Maula (2004).

Viestinnän tavoitteena on, että työntekijät ymmärtäisivät ja hyväksyisivät strategian merkityksen. Kun henkilöstö ymmärtää strategian, he sitoutuvat siihen paremmin ja toimivat itseohjautuvasti, eivätkä kaipaa niin paljon ohjausta. Toiminnan ja sen syiden parempi ymmärtäminen vähentää pelkoja ja muutosvastarintaa ja rakentaa luottamusta ja me-henkeä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö ei enää motivoitu ylhäältä tulevien ohjeiden kautta ilman perusteluja (Hämäläinen & Maula 2004, Laine & Vaara, teoksessa Mantere ym. 2011). Henkinen hyväksyminen ei välttämättä riitä strategian toteuttamiseksi, vaan

lisäksi tarvitaan jatkuvaa tukea, seurantaa, palkitsemista ja kannustamista (esim. Stensaker ym. 2008). Strategian tulkinta muodostuu palaverien ja yhteisten keskustelutilaisuuksien myötä ajan kanssa. Strategian tulkinta ei ole helppo prosessi, vaan jopa johdossa strategiasta voi olla erilaisia tulkintoja. Suomisen (2009) mukaan tulkitsijat ovat yleensä ”itsekkäitä”, eli tulkitsevat strategiaa omien tarkoituksien ja arvostustensa pohjalta. Tulkinnoista muodostuu tarina, joka voidaan nähdä enemmän tai vähemmän samanlaisena. Keskustelut ovat entistä tärkeämpiä, kun yritykset toimivat maailmanlaajuisina konserneina ja jakaantuvat eri alueille ja kulttuureihin. Toimintoja on ulkoistettu, strategiaa toteutetaan yhteistyökumppanien kanssa. Yhteistyötä tehdään ydinhenkilöstön, määräaikaisen henkilöstön, vuokrahenkilöstön ja ulkoistettujen palvelujen tarjoajien ja kumppanien kanssa globaalilla tasolla. Tehokas päivittäisviestintä on entistä tärkeämpää, vaikka jatkuva kiire voikin verottaa viestinnän laatua. Vaara (24.3.2011) näkee, että strategiat eivät elä, jos niistä ei puhuta.

Aito dialogi edellyttää aktiivista läsnäoloa sekä osapuolten kunnioittamista. Hyvä dialogi edellyttää tiettyjä pelisääntöjä, kysymyksiä ja kuuntelua. Avoin keskustelu mahdollistaa oppimisen ja osaamisen jakamisen. Työntekijöillä pitää olla mahdollisuus perehtyä visioihin, strategioihin ja tavoitteisiin, jotta keskustelu henkilöstön, esimiesten ja johdon välillä voi olla mahdollisimman tasavertaista. Aito dialogi on jatkuvaa ja sallii moniäänisyyden. Dialogitaito edellyttää arvostelun sijaan kykyä pohtia yhteistyössä erilaisia näkemyksiä ja vaihtoehtoja. Dialogisen toimintatavan apuna voidaan hyödyntää esim. valmentavaa johtamista.

Esimerkiksi Ristikangas & Ristikangas (2010) korostavat, että tiedonkulku on ylhäältä alas ja alhaalta ylös avointa ja vapaata, kun työntekijät otetaan suunnitteluun mukaan jo alkuvaiheessa. Ihmiset sitoutuvat yhteiseen tekemiseen ja hiljainen tietokin tulee yhteiseen käyttöön.

Case: Eilakaislassa lisätty strategian viestimistä henkilöstölle (Helena Sarelahti)

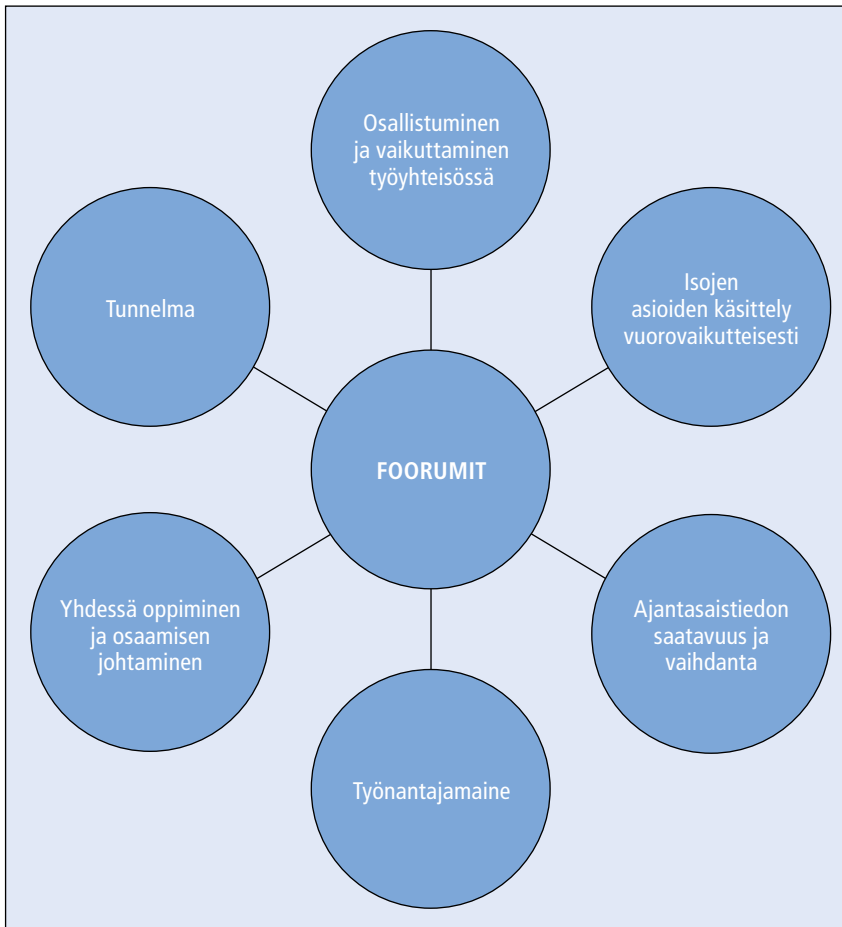
Case: ABB:llä johdon assistentti tukee strategiaprosessia viestintäpainotteisesti (Aino Tiitinen)

Case: Ekberg Ab ja Neuhaus Group – Strategian toteuttaminen kansainvälisessä liiketoiminnassa (Elina Sokka)

Case: Nissan Nordic Europe – Strategiatyö monikulttuurisessa yrityksessä (Eija Kärnä)

Case: Nissan Nordic Europe – Strategiatyö monikulttuurisessa yrityksessä (Sanna Kamau)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda kokoaa vastuullisen viestinnän keskeiset elementit avointen foorumien malliin (Juholin 2007; 2008; 2009). Foorumit yhdistävät organisaation toiminnan ja viestinnän sen verkostoihin ja toimintaympäristöön. Uuden agendan peruselementit on kuvattu kuviossa 12.



Kuvio 12. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2009, 144).

Erilaisten foorumien merkitys on tärkeä strategiaviestinnässä yhdistyvän sosiaalisen oppimisen, tiedon vaihtamisen ja kehittämisen mahdollistajina. Viestintäfoorumit voivat olla virallisia, kuten työ- ja oppimisryhmät tai projektitiimit, puolivirallisia, kuten vapaacheitoiset

tiedonvaihdon ja oppimisen ryhmät (*Communities of Practice, CoPs*) ja epävirallisia, kuten vapaamuotoiset nettiverkostot (Blankenship & Ruona 2009). Lillkällin (teoksessa Valpola ym. 2010) mukaan foorumit ulottuvat parhaimmillaan läpi koko organisaation ja ylittävät yksikköjen ja toimintojen välisiä rajoja. Foorumit luovat uusia informaatiovirtoja, lisäävät läpinäkyvyyttä ja antavat tilaisuuden jakaa ideoita ja osaamista. Viralliset foorumit ovat tarpeen erityisesti, jos tilanteisiin liittyy epävarmuutta. Myös kahvihuoneet ja ruokalat ovat tärkeitä viestinnälle, varsinkin jos työ on kovin yksinäistä puurtamista tietokoneen äärellä. Epäselvissä ja monimutkaisissa tilanteissa korostuu asiakirjojen kuten pöytäkirjojen, esityslistojen, raporttien, ohjeiden ym. merkitys. Sähköisten verkostojen, projektiportaalien ja -foorumien sekä sosiaalisen median välineiden avulla viestintää voidaan tehostaa. Sähköiset yhteistyöfoorumit ovat hyviä strategisten projektien tiedonvaihtoon sekä dokumenttien muokkaamiseen ja säilytykseen. On yhä tärkeämpää, että projektiryhmillä ja yhteisöillä on kaikki tarvittava ajantasainen tieto jatkuvasti saatavilla samassa muodossa läpi koko projektin. Kehittyneemmät sosiaalisen median välineet vähentävät hajanaista ja uuvuttavaa sähköpostiviestintää.

Hyvä strategiaviestintä edellyttää suunnitelmallista, ammatti- maista toimintaa ja proaktiivisuutta. Sen lisäksi, että strategiaviestinnän pitää olla osa organisaation arkea ja jokaista työpäivää, tarvitaan myös suunnitelmallista strategiaviestintää. Ad hoc -tyyppinen toiminta vaikeuttaa asioiden ennakoimista ja strategian ja käytännön yhdistämistä. Organisaation viestijöiden roolit ja tukitarpeet on myös hyvä selvittää. Esimerkiksi esimiehet keskijohdossa tarvitsevat usein tietoa ja materiaalia strategiaviestinnän tueksi. Viestinnälle pitää asettaa tavoitteet ja mittarit, joilla viestinnän onnistumista voidaan seurata. Ohjeita suunnitelmallisen strategiaviestinnän kehittämiseen antavat esimerkiksi Juholin (2009, 108–109) ja Hämäläinen & Maula (2004, 68–83).

Isossa, globaalissa organisaatiossa strategiaviestintä voi olla hyvin monimuotoinen, dynaaminen kokonaisuus, joka sisältää ulkoista ja sisäistä, virallista ja epävirallista, kirjallista, suullista ja sähköistä, yksilö- ja yksikkörajat ylittävää top down- ja bottom up -viestintää useilla eri kielillä. Johdon on tärkeä pitää viestintäkanavia auki organisaation kaikille tasoille aina ruohonjuuritasolle ja asiakasrajapintaan asti. Vuorovaikutteisella viestinnällä saadaan henkilöstön ja asiakkaiden näkemykset johdon tietoon. Kokonaisuuden hallinta edellyttää suunnitelmallisuutta, yhteistyötä, uusia toimintatapoja ja resursseja, mutta myös tietyntasaisen kaaoksen hyväksymistä. Aulan (1999) mukaan kaaos pitäisi nähdä organisaation luonnollisena tilana, joka mahdollistaa luovuuden, itseohjautuvuuden ja muutoksen. Dynaamisia, jatkuvassa muutostilassa olevia organisaatio-

tioita ei voi johtaa perinteisen lineaarisen viestintäkäsityksen mallein, vaan johdon pitää tarjota suotuisa ympäristö, joustavia viestintämalleja ja areenoja tehokkaalle strategian toteuttamiselle. Kaoottinen järjestelmä toimii tehokkaimmin järjestyksen ja epäjärjestyksen välitilassa eli kaaoksen kynnyksellä. Aula peräänkuuluttaa kuitenkin positiivista kaaosta vahingollisen epävakauden sijaan. Vahingollista epävakautta synnyttävät esim. liian nopeat kulttuurin ja johtamisen muutokset organisaatioiden fuusioitumisessa.

3.5 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Strategia toteutuu vasta toimiessaan osana organisaation kulttuuria, eikä kulttuuri muutu, ennen kuin ihmisten käyttäytyminen muuttuu.

Organisaation kulttuuri on vahva voima, joka määrittää organisaation kyvyn menestyä (Åhman ym. 2007). Organisaation kulttuurin ja sen alakulttuurien tunnistaminen auttaa Scheinin (2010) mukaan organisaation perustehtävän toteuttamisessa ja organisaation kehittämisessä. Tulkitakseen organisaation jäsenten kokemia arvoja, normeja ja asenteita pitää sukeltaa syvälle kulttuurin perusoletuksiin ja ymmärtää niiden välisiä suhteita. Yksittäisiä oletuksia ei myöskään voi yleistää koskemaan koko organisaatiota, sillä kulttuuri voi koostua useista, esim. organisaation funktioiden välisistä alakulttuureista sekä pienempien tiimien ja ryhmittymien muodostamista mikrokulttuureista. Monissa yrityksissä ala- ja mikrokulttuurien välillä on jännitteitä ja ristiriitoja sekä vaikeuksia ymmärtää muita tasoja. Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin väliset ennakkoluulot puolin ja toisin vaikeuttavat yleensä yhteistyötä (Kotler, Rackham & Krishnaswamy 2006). Samanlaisia jännitteitä voi olla hierarkian vertikaalisten tasojen tai alueellisten yksikköjen välillä (esim. pääkonttori ja aluetoimistot). Erilaisten kulttuurien välinen avoin keskustelu voi lisätä tehokkaasti yksikköjen yhteistä ymmärrystä.

Strategiset muutokset edellyttävät sosiaalisia muutoksia. Johtajat unohtavat helposti analyttisissä markkina- tai rakennekeskeisissä strategisissa suunnitelmissaan, että organisaatiot ovat ihmisten muodostamia yhteisöjä. Organisaation tavoitteiden mukainen ryhmäytyminen ja uudet toimintatavat eivät synny itsestään, vaan monivaiheisten ja monimutkaisten prosessien kautta. Ryhmien täytyy löytää sosiaalisen oppimisen tuloksena yhteinen kieli, yhteinen ymmärrys, yhteiset säännöt, yhteinen käsitys laadusta ja toimintatavoista. Riippuen yksilöiden tai ryhmien kokemuksesta ja käsityksistä, ryhmillä voi olla hyvin erilaisia oletuksia organisaation viestinnästä, tilanteesta ja todellisuudesta. Ryhmien toimintaan

vaikuttaa voimakkaasti se, perustuvatko sen jäsenten väliset suhteet ja asenteet yksilöllisyyteen ja kilpailuun vai kollektiivisuuteen ja yhteistyöhön. (Schein 2010).

Organisaatiokulttuurin kehittäminen on hidasta, arkista työtä.

Vaikka organisaatiokulttuuri usein kuvataan kokonaisvaltaiseksi, pitkän ajan kuluessa syntyneeksi, vaikeasti hahmotettavaksi ja kehitettäväksi, Hofstede, Neuijen, Ohayv ja Sanders (1990) haluavat hälventää asian mystifiointia. He kehottavat näkemään organisaatiokulttuurin tavallisina käytäntöinä ja arvoina. Levickin (2003) mukaan tärkeintä olisi tiedostaa organisaation nykyinen henkinen tila ja ymmärtää sen kehittymistä. Organisaation henkiseen tilaan ovat vaikuttaneet aiemmat johtajat ja tarinat, mutta myös nykyinen henkilöstö. Henkinen tila näkyy asenteissa, toimintatavoissa ja arvoissa. Näistä on hyvä käydä organisaatiossa avointa keskustelua säännöllisin väliajoin. Vaikka arvot olisi määritelty huolellisesti yhteistyössä, organisaatio ja sen ympäristö kehittyvät koko ajan. Arvojen näkyminen käytännön työssä on organisaatiossa jokapäiväinen haaste. Myös strategiatyö perustuu organisaatioiden arvoihin ja toiminta-ajatukseen. Aika ajoin on hyvä käydä keskustelua siitä, miksi työtä tehdään (Tuomi & Sumkin 2010). Kulttuuri, jonka arvot ja missio on yhteisesti pohdittu ja kaikkien tiedossa, luovat organisaation jäsenille pysyvyyttä, vaikka organisaatioympäristö ja strategiat muuttuisivatkin nopeammassa tahdissa (Hannus 2004).

Case: GLO-hotelliketju - Osallistava arvoprosessi (Pia Huuhka, Inka Karell)

Case: OP-Pohjolan esimiehiä ohjaavat arvot (Laura Koivumäki)

Organisaatiokulttuurin kehittäminen lähtee liikkeelle ihmisten kannustamisesta, sillä organisaatiokulttuuri syntyy ja kehittyy ihmisten kautta. Maisterin (2008) mukaan toivotusta toiminnasta pitää palkita ja siitä pitää kiittää. Myös työntekijöiden hyvinvoinnista pitää huolehtia, sillä onnettomat työntekijät eivät voi tarjota asiakkaille positiivisia elämyksiä. ”Pehmoilulla” ei kuitenkaan saavuteta mitään, vaan ihmisiltä pitää vaatia oikeanlaista toimintaa, jota johdon pitää vaatia myös itseltään. Scheinin (2010) mukaan uutta kulttuuria voi rakentaa vain, jos uudet käyttäytymistavat johtavat tyytyväisyyteen ja onnistumiseen. Ennen kuin uusi kulttuuri voidaan oppia, se pitää henkisesti hyväksyä ja ”poisoppia” edelliset toimintatavat. Muutos vaatii aikansa ja siihen voi liittyä ahdistusta. Kuitenkin on myös tärkeä nähdä, että negatiivisista tunteista on pyrittävä siirtymään mahdollisimman nopeasti eteenpäin,

sillä organisaatiomuutokset eivät onnistu, elleivät ne linkity organisaation tuloksen kehittämiseen (Bossidy & Charan 2002).

Kulttuurin kehittämisessä nopein ja tehokkain tapa on palkitsemis- ja sanktio-järjestelmien kehittäminen. Johtajat voivat vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittymiseen päivittäisillä valinnoillaan: mihin he kiinnittävät huomionsa, mihin kannustavat, mihin kohdistavat resursseja, millaisia rekrytointeja tekevät, miten reagoivat asioihin tai millaisia ehdotuksia tekevät. Johtajat viestivät sekä avoimesti että epäsuorasti arvostuksistaan ja oletuksistaan. Organisaation rakenteeseen, prosesseihin ja toimintatapoihin kätkeytyy myös organisaatiokulttuuria kehittäviä viestejä. Muutosprosesseissa viestin pitää läpäistä organisaation kaikki tasot, tahot ja mekanismit. (Schein 2010).

Viimeaikainen johtamisen kirjallisuus suosittelee organisaatioille erilaisia ”tavoiteorganisaatiokulttuureja”. Monissa näistä yhdistyy samanlaisia ajatuksia, ja yhteistä useimmille tuntuu olevan, että niissä haetaan inhimillisyyttä, yhteisöllisyyttä, auttamisen ja tukemisen kulttuuria sekä työntekijöiden hyvinvointia, innostusta, oppimista ja innovatiivisuutta. Hyväksi koetussa organisaatiokulttuurissa monet näistä tekijöistä toteutuvat ja linkittyvät toimivaksi kokonaisuudeksi. Tässä esitellään muutamia tällaisia kulttuurityyppejä.

Avoin, luottamukseen perustuva kulttuuri auttaa strategian toteuttamista organisaatiossa. Organisaation missio, tavoitteet ja strategiat sekä suorituksen mittaaminen edellyttävät yhteistä ymmärrystä, jotta organisaation toiminta voisi olla tehokasta. Mitä avoimempaa keskustelu organisaatiossa on, sitä paremmin kulttuuri voi toimia organisaation voimavarana. Perusasiat, kuten ihmisten kannustaminen ja tukeminen, työpanosten ja yhteistyön arvostaminen sekä avoin yhteisöllinen asioiden käsittely kehittävät luottamusta. Positiivisella yhteistyöasenteella päästään jo pitkälle. Organisaatiokulttuuri on monitasoinen ja -tahoinen ilmiö, joka vaikuttaa organisaation jäsenten kaikkeen toimintaan ja kykyyn oppia ja selvittää. Kulttuuri myös luo vakautta ja ennustettavuutta organisaatioon. (Schein 2010, Levicki 2003, Strada 2000–2011). Yhteisöllinen kulttuuri, jossa jäsenet muokkaavat toimintatavat ja säännöt ja välittävät ne tarinoiden muodossa organisaation uusille jäsenille, on ulkopuolelta säänneltyjä ja kontrolloituja kulttuureja luotettavampi ja tehokkaampi (Weick 2001).

Aulan (1999) inhimillinen kulttuuri mahdollistaa luovuuden ja innovatiivisuuden. Ihmisten tarpeita ja toiveita ei nähdä esteinä organisaation tavoitteiden saavuttamiselle, vaan yksilöiden aktiivisuus ja itseohjautuvuus nähdään positiivisena. Johtolähtöinen organisaatiomuutos nähdään yleensä hallittuna, mutta tehokkuudestaan huolimatta se jää käytännössä usein hyvin pinnalliseksi. Organisaation luontaisen muutospotentiaal

vapauttaminen voi olla huomattavasti tehokkaampaa. Johtokeskeisten tarkkojen suunnitelmien ja ylhäältä annettujen visioiden sijaan organisaatio tarvitsee yhteisen näkemyksen siitä, mitä se on nyt ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Työpsykologian tutkimusten mukaan työntekijät voivat parhaiten kulttuureissa, jotka kunnioittavat ja toteuttavat työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä ja joita johdetaan tavoitteellisesti ja vahvasti näiden arvojen mukaisesti. (Mauno & Ruokolainen, teoksessa Kinnunen, Feldt & Mauno 2005).

Organisaatiokulttuuri koetaan työntekijöitä tukevaksi, kun organisaatio kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti, arvostaa heidän työpanostaan, pitää huolta henkilöstön hyvinvoinnista ja huolehtii työntekijöistä tarjoamalla mm. koulusta ja vaikutusmahdollisuuksia. *Perceived Organizational Support*, POS -teorian mukaan organisaation jäsenet kokevat työnsä positiivisemmin ja sitoutuvat paremmin organisaatioon ja sen tavoitteisiin, kun he kokevat näiden asioiden olevan kunnossa. POS parantaa henkilöstön työpanosta ja vähentää stressiä, poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Chen ym. 2009, Perceived Organizational Support Website 2012). Hyvinvointia lisää myös työntekijöiden ja organisaation arvojen yhteensopivuus. Maunun & Ruokolaisen tutkimuksen mukaan (teoksessa Kinnunen, Feldt & Mauno 2011) tärkeimpinä arvoina esiin nousivat yhteistyö, innovatiivisuus, oikeudenmukaisuus ja yksilön oikeuksien kunnioittaminen. Myös toiminta- ja tulossuuntautuneisuutta arvostettiin. Silti useissa suomalaisissa arvotutkimuksissa on todettu työntekijöiden ja johdon arvojen välillä ristiriitoja, sillä työntekijät arvostavat enemmän inhimillisiä tekijöitä sekä johdon tuloksia ja toimintaa.

Aikaansaamisen kulttuurissa ihminen usko oman selviytymiseensä. Aikaansaamisen kulttuuri on Lillkäll, Niutanen ja Kvist (teoksessa Valpola ym. 2010) mukaan strategian toteuttamisessa oleellinen. Lillkäll puhuu kurinalaisuudesta, jolla hän ei tarkoita ihmisten kyttäämistä, vaan yksinkertaisesti sovitun mukaisesti toimimista ja ihmisiin luottamista. Luottamuksen rakentaminen on pitkäjänteisen ja johdonmukaisen toiminnan ja johtamisen tulosta. Kurinalaisessa kulttuurissa jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen suorituksiaan arvioidaan. Usko rakentuu kulttuurissa aiemman kokemuksen, muiden esimerkin ja kannustuksen kautta. Uusien vaateiden toteuttamisessa ihmiset tarvitsevat tukea ja kannustusta, mutta myös johdolta selkeitä tavoitteita, resursseja, aikaa ja tilaa. Lillkäll antaa konkreettisia työkaluja aikaansaavan kulttuurin rakentamiseen.

Strategia toteutuu Juutin & Luoman (2009) mukaan parhaiten identiteettiä luovassa organisaatiossa, jossa strategia koetaan yhteisesti, omakohtaisesti ja elämyksiä tuottavana. Identiteettiä luovassa organisa-

tiossa strategian tarinan eteen halutaan tehdä työtä itseohjautuvasti ja yhteisöllisesti. Identiteettejä tuottavaa organisaatiota voidaan rakentaa pyrkimällä organisaation ja asiakassuhteen laadussa pitkäkestoiseen elämyksellisyyteen. Usein yritykset toimivat kuitenkin hyvin perinteisesti ja päinvastoin pyrkivät standardoimaan toimintaansa. Asiakassuhteissa pitäisi päästä kampanjointitasolta aitoon yhteistyöhön.

3.6 Strategian toteuttamisen työtapoja ja välineitä

Strategian toteuttamisen työkaluja löytyy kirjallisuudesta ja tutkimuksesta huomattavasti vähemmän kuin suunnittelun välineitä. Esimerkiksi Lindroos & Lohivesi (2010) ja Karlöf (2004) ovat koonneet yleisimpiä sekä strategisen suunnittelun että toteuttamisen välineitä. Kattavampiin strategiamalleihin, kuten Balanced Scorecard ja Delta, sisältyy strategian toteuttaminen samoin kuin laadun kehittämisen malleihin, esim. EFQM ja ISO-standardit. Tässä projektissa etsittiin ja luotiin strategian toteuttamisen käytännön työkaluja yhteistyössä asiantuntijoiden, johtajien ja esimiesten sekä työntekijöiden kanssa.

Suomalaiset organisaatiot käyttävät perinteisiä strategisen johtamisen välineitä ja menetelmiä. Aalto-yliopiston tutkimuksessa selvitettiin strategiatyökalujen käyttöä 500 suurimmassa suomalaisessa yrityksessä. Stenforsin (2007) työryhmä totesi, että yritykset käyttivät keskimäärin viittä eri strategiatyökalua, joita kuitenkin hyödynnettiin joustavasti tilanteista riippuen. Yritykset käyttävät strategiatyökaluja pääasiassa markkinoiden analysointiin tai toiminnan tehostamiseen. Strategian toteuttamisen apuna parhaina nähtiin keskustelua ja kommunikointia tukevat välineet, kuten workshop-tyyppinen työskentely. Tutkimus ehdottaa yrityksille strategiatyökalujen tarkastelua kokonaisuutena, jotta strategiatyössä käytettäisiin kattavasti riittävän tehokkaita työkaluja. Johtamistaidon opisto teki vuonna 2006 tutkimuksen 50 suomalaisessa yrityksessä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että strategian toteuttamiseen liittyen yritykset käyttävät apuna strategisia toimintaohjelmia sekä ydinkompetenssien ja liiketoimintaprosessien määrittämistä. Tutkimus osoitti, että yritysten välillä oli nähtävissä selkeitä eroja strategiatyöskentelyn kehittyneisyyden suhteen: kehittyneessä strategiatyössä hyödynnettiin strategiatyöskentelyn eri alueita, käytettiin erilaisia menetelmiä ja otettiin henkilöstö mukaan strategiatyöskentelyyn. (Juuti & Luoma 2009).

Käytetyin työkalu strategian toteuttamisen apuna on kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa on tarkoitus käydä läpi organisaation strategiset tavoitteet työntekijän näkökulmasta ja etsiä keinoja, joilla

työntekijä voi päästä tavoitteisiin omassa työssään. (Drucker esim. 2009, Åhman ym. 2007). Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat oiva väline esimiehille keskustella strategian ymmärtämisestä ja toteuttamisesta jokaisen alaisen kanssa yksilöllisesti. Kehityskeskusteluissa ei kuitenkaan useinkaan keskustella strategiasta ja sen toteuttamisesta. Kehityskeskusteluista kirjoitetussa kirjallisuudessaakaan ei juuri nosteta esiin tätä keskustelujen tärkeintä sisältöä. Esim. Strada-tutkimusten mukaan henkilöstö ei kokenut kuulleensa strategia-asioista kehityskeskusteluissa yhtä usein, kuin johto koki siitä keskustelleensa. Niissä organisaatioissa, joissa strategiasta keskusteltiin kehityskeskusteluissa, koettiin erityisen hyväksi se, että kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden strategian sitomiseen käytännön työhön. (Aaltonen ym. 2002). Myös Talouselämä toteaa, että kehityskeskustelujen kanssa ollaan usein hakoteillä. Vielä on nähtävissä paljon asennetta ”hohhojaa, taasko pitäisi keskustella?” (Rainisto, 2010). Viitalan (2002/2008) tutkimuksen mukaan alaiset arvioivat esimiehiään paljolti kehityskeskustelujen pohjalta. Kehityskeskusteluja käyviä esimiehiä arvioitiin positiivisemmin, heidän nähtiin huolehtivan paremmin työyhteisön jäsenten osaamisen kehittymisestä, myönteisen palautteen antamisesta ja osaamisen kehittämisen suunnittelusta yhdessä alaisen kanssa.

Case: Puolustusministeriössä kehityskeskustelut tärkeä työkalu johtamisessa (Mirja Perttu)

Strada-hanke tarjoaa sivustoillaan välineitä strategian toteuttamisen ja viestinnän kehittämiseen toiminnan, toimijoiden ja rakenteiden suunnittelun näkökulmista. Lisäksi tarjolla on strategiavaikuttamisen menetelmiä. Menetelmien painopisteenä on esimiehen, mutta myös jokaisen organisaation jäsenen roolin kehittäminen strategiatyössä. Strada-malli korostaa vuorovaikutteisuuden, yhteisöllisyyden ja dialogin merkitystä, joten menetelmät perustuvat yhdessä tekemiseen. Strategian viestinnässä visuaalisuudesta ja tarinoista on paljon apua. Esimerkiksi ”strategiakello” on havainnollinen työväline, jonka avulla yksittäinen työntekijäkin voi selkiyttää rooliaan organisaation strategiaprosessissa. Henkilöstöä pitäisi kannustaa hyödyntämään paremmin osaamistaan strategiaprosessissa. Järjestelmissä tavoite-, mittari- ja palkitsemisrakenteiden lisäksi viestinnälliset järjestelmät, kuten kehityskeskustelujen toteuttaminen, pitäisi suunnitella kattavasti. (Strada 2000–2011, Strategiavaikuttaminen 2009, Aaltonen ym. 2002, Suominen ym. 2009, Hämäläinen & Maula 2004).

Isossa organisaatiossa suppilomalli auttaa selkiyttämään strategian osaksi arkitoimintaa organisaation eri tasoilla. Esimerkiksi Koneen strategiatyö perustuu pitkälti suppilomallin hyödyntämiseen. Suppilo-

mallissa ulkopuolisista ja yhtymätason strategioista edetään taso tasolta pienempiin yksikköihin ja lopulta jokaisen organisaation jäsenen tasolle. Strategian laskeutuessa suppilossa, se fokusoituu ja pelkistyy taso tasolta. Suppilon kapea kohta on toimintasuunnitelma, jonka avulla suunnitelmat käännetään toiminnaksi. Suppiloa voidaan kuvata myös venäläisenä nukkena tai sipulin kerroksina. Näiden mallien etuna on kokonaisuuden ja eri tasojen hahmottaminen yhtä aikaa. (Tuomi & Sumkin 2010). Levicki (2003) pitää johtajan vaikeimpana tehtävänä strategian ”derivoimista” alaspäin organisaatiossa sopivan kokoisina ”paloina” niin, että jokainen alainen ymmärtää strategian oikein. Visuaalisuus ja tarinat ovat tärkeitä strategiaviestien tehostajia.

Workshoppaus on keino toteuttaa dialogia strategian ymmärtämiseksi ja sen saamiseksi osaksi arkea. Workshopeissa voidaan pohtia strategian merkitystä yksilöille, tiimeille ja yksiköille. Workshoppaus tarjoaa myös oivan mahdollisuuden strategiatyössä tarvittavaan tiedonvaihtoon ja yhteisöllisyyden kehittämiseen. Usein johto kokee kuitenkin tällaisen ”jumbppauksen” raskaaksi, ja työskentely saattaa jäädä kertaluonteiseksi. Koneen esimerkki (Mäntylä 2011) tukee kuitenkin pitkäjänteisyyteen panostamista; toimitusjohtaja Alahuhta pitää strategian toteuttamisessa kaikkein tärkeimpänä strategisen viestin toistamista vuorovaikutteisissa tilanteissa aina uudestaan.

Osaamisen kehittämisen avuksi on myös tarjolla monenlaisia menetelmiä. Ojala (2008) kokoaa paljon käytännön ideoita osaamisen kehittämiseen toimintakuvauksineen, uudempina alueina esim. pelit, simulaatiot, sosiaalisen median erilaiset välineet, yhteisölliset tiedonluontiprosessit kuten Learning Cafét, projektit, kokeilut, yhteisölliset oppimismenetelmät kuten Problem Based Learning, toiminnan mallintaminen. Strategian toteuttamisessa tarvittavaa osaamista voi hallinnoida mm. IT-järjestelmien avulla. Ojalan mukaan osaamisen hallintaohjelmien etuna on osaamisen tuleminen näkyväksi ja standardoituminen. Tietotekniikan avulla suurenkin yrityksen erilaisia osaamisia ja niiden kehittymistä sekä henkilöresurssien määrää eri osaamisalueilla voidaan seurata.

Case: FINN-IN Consulting - Pienyrityksen strategiasuunnitelman luomis- ja toteutusprosessi (Hanna Koski)

Uuden strategian mukainen toiminta edellyttää usein sekä projektien että prosessien pohtimista uudelleen. Prosessit ovat yrityksessä jatkuvaa, päivittäistä toimintaa, projekteilla taas on ajallinen alku ja loppu. Projektien hyvä hallinta ja yhteistyössä tarkistettut prosessit ovat tärkeä osa strategian toteuttamista. Prosessimallit auttavat ja tukevat arjen toimintaa. Pelinin

2009) mukaan projektien hallinnan vaatimukset kasvavat mm. siksi, että projektiorganisaatiot ovat yhä mutkikkaampia globaalin ulkoistamisen, alihankinnan ja kumppanuuden myötä. Myös tiedonkulun ja viestinnän hallinta on monimutkaistunut, projektien tietojärjestelmät ovat kehittyneet ja laatujärjestelmät asettavat projekteille uusia vaatimuksia.

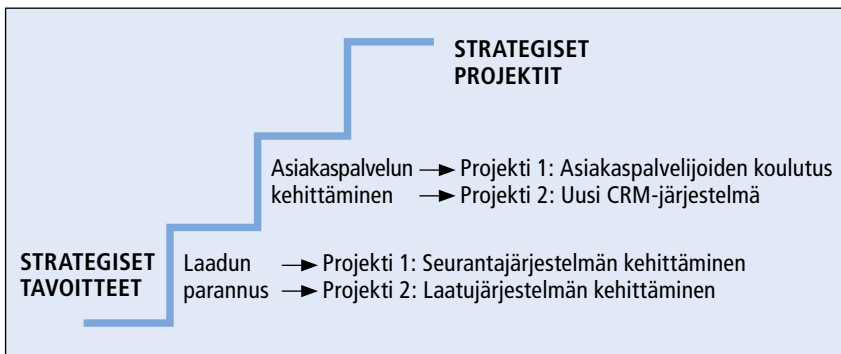
Strategia toteutetaan usein konkreettisten kehitysprojektien avulla tai tuella. On tärkeää, että ”projekti on hallussa”. Ylimmällä johdolla pitää olla selkeä kokonaisnäkemys projekteista, joita tarvitaan toiminnan kehittämiseksi ja strategian toteuttamiseksi sekä projektien tavoitteista ja tulosten seurannasta. Projektien käytännön hallinta, aikataulut ja dokumentointi voi olla hyvä antaa projekti- tai kehityspäällikölle tai assistentille. Pelinin (2009) mukaan projektien peruselementit ja myös haasteet koskevat aikaa, rahaa ja tulosta. Usein projektit venyvät, aikaa kuluu ja tulos karkaa käsistä. Moni projekti on rahasyöppö; rahaa palaa, mutta tulosta ei tule. Projektista voi myös tulla pannukakku; aikaa ja rahaa palaa, mutta kehitystä ei tapahdu. Jos aikataulussa ja budjetissa pysytäänkin, laatutavoitteissa saatetaan ehkä joutua keventämään.

Projektit onnistuvat, kun johto on sitoutunut, tavoitteet ovat selkeät, projektien omistus hyvissä käsissä ja seuranta kunnossa. Pelisääntöjen, tiedonkulun ja koordinoinnin pitää olla yhteisesti sovittu. Projektilla pitää olla aikataulu, talous ja riskit hallinnassa koko projektin ajan. Projekteista on Heimosen mukaan tullut pysyvä tapa toteuttaa asioita organisaatioissa. Strategisina projekteina hän näkee projektit, joiden avulla lisätään yrityksen arvoa ja parannetaan mahdollisuuksia menestyä kilpailussa. Strategisten projektien miehittäminen edellyttää mahdollisimman pitkäjänteistä suunnittelua. Strategisiin projekteihin on tärkeää saada motivoitua mukaan organisaation avainhenkilöt ja parhaat henkilöresurssit. Näiden henkilöiden uran jatkuminen projektin valmistumisen jälkeen on tärkeä varmistaa jo etukäteen. (Heimonen, teoksessa Valpola ym. 2010).

Projektiviestinnässä projektiportaalit ja -foorumit ovat hyvänä apuna. Kuitenkin face-to-face -viestintä on oleellista erityisesti projektin alussa, jolloin pelisäännöistä ja vastuista sovitaan. Projektin aikana kokouspöytäkirjat ja muut dokumentit pitää koota niin, että ne ovat kaikille samalla tavalla löydettävissä ja käytettävissä. Muutokset, ongelmat ja saavutukset on hyvä viestiä matkan varrella kaikkien projektin jäsenten tietoon. Projektin lopussa viestitään tulosten lisäksi niiden konkreettisesti käyttöön otosta ja projektien päättämisen käytännön järjestelyistä. Kumppanusprojekteissa myös extranet voi olla tarpeen. Projektien tiedonhallinta edellyttää hyvää suunnitelmaa ja toteutusta niin, ettei tietojen

syöttäminen ja päivittäminen vie liikaa työaikaa. Dynaamisesti päivittyvät sivut vähentävät päivittämisen tarvetta. (Pelin 2009).

Projektinhallinnan havainnollisena välineenä toimivat ”strategiset kehitysportaat”, joilla projektien tavoitteet ja keskinäinen toteutusjärjestys voidaan kuvata. Projektit voidaan teemoitella tavoitteidensa mukaisesti niin, että kullakin projektilla pyritään kehittämään tiettyä teemaa. Jos strategisina tavoitteina on esimerkiksi laadun ja asiakaskokemuksen parantaminen, projekteina voi olla laatu järjestelmän kehittäminen, laatu kilpailuun osallistuminen ja sertifiointityö sekä vastaavasti asiakastyön kannalta esim. asiakastarpeiden kartoittaminen ja asiakaspalvelukoulutuksen järjestäminen (ks. kuvio nro 13 Lindroos & Lohivesi, 2010, 44–45). Kehusmaa (2010, 105–109) ehdottaa melko samanlaista toimintatapaa *teemoitella* tarvittavat kehityshankkeet ja toimenpiteet strategisten valintojen alle niin, että jokaista strategista valintaa vastaa oma kehitysteema tai -ohjelma. Kunkin teeman mukaiset projektit ja toimenpiteet priorisoidaan, aikataulutetaan ja resursoidaan koko strategijaksolle.



Kuvio 13. Strategiset kehitysportaat projektien hallintaan (soveltaen Lindroos & Lohivesi, 2010, 44–45).

Nopeat kokeilut ja ketterät projektit ovat Heimosen (teoksessa Valpola ym. 2010) mukaan valttia nopeasti kehittyvien toimialojen strategiatyössä. Ketteryydellä luodaan uutta, vastataan muutokseen, ja mikä tärkeintä, hyödytään liiketoiminnan muutoksesta. Esimerkiksi sähköisessä liiketoiminnassa nopeassa ajassa toteutetut projektin tulokset laitetaan verkkoon asiakkaiden kokeiltaviksi ja edelleen muokattaviksi. Tuotosten ei ole tarkoituskaan olla valmiita, vaan niitä on tarkoitus kehittää asiakkailta saadun palautteen pohjalta.

Projektit ovat hyvä tapa oppia ja kehittää osaamispääomaa organisaatiossa. Projektien avulla voidaan kehittää yhteistyötä, yhteisiä toimintamalleja ja prosesseja. Asiakaslähtöiset projektit voivat mahdollistaa osaamisen jakamisen yli organisaation yksikkörajojen. Projektien

loppupalavereissa ja tulosten esittelyssä on hyvä reflektoida opittua, jakaa osaamista ja miettiä tulosten hyödyntämistä muuallakin organisaatiossa. (Ojala 2008).

Case: Suomenlinna Huomenna -projekti kirkastaa Suomenlinnan brändiä
(Eveliina Keränen)

Hyvin toimivat prosessit ovat organisaation tärkeä kyvykkyyks ja voimavara, ja siksi niiden kehittäminen pitäisi kytkeä mukaan selkeästi organisaation strategiaan (Hannus 2004, Tuomi & Sumkin 2010). Kehityksen pitäisi painottua strategisesti kriittisiin prosesseihin, jotka ovat usein organisaation avain- tai ydinprosesseja. Lisäksi on tärkeää huomata, että myös tietyt alaprosessit voivat olla strategisesti keskeisiä. Prosessit on hyvä kuvata ja tarkistaa sekä ylläpitää kuvauksia säännöllisesti. Kuvausta oleellisempaa on kuitenkin prosessien yhteisöllinen läpikäynti, sillä se avaa silmät muiden työlle ja selkeyttää kunkin omaa roolia kokonaisprosessissa. Prosessien kehittämisessä avoin keskustelu, kyseenalaistaminen ja raja-aitojen ylittäminen ovat tärkeitä. Prosessiajattelu sopii hyvin tiimeille perustuvien organisaatiorakenteiden luomiseen.

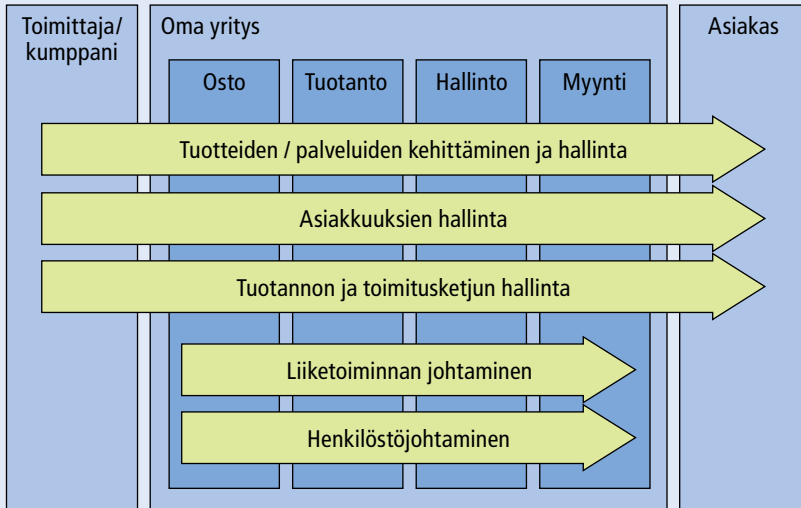
Prosessilla tarkoitetaan Hannuksen mukaan toisiinsa liittyvien toimintojen ketjua ja kokonaisuutta, joka hoitaa asiakkaan tarpeen alusta loppuun. Organisaatioissa yleisiä prosesseja ovat esim. tilaus- ja toimitusprosessit sekä budjetoinnin prosessit. Vapaamuotoisempia prosesseja ovat esim. myynti- ja tuotekehitysprosessit. Kuviossa 14 hahmotetaan esimerkin avulla toimitus-, pää-, ala- ja rajaprosesseja. (Hannus 2004, 105, ks. myös Pelin 2008, 22–24).

Case: Canon – Canonin voitokkaat prosessit ja projektit

Prosessien kehittäminen on tärkeä osa yrityksen hyvää sisäistä ja ulkoista palvelua sekä kilpailukykyä. Hyvässä yhteistyössä prosessien osallisten kanssa, prosesseja kehittämällä voidaan päästä tehokkaammin strategiaan tavoitteisiin. Perinteisissä funktionaalisissa organisaatiorakenteissa on herätty huomaamaan, että yritysten keskeiset ydinprosessit ylittävät usein yrityksen funktionaaliset osasto- tai yksikkörajat ja useat rajapinnat ovat vaikeasti hallittavia ja prosesseja hidastavia ilman säännöllistä yhteistyötä. Prosessiajattelulla voidaan kehittää tämän päivän kilpailutilanteessa tärkeitä tekijöitä, kuten nopeuttaa läpimenoaikoja, tehostaa viestintää ja murtaa hierarkkisuutta. Hannuksen mukaan (2004)

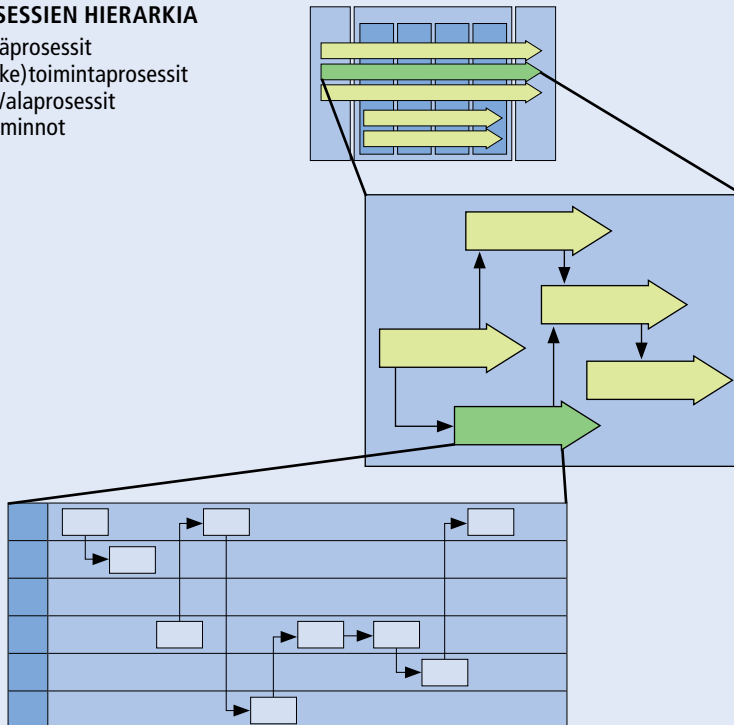
PROSESSIKARTTA

Pääprosessit ja niihin sisältyvät toimintaprosessit. Taustalla organisaatio- ja toimintarakenne. Rajaprosessit ovat prosessien välisiä kytkentöjä.



PROSESSIN HIERARKIA

- pääprosessit
- (liike)toimintaprosessit
- ali/alaprosessit
- toiminnot



Kuvio 14. Yrityksen toimitus-, pää-, ala- ja rajaprosessit sekä yksittäiset toiminnot. (Hannus 2004, 105).

prosessimainen toiminta kannustaa joustavuuteen ja tiedon jakamiseen siiloajattelun sijaan, ja asiakasvastuun merkitys kasvaa. Kun perinteisiä hierarkkisia, funktionaalisia ja maantieteellisiä raja-aitoja kaadetaan, tärkeämmiksi nousevat rajapintojen hallinta hyvän johtamisen, viestinnän ja luottamuksen keinoin.

Prosessiajattelussa organisaation toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta (Hannus 2004). Tällaisia prosesseja voivat olla esim. asiakassuhteiden hallinta, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, operatiivisen toiminnan hallinta sekä henkilöstön kehittäminen silloin, kun näitä tarkastellaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Prosessien kehittäminen linkittyy myös laadun parantamiseen, laatujohtamiseen (Total Quality Management, TQM), Lean-johtamiseen (Lean Management) tai toimitusketjujen hallintaan (Supply Chain Management, SCM) ja arvoketjuihin.

3.7 Seuranta ja mittaaminen

Strategiatyön yleinen ongelma on strategian suunnitteluun panostaminen ja energian loppuminen toteuttamisen ja erityisesti seurannan ja mittaamisen osalta. Kun organisaatiossa vielä opetellaan edellisen strategian edellyttämiä toimintatapoja, johdossa valmistaudutaan jo uusiin strategioihin. Myös kirjallisuus ja tutkimus sivuuttavat usein strategian seurannan ja mittaamisen. Kattavat johtamisjärjestelmät, kuten Balanced Scorecard, BSC (Kaplan & Norton 1996), Delta (Hax & Wilde 1999, The Delta Project, MIT) ja EFQM (EFQM Website 2012), tarjoavat välineitä taloudellisten mittarien lisäksi organisaation suorituskyvyn ja aineettomien pääomien mittaamiseen. BSC mittaa toimintaa neljästä eri näkökulmasta: talous, asiakkaat, tuotteet ja prosessit sekä osaaminen ja kehittyminen. BSC:n tarkoituksena on kehittää strategian ymmärtämistä ja toteuttamista muuttamalla se tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. Delta keskittyy asiakkaisiin kilpailijoiden ja tuotekeskeisyyden sijaan. EFQM liittyy kokonaisvaltaiseen laadun parantamiseen. Laajat järjestelmät ovat kuitenkin melko raskaita välineitä seurantaan, ainakin kokonaisuudessaan hyödynnettynä.

Strategian seurannan ja mittaamisen puutteen on todennut monikin alan tutkija ja kirjailija. Kotimaisista kirjailijoista puutetta korjaa Ylisirniön teos Strategian mittaaminen. Ylisirniön (2011) mukaan strategian mittaaminen on oleellisen tärkeää, koska strateginen analyysi sisältää suuria määriä tietoa ja näkökulmia, joiden pitäisi muodostua yhteisestä punaisesta langasta toisistaan irrallisten tapahtumien sijaan. Talouslukuja

ja prosessien tehokkuutta seurataan, mutta syvempi analyttinen mittaaminen jää intuition varaan. Mittaamisessa keskitytään usein helposti mitattaviin ”nice to know” -mittareihin, sen sijaan että selvitetäisiin vaikeammin mitattavia tulostekijöitä, kuten vaikuttavuutta. Mittaamista vaikeuttaa myös strategiatyön monitahoisuus, moniarvoisuus ja liukuvarajaisuus. Mittaamisen ongelmia voidaan vähentää suunnitelmallisuudella, pitkäjänteisyydellä ja jatkuvalla kehittämisellä kvartaalijattelun sijaan.

Strategian mittaamisen kehittämisessä pitäisi lähteä perusasioiden pohdinnasta, kuten mihin mittaamisella pyritään ja mitä arvoa mittaamisella voidaan saavuttaa. Oleellisia kysymyksiä ovat: Mikä on mittauksen kohde – asiat, ihmiset, prosessit? Mitataanko onnistumista, strategian tehokkuutta vai vaikuttavuutta, ja millaista mitta-asteikkoa tai -yksiköitä käytetään? Jotta strategisesti voitaisiin onnistua, pitäisi mitata kolmesta perspektiivistä: ”tehdäänkö oikeita asioita”, ”tehdäänkö asioita oikein” ja ”kuinka strategiatyön kokonaisuutta hallitaan ja johdetaan”. Tulonäkökulman lisäksi strategian toteutumisen mittaaminen on tärkeää. Strategian toteutusprosessi voidaan mallintaa ja toteutumisen onnistumista voidaan mitata seuraamalla prosessia vaihe vaiheelta. Tärkeää on myös pohtia, miten strategista osaamista, työtä ja tuloksia halutaan kehittää pitkäjänteisellä otteella. (Ylisirniö 2011).

Mittaamisen pitää olla osa johtamisjärjestelmän kokonaisuutta, strategisia tavoitteita ja toimintaa. Keskustelu yhteisten arvojen ja tavoitteiden määrittämisestä on tärkeää kaikkien yhteisen ymmärryksen ja sitoutumisen kannalta. Strategian mittaamisen tulee olla työn kuvaan luonnostaan kuuluva prosessi, jota mitataan työssä muutenkin käytettävillä verkkotyökaluilla, sen sijaan että se olisi joukko varsinaisesta työstä irrallaan olevia kyselyjä ja exceleitä. Ylisirniö tarjoaa kirjassaan konkreettisia työvälineitä strategian mittaamisen aloittamiseen ja toteuttamiseen.

Strategian konkretisointi selkeiksi tavoitteiksi on haastellista. Strada-tutkimuksessa mukana olleista johdon ja esimiesten edustajista kaksi kolmesta koki, että konkreettisten tavoitteiden asettaminen strategian pohjalta on ongelma. Esimiehet olivat myös epävarmoja tavoitteiden linjasta ja yhteydestä strategiaan sekä palkitsemisjärjestelmien puuttumisesta. (Aaltonen ym. 2002). Kehusmaa (2010) kiinnittää huomiota hankaluuteen löytää tavoitteita ja mittareita, joilla voitaisiin arvioida tavoitteiden toteutumista. Ongelma korostuu BSC-tuloskortin eri näkökulmien osalta. Samalla kun korostetaan tavoitteiden mitattavuutta, numeerisen tiedon kerääminen voi olla turhan työlästä. Laadulliset tavoitteet voivat kuvata paremmin strategiaa ja organisaation tahtotilaa. Strategisia tavoitteita ei kannata olla kymmeniä, sillä silloin tavoitteet pilkkoutuvat ja niiden ohjaus vaikeutuu.

Strategiset tavoitteet pitää purkaa prosessi- ja yksikkökohtaisiksi tavoitteiksi, toimenpiteiksi ja mittareiksi, jotka konkretisoidaan edelleen tiimi- ja yksilötasolle. Mittarit auttavat organisaatiota päätöksenteossa, tarvittavien resurssien arvioinnissa ja tavoitteiden, strategian ja päätehtävien selkeyttämisessä koko henkilöstölle. Mittarit tukevat strategian toteuttamista. Mittaamiseen on hyvä liittyä ”kannustusetappeja”, joiden avulla voidaan osoittaa, että strategian mukainen tapa toimia tuottaa haluttuja hyötyjä. Näin käytettynä mittarit voivat kasvattaa myös organisaation arvoa. (Hannus 2004, Niemelä ym. 2008).

Käytännön mittauksessa operatiiviset suorituskyvyn mittarit ovat suosittuja. Suorituskyvyn mittarit, kuten *Key Performance Indicators (KPI)* ja niiden muunnelmat, johdetaan tavoitteista toimintaan ja prosesseihin. Mitata voidaan esim. käsitellyt tilaukset tai laskutetut toimitukset per aikayksikkö. Ylisirniön (2011) mukaan suorituskykymittaaminen on perusteltua, välttämätöntä ja tärkeä osa strategisia analyysyjä. Vaarana on kuitenkin hänen mukaansa, että ne saattavat antaa valheellisen turvallisuuden tunteen, jolloin tyydytään niiden tarjoamaan laajaan dataan. Turbulentissa maailmassa on tärkeää mitata erilaisia asioita ja eri näkökulmista, sen sijaan että keskitytään vain tehokkuuden mittaamiseen. Käytettyjen mittareiden pitää myös keskustella keskenään; liian usein henkilöstön tyytyväiskyselyt ovat täysin irrallaan liiketoiminnan ja strategian toteuttamisesta. Mittaamisessa pitää kuitenkin varoa liiallisuuksiin menemistä, koska silloin seurauksena on uupumus.

Strategista vaikuttavuutta voidaan arvioida mittaamalla johtamistoimenpiteiden vaikuttavuutta tavoitteiden saavuttamisessa. Strategista tehokkuutta taas arvioidaan mittaamalla kuinka nopeasti johtamistoimenpiteet ovat vaikuttaneet valitun kohteen saavuttamisessa. Tehokkuus on lokaali, kun taas vaikuttavuus on globaali ilmiö. Lisäksi tulee huomioida, että strategian toteuttamiseen vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti, johtajat muuttavat fokustaan ja ympäristön muutos vaikuttaa kohteiden liikkumiseen. Mitattavien teemojen valinta on tärkeää; teemat eivät saa jäädä liian yleiselle tasolle, vaan niitä on hyvä lokalisoida niin, että ne vastaavat organisaation kieltä, terminologiaa ja osuvat kulloinkin vallitsevaan tarpeeseen. (Ylisirniö 2011).

Case: Suomen lähetysseura – Strategian seurannan tukeminen (Henna Lehtonen)

Myös osaamispääoman kehittämisen tuloksia pitäisi mitata. Otalan (2008) mukaan jokaiselle osaamispääoman kehittämistoimenpiteelle voidaan asettaa tavoite. Kehittämistoimenpiteitä voidaan mitata numeerisesti

sovittujen perusteiden pohjalta esim. ”50 % asiakkaista on tyytyväisiä saamaansa palveluun” tai suuntaa antavilla indikaattoreilla, esim. ”koettu osaaminen”. Ojala antaa käytännön ”patteristoja” toteuttaa kattavaa osaamis pääoman mittaamista organisaatiossa. Mitattavista asioista täytyy olla yhteisymmärrys ja kunnan dialogi esim. johtoryhmän keskuudessa. Osaamis pääoman raportoinnissa voi hyödyntää esim. edelläkävimaan Tanskan kokemuksia.

Strategiaviestinnän onnistumista on myös hyvä mitata, koska se on strategian toteuttamisen kulmakiviä. Juholinin mukaan (2008, teoksessa Aula toim. 2008) viestinnän nousu strategiselle tasolle edellyttää, että viestintä on osa koko organisaation strategian toteutusta ja että sitä suunnitellaan ja johdetaan sekä sen vaikuttavuutta arvioidaan. Myös viestinnän mittarien pitää kytkeytyä organisaation strategiaan tavoitteisiin niin, että mitataan oikeita asioita. Työyhteisöviestinnän mittaamisessa oleellisia elementtejä ovat tiedonkulku, työhyvinvointi ja maine. Taloudellisten mittarien lisäksi laadulliset mittarit ovat tärkeitä. Yksi suurimmista haasteista on verkkoviestinnän mittaaminen, toisaalta sen poisrajaaminen voi osoittautua suureksi virheeksi. Mittaamisessa vanhanaikaiset, kontrollityyppiset lähtökohdat voi unohtaa, sillä entisestä lähettäjä-vastaanottaja -mallista on siirrytty aikaan, jossa jokainen voi olla samaan aikaan sanomien tuottajana ja yleisönä eri foorumeilla ja blogosfääreissä, ja tiedon hallinta on entistä haasteellisempää.

4

Työntekijän roolin kehittäminen strategiatyössä

■ **Strategia käytäntöön -projektissa oli tarkoituksena selvittää, millainen työntekijän rooli on erilaisten organisaatioiden strategiaprosesseissa.** Tavoitteena oli myös löytää keinoja kehittää roolia. Työntekijöinä nähdään organisaation muut kuin ylimmän johdon jäsenet eli keskijohto, assistentit ja asiantuntijat aina rivityöntekijöihin asti. Erityisen kiinnostuneita projektissa oltiin tradenomi- ja johdon assistenttikoulutuksen saaneista työntekijöistä. Kaikkiaan lähes kymmenen kvantitatiivisen kyselytutkimuksen ja 60 haastattelun avulla saatiin paljon tietoa työntekijän roolista ja sen kehittämisestä strategiatyössä. Keskenään täysin vertailukelpoista tietoa ei myöskään etsitty, sillä fokus oli erilaisissa strategiatyötä kehittämissä laajoissa kokonaisuuksissa kuten osaamisen ja viestinnän kehittämisessä, kehityskeskusteluissa ja visuaalisissa strategiatyön välineissä. Tutkimuskohteet ja organisaatiot olivat tarkoituksella erilaisia, jotta ne kertoisivat strategiatyön kokonaistilanteesta ja sen kehittämisen erilaisista näkökulmista. Projektin keissit kuvailevat mahdollisuuksia kehittää työntekijän roolia tarjoten ideoita oman työn tai organisaation toiminnan kehittämiseen.

Projektissa kohdatut työntekijät olivat perinteisiä strategian toteuttajia, mutta myös monipuolisissa strategiatehtävissä toimivia asiantuntijoita. Aina työntekijät eivät tiedostaneet tekevänsä strategiatyötä. Tämä johtunee siitä, että strategiatyö mielletään edelleen johdon strategiseksi suunnitteluksi. Erityisesti johdon assistentit vähätelivät rooliaan, vaikka toimivat keskeisinä strategiatyön fasilitoijina, ylimmän johdon apuna ja esim. viestijöinä organisaation suuntaan. Keskijohto sen sijaan koki myös turhautumista, jos eivät voineet osallistua organisaation strategiakeskusteluun. Projektissa saatiin myös vahvistusta monien strategian toteuttamisen haasteiden todellisuudesta. Erityisesti strategiatyön kokeminen vaikeana, pelottavana ja vain johdon tehtävänä oli tämän päivän organisaatioissa yllättävää. Mahdollisuus osallistua kaikkiin strategiatyön vaiheisiin oli parempi edistyksellisissä ja pienemmissä organisaatioissa. Monien orga-

nisaatioiden strategiaprosesseissa oli nähtävissä selkeää kehitystä keskustelemaan, avoimempaan suuntaan ja työntekijöiden osallistamiseen.

Projektin organisaatioissa suhtauduttiin myönteisesti työntekijöiden roolin kehittämiseen strategiatyössä. Joidenkin organisaatioiden johdossa arveltiin, ettei henkilöstöllä olisi kiinnostusta strategiatyöhön. Esimerkiksi Strada-tutkimuksissa (2000–2011) kuitenkin todettiin, että työntekijät motivoituvat strategiatyöhön, kun he ymmärtävät organisaation strategian kokonaisuutta ja osuuttaan siinä. Myös tämän projektin kyselyt ja haastattelut kertovat, että työntekijöillä on kiinnostusta ja osaamista. Projektissa neuvoteltiin myös monista kehityskohteista organisaatioiden toimijoiden kanssa. Keskustelujen ja yhteisen kehitystyön myötä monet alkoivat tiedostaa omaa rooliaan paremmin ja nähdä, että oman työn mielekkyyttä voi kehittää ottamalla aktiivisempi rooli strategiatyössä.

Projektissa saatiin myös tukea viitekehyksen näkemyksiin, että työntekijän roolia voidaan kehittää osaamista ja tiedon vaihdantaa kehittämällä. Strategian ymmärtämisellä ja osaamisella on suuri merkitys työntekijän itsevarmuudelle, työn hallinnan tunteelle sekä kyvyille kehittää omaa työtään ja rooliaan. Tärkeää on myös, että organisaatio kannustaa ja tukee osaamisen kehittämistä. Ylimmän johdon rooli koetaan enemmänkin keulakuvana, kun taas esimiehen tuella ja hyvällä yhteistyöllä on käytännön merkitystä. Samoin hyvä yhteishenki strategian toteuttamisessa näyttää tarttuvan ja levittävän positiivista ilmapiiriä organisaatiossa. Osaamisen, tiedon ja strategiatyön kehittäminen liittyvät toisiinsa ja ovat tärkeä osa organisaation yhteisöllistä kehitystä. Viitekehyksessä osaamisen ja tiedon kehittämisen näkökulmasta erityisen kiinnostavia olivat *Activity-based view* (esim. Johnson ym. 2003), *Dynamic-based view* (Tece ym. 1997, Régner 2008) ja *Knowledge-based view* (Grant 1996) *Strategy-as-Practice*-tutkimuskentässä sekä tietojohdantamisen kentän yhteisöllisempi näkemys (Cross ym. 2001). Näiden näkökulmien synteesisistä päästään yhteisöllisen luovuuden kehittämiseen strategiatyössä, johon taas esim. *Communities of Practice* antaa käytännön työvälineitä (Wenger 2000, Blankenship & Ruona 2009).

Viestinnän merkitys nousi keskeiseksi työntekijän roolin kehittämisessä. Erityisesti arkinen vuorovaikutus koettiin tärkeäksi, mutta myös koko henkilöstön yhteiset workshopit tai tilaisuudet, joissa johto kertoi organisaation onnistumisista ja uusista tavoitteista. Vaikka erilaiset organisaatioiden viestintäjärjestelmät ja sosiaalisen median viestintämahdollisuudet olivat melko monipuolisesti käytössä, face-to-face-viestintä koettiin strategiatyössä silti ehdottomasti tärkeimmäksi. Strategian viestimisessä johdon ja esimiesten rooli oli oleellinen, mutta myös organisaation jäsenten ja tukifunktioiden roolissa oli nähtävissä kehitystä. Strategiaviestin

selkeyttämisellä ja visuaalisuudella oli suuri merkitys strategian ymmärtämisessä. Viitekehuksesta parasta tukea näiden asioiden kehittämiseen tarjosi suomalainen strategiaviestinnän tutkimus (Juholin 2006, 2008, 2009 ja Strada (2000–2011) sekä tulkitseva *sensemaking-* ja *sensegiving-*tutkimus (Gioia & Chittipeddi 1991, Weick 2001).

Organisaatiokulttuuri näyttää kokonaisvaltaisesti merkittävänä organisaation strategiatyön onnistumiselle ja yksittäisen työntekijän mahdollisuudelle kehittää omaa työtään. Kulttuuriltaan edistyksellisissä organisaatioissa suhtauduttiin positiivisesti koko organisaation yhteiseen strategiatyöhön ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja aktiiviseen rooliin strategiatyössä. Näissä organisaatioissa panostettiin viestintään ja vuorovaikutukseen ja nähtiin johdon rooli tukijana käskyttäjän sijaan. Työntekijät kokivat oman työnsä ja roolinsa merkitykselliseksi. Kirjallisuudessa kuvataan erilaisia tavoiteorganisaatiokulttuureja ”identiteettejä luovasta” ”aikaansaamisen kulttuuriin” (ks. kappale 3.6). Käytännössä näyttäisi, että strategiatyön kannalta hyvässä organisaatiossa nämä tekijät linkittyisivät yhteen. Organisaatiokulttuuri on parhaimmillaan kokonaisuus, jossa kaikki ”inhimillisen” toiminnan kannalta keskeiset tekijät toimivat. Organisaatiokulttuuria voi silti lähteä kehittämään yksittäisistäkin tekijöistä tai yhden työntekijän roolista.

Työntekijöiden roolia projektin organisaatioissa kuvataan tarkemmin taulukossa 2, johon on koottu muutamia kuvaavia esimerkkejä projektin aineistosta. Tietoja on kerätty pääasiassa avoimilla teema-haastatteluilla, joten kussakin organisaatiossa korostetut asiat nousevat jonkin verran erilailla esiin kertoen myös organisaatiokulttuurien erilaisuudesta. Osa taulukon tiedoista on faktoja, joihin vastaajan asemalla ei ole merkitystä (esim. workshopit ja palautejärjestelmät), ja osin johtajatasen henkilöitä ei voi pitää parhaina lähteinä kertomaan työntekijöiden roolista. Esimerkiksi Canonilla ja Valiolla tehtiin paljon työntekijöiden haastatteluja, havainnointia ja kyselyjä edellisen teemaryhmätyön yhteydessä (Kärnä, toim. 2010). Näiden tietojen nähtiin vahvistavan tämän projektin haastatteluissa saatuja tietoja. Useimmissa yrityksissä tehtiin myös yhteistyötä opiskelijaprojekteina ja päästiin yhteistyöhön työntekijätason kanssa. Lisää tietoa organisaatioiden strategiatyöstä löytyy osiosta 6 Tulokset ja johtopäätökset.

ORGANISAATIO / TIEDON LÄHDE	ORGANISAATIOKULTTUURIN LUONNE / TYÖNTEKIJÖIDEN ASEMA	TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTUMINEN STRATEGIATYÖHÖN
<p>Canon Prosessi- ja kehitysjohtaja, markkinointijohtaja. Työntekijöiden haastatteluja (Kärnä, toim. 2010) >Case Canon</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dynaaminen myyntiorganisaatio ▪ Työntekijä on arvostettu ammattilainen ▪ Eryteisesti myyntihenkilöstö fokuksessa ▪ Tukifunktioiden toteuttajat tärkeitä myynnin tuessa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimintatapojen suunnittelu strategian pohjalta ▪ Workshopit ja osallistuminen kehitystyöhön ▪ Mahdollisuus kehittää itseään kiinnostuksen mukaan ▪ Hanke-esityksiä voi tehdä organisaatiossa kuka tahansa ▪ Toimitusjohtajan infoihin voi lähettää kysymyksiä käsiteltäväksi ▪ Palautetta voi antaa mm. tiimipalaverissa, kehityskeskusteluissa, Kaiku-järjestelmässä tai yksikön koordinaattorille
<p>Valio Valio Oy:n ulkomaan-toimintojen johtaja OOO Valio (Valion tytäryhtiö Venäjällä): Toimitus-johtaja, markkinointi-, hallinto- ja logistiikka-johtaja. >Case Valio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perinteinen, arvostettu työympäristö ▪ Työntekijällä tärkeä rooli päivittäis-tavarakaupan tehokkaissa prosesseissa ja niiden kehittämisessä ▪ Työntekijöiden ja talenttien osaamisen kehittämiseen panostetaan ▪ Henkilöstö on sitoutunutta ja tyytyväistä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perinteinen "toteuttajan" rooli strategiaprosessissa ▪ Strategiatieto johdon esittelyistä, intrasta ▪ Perinteiset välineet ja mittarit, BSC, KPI ▪ Must win battles -tavoitteet ▪ OOO Valiolla henkilöstö ei osallistu yhtä paljon keskusteluun kuin Valio Oy:ssä
<p>ISS Palvelut Projektijohtaja (strategian toteuttaminen), toimitusjohtajan assistentti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iso työnantaja, työntekijät toimivat asiakkaiden organisaatioissa ISS:läisinä ▪ Henkilöstön perehdytykseen panostetaan ▪ Henkilöstö jakaantuu selkeästi toimihenkilöihin ▪ ruohonjuuritason työntekijöihin (siivoajat, vartijat, huoltohenkilöstö jne.) ja toimihenkilöihin, jotka ovat usein ulkomaalaisia, jotka eivät seuraa intraa ym. ja joille viestintä on haaste 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimihenkilöt saavat strategiaviestiä ja tietoa projekteista jorjyn esityksistä, intrasta ja kehityskeskusteluista kahdesti vuodessa ▪ sitoutuneisuus ja tietoisuus hyvä, ottavat osaa keskusteluun tuoteohjausryhmissä ja liiketoimintayksiköissä ▪ Keskiyhdolle laajennettu strategiapäivä, koulutusta, apuvälineitä, toimintamalleja ▪ Työntekijät saavat strategiatietoa lähiesimieheltä ja henkilöstölehdessä.
<p>Nissan Manager, Strategy and Business Planning ja toimitus-johtajan assistentti >Case Nissan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monikulttuurinen työympäristö, henkilöstöä kierrätetään eri yksiköissä Euroopassa ▪ Henkilöstö nuorta, johtamisessa yksilöllisiä eroja, aktiivinen viestintäkulttuuri, kaikki ovat viestijöitä ▪ Viestinnän suurimmat ongelmat eri maa-organisaatioiden välillä ▪ Yhdenmukainen viestintä ja monipuoliset viestintävälineet tärkeitä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koko henkilöstö osallistuu keskusteluun jo ennen strategian luomista ▪ Keskustelut jatkuvat yksiköissä, osastoilla, tiimeissä ja yksilötasolla ▪ Kaikki osallistuvat, sitoutuminen hyvä ▪ Tiedonjako kollegojen kesken tärkeää ▪ Prosesseja ja toimintatapoja hiotaan yhteistyössä ▪ Face-to-face-viestintä, myös hyvät globaalit järjestelmät
<p>OP-Pohjola Strategia-päällikkö, palvelu-päällikkö >Case OP-Pohjola</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moniportainen ja -tahoinen organisaatio, hallintoneuvosto, osuuspankkiliitot, työvaliokunnat, konsernin jory, osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen, Osuuspankit ▪ panostetaan avoimuuteen, osallistumiseen, innostavuuteen ja dialogiin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteinen ymmärrys ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet nähdään tärkeinä ▪ Työntekijöitä pyritään osallistamaan strategiaprosessiin, rooli tärkeämpi loppuvaiheessa ▪ Esimiehet nähdään tärkeinä strategiavaikuttajina

Taulukko 2. Organisaatiokulttuurin luonne ja työntekijöiden rooli strategiatyössä.

Tiedon keruun lisäksi projektissa kehitettiin konkreettisesti työntekijöiden roolia strategiatyössä. Organisaatioissa tehtiin opinnäytteinä tutkimuksia, joissa sekä selvitettiin keinoja kehittää että myös kehitettiin strategiatyötä organisaation, tiimien tai yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta. Kehitystyönä opiskelijat esim. suunnittelivat apuvälineitä tai toimintamalleja strategiatyön kehittämiseen tai olivat mukana kehittämässä toimintaa. Opinnäytetöiden lisäksi järjestettiin Strategia käytäntöön -seminaari, jossa opiskelijat ja yhteistyökumppanit kertoivat strategiatyön kehittämisestä ja työntekijöiden roolista kehitystyössä. Seminaari oli hyvin suosittu, joka myös kertoo aiheen tärkeäksi kokemisesta. Osallistujien määrä piti rajata sataan henkeen tilaongelman vuoksi. Seminaarissa projektin osallisilla oli mahdollisuus kertoa työntekijän roolin kehittämismahdollisuuksista sekä organisaatioiden edustajille että tradenomiopiskelijoille ja heidän ohjaajilleen. Projektin aikana kirjoitettiin myös useita lehtiartikkeleita mm. tradenomien jäsenlehtiin ja kannustettiin tradenomeja tiedostamaan ja hyödyntämään osaamisensa strategiatyössä. Projektin tuloksia esiteltiin kansainvälisesti HAAGA-HELIAn kumppanikoulussa Belgiassa sekä tohtoriseminaarissa Barcelonassa. Seuraavaksi projektin tulokset lähtevät esittelyyn Berniin. Raportin julkaisutilaisuudellakin on tarkoitus välittää sanomaa strategiatyön aidosta kehittämisestä ruohonjuuritasolta lähtien.

4.1. Tradenomin rooli strategiatoimijana

Projektissa tutkittiin Tradenomiliiton (TRAL) toimeksiannosta tradenomin roolia strategisena toimijana Suomessa toimivissa organisaatioissa. Tradenomeille tehtiin sekä kysely- että haastattelututkimus hyvässä yhteistyössä TRAL:n koulutus- ja työvoimapolitiikka-asiamiehen, Johanna Tuovisen kanssa. Kyselytutkimuksen toteutti tradenomiopiskelija Auli Numminen ja se lähetettiin vuosina 1995–2010 valmistuneille tradenomeille. Kysely tavoitti yli 9 000 tradenomia ja vastauksia saatiin toistatuhatta. Tarkemmat tiedot kyselyn vastaajista ja tuloksista löytyvät Nummisen tiivistelmästä tämän johdannon jälkeen.

Kyselyn mukaan tradenomit kokivat, että heillä on enemmän strategiatyöosaamista, kuin mitä työnantaja hyödynsi. Tällaista osaamista löytyi erityisesti toimihenkilöiltä, asiantuntijoilta ja keskijohdolta mm. strategisessa suunnittelussa, organisoinnissa, seurannassa ja viestinnässä. Tradenomin tutkinnon koettiin tukevan osaamista organisaation strategiatyössä ja tradenomeilla oli myös kiinnostusta kehittää itseään strategisina toimijoina. Ottaen huomioon, että organisaatioilla on useimmiten selkeitä kehitystarpeita strategian toteuttamisessa, tradenomien käyttämätön

osaaminen olisi tärkeää potentiaalia. Parhaimpina keinoina saada osaamistaan esiin tradenomit kokivat oman aktiivisuuden, kehityskeskustelut sekä organisaation avoimen, keskusteleavan kulttuurin.

Kyselytutkimuksen tuloksia täydennettiin tradenomiin haastatteluilla, joita kertyi yhteensä 40. Haastatteluja teki opinnäytetöinä neljä tradenomiopiskelijaa (Paula Aaltonen, Sanni Hatara, Aapo Karinen ja Minna Kurikka). Haastatteluista 25 toteutettiin kasvotusten ja 17 sähköpostitse. Haastateltavat edustivat molempia sukupuolia ja työskentelivät sekä pienissä että suurissa organisaatioissa pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla ja Etelä-Suomessa.

Tradenomit pitivät rooliaan strategiaprosessissa tärkeänä, vaikka roolit olivat hyvin erilaisia. He olivat myös pääosin kiinnostuneita kehittämään rooliaan ja näkivät, että työpaikoilla oli paljon kehityskohteita strategian toteutumisessa esim. viestinnän alueella. Useat haastatteluista olivat kouluttautuneet lisää ja täydentäneet työelämässä strategista osaamistaan. Haastatellut olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä tradenomin tutkintoon ja pitivät sitä käytännönläheisenä pohjakoulutuksena. Myös ylempi ammattikorkeakoulututkinto koettiin hyvänä lisäkoulutuksena.

Tarkempaa tietoa haastatteluista, heidän työtehtävistään ja toimialoistaan sekä haastattelujen tuloksista löytyy em. neljän tradenomiopiskelijan tiivistelmistä.

Tradenomit strategiavaikuttajina

Auli Numminen

■ Tradenomeilta löytyy strategiseen johtamiseen liittyvää osaamista enemmän kuin perinteisesti on ajateltu. Tradenomit tuntevat pääsääntöisesti hyvin organisaationsa strategiaprosessien kulun, sen vastuuhenkilöt ja oman tehtävänsä prosessissa. Heiltä löytyy myös käyttämätöntä osaamista, jota organisaatiot voisivat käyttää nykyistä paremmin hyödykseen.

Opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksena ja se oli toimeksianto Tradenomiliitto TRAL ry:ltä. Tavoitteena oli tradenomien roolin selvittäminen strategiatyössä sekä tradenomien imagon ja toimenkuvan kehittäminen strategisen johtamisen toimijana ja tukijana. Kyselyyn vastasi toistatuhatta työelämässä toimivaa tradenomia.

Tradenomiliitto TRAL ry

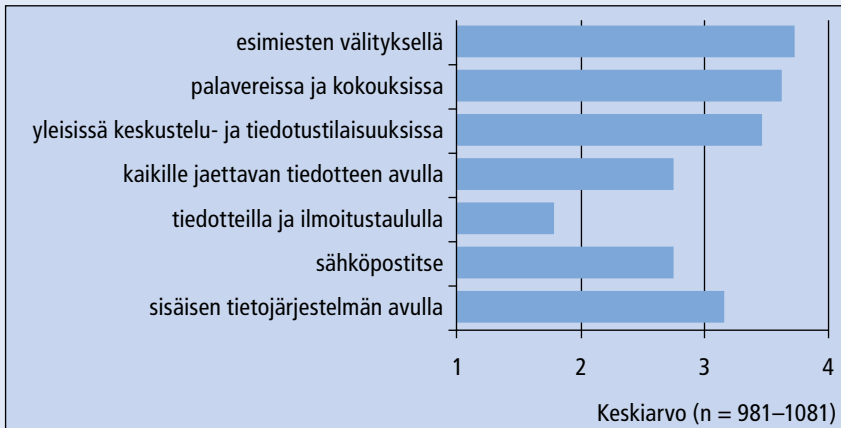
- Toimiala: akavalainen tradenomi eli BBA (Bachelor of Business Administration)- ja tradenomi (ylempi amk)- eli MBA (Master of Business Administration)-tutkinnon suorittaneiden ammattijärjestö
- Tehtävä: edustaa ja palvelee jäseniään työmarkkinoilla edunvalvonta-, palvelu- ja markkinointiorganisaationa sekä tekee tradenomin tutkintoa tunnetuksi ja edistää tradenomien asemaa ja urakehitystä työelämässä.
- Jäseniä: yli 24 000
- Perustettu: 1996

Tradenomin rooli organisaationsa strategiaprosessissa

Tutkimuksen perusteella Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenet tunsivat pääsääntöisesti hyvin organisaationsa strategiaprosessien kulun, sen vastuuhenkilöt ja oman tehtävänsä prosessissa. Strategian suunnitteleminen, organisoiminen, toteuttaminen, kehittäminen, seuranta, kouluttaminen ja viestintä ovat vain osa niistä strategiaprosessiin liittyvistä tradenomin hallitsemista osaamisalueista. Tämä tieto-taito ja ”piilo-osaaminen” tulisi saada tehokkaaseen käyttöön ja hyödynnettyä jokaisessa organisaatiossa.

Osaamisen esilletuomisessa vastaajat pitivät tärkeinä omaa aktiivisuuttaan, avointa ja kannustavaa keskusteluilmapiiriä sekä säännöllisiä kehityskeskusteluja. Vastaajat pitivät tärkeänä koko henkilöstön mukaan ottamista strategiaprosessiin aina strategisten tavoitteiden määrittelystä asti. Tradenomit kokivat osaavansa antaa rakentavaa kritiikkiä ja kehittämisehdotuksia strategiatyössä. Strategiaviestiä tradenomit kokivat ja

myös toivoivat saavansa ensisijaisesti esimieheltään. Kuulluksi tuleminen koettiin haasteelliseksi. Organisaatioiden sisäistä viestintää ja palautteen antamista toivottiin tehostettavan.



Tradenomien toiveet strategisen viestinnän kanavista.

Strategisen johtamisen osaamista pidettiin tärkeänä

Tradenomin koulutusta pidettiin käytännönläheisenä ja hyvänä pohjana omalle työlle. Strategisen johtamisen opintojaksoa toivottiin pakolliseksi tradenomien koulutukseen. Strategisen johtamisen osaamista pidettiin niin tärkeänä, että osa oli jatkokouluttautunut aiheessa opintojensa jälkeen. TRAL ry:n toivottiin myös järjestävän aihetta koskevia kursseja jäsenilleen sekä tekevän edelleen aktiivisesti työnantajille ja muille sidosryhmille tunnetuksi jäsentensä monipuolista koulutusta ja soveltumista vaativiinkin ammatillisiin tehtäviin mm. suorien kontaktien ja myös esimerkiksi ammattijulkaisujen, ammattimessujen ja netin kautta sekä teettämällä ja julkaisemalla erilaisia jäseniään koskevia tutkimuksia ja selvityksiä.

Tutkimustiedot:

- Tutkimuskysymykset: Millainen tradenomin rooli on organisaationsa strategisen johtamisen tukena ja/ tai toimijana strategian käytäntöön viemisessä? Miten jäsenet kokevat ammattitaitoaan ja asiantuntemustaan käytettävän hyväksi tässä tehtävässä? Onko tradenomin koulutuksesta ollut jäsenille hyötyä tässä tehtävässä?
- Menetelmä: kvantitatiivinen kyselytutkimus syyskuussa 2010
- Kohderyhmä: Tradenomiliiton jäsenet, jotka olivat päätoimisesti työelämässä.
- Opinnäytetyön nimi: Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenten rooli strategisen johtamisen tukena ja/ tai toimijana
- Opinnäytetyön tekijä: Auli Numminen
- Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120917673>

Tradenomit mukana strategiatyöskentelyssä

Paula Aaltonen

■ Tutkin opinnäytetyössäni, mikä on tradenomien rooli yritystensä strategiaprozessissa ja miten he kokivat koulutustaustansa hyödyksi strategiatyöskentelyssä. Opinnäytetyö oli jatkoa kyselytutkimukselle, johon vastasi yli tuhat Tradenomiliiton jäsentä. Haastattelemani tradenomit olivat ilmaisseet kyselyssä kiinnostuksensa jatkohaastatteluun.

Haastattelin yhdeksää rahoitus- ja talousalan tehtävissä toimivaa tradenomia, joista kahdeksaa kasvotusten ja yhtä sähköpostitse. Haastatelluista kahdeksan oli miestä ja yksi nainen, he olivat valmistuneet 5–12 vuotta sitten ja asuivat pääkaupunkiseudulla. Haastatellut tradenomit osallistuivat hyvin strategiaprozessin eri vaiheisiin ja olivat mukana niin strategian suunnittelussa kuin sen jalkauttamisessakin. Vastaajat työskentelivät isoissa, osa kansainvälisissä organisaatioissa, joten voidaan pitää merkittävänä, että he olivat mukana päättämässä strategiasta. Kaikki haastateltavat kokivat oman roolinsa strategian toteuttamisessa merkittäväksi, mikä viestii siitä, että henkilöt ovat tiedostaneet strategiatyöskentelyn olevan koko yrityksen asia, ei vain ylimmän johdon. Vastaajat olivat myös kiinnostuneita kehittämään omaa rooliaan, mutta useimmissa tapauksissa ison organisaation rakenne oli esteenä.

Tradenomitutkiminto koettiin erittäin hyväksi pohjaksi työelämään, mutta vastauksissa painotettiin vahvasti, että varsinainen osaaminen tulee käytännön työstä. Yksi vastaaja vertasikin tutkimintoa osuvasti ajokorttiin, eli sen saatuaan henkilö on osoittanut tietävänsä ja osaavansa jotain, mutta paljon uutta ja koettavaa on vielä edessä.

Tutkimus osoittaa, että tradenomeilla on osaamista ja tietämystä strategiatyöskentelystä ja ennen kaikkea myös halua osallistua siihen. Heidän roolinsa myös strategian suunnittelussa tulee varmasti lähivuosina kasvamaan entisestään, kun tradenomien osaamista ja ammattitaitoa saadaan entisestään viestittyä työnantajille.

- Opinnäytetyön nimi: Tradenomitaukstaisten henkilöiden rooli yritystensä strategiaprozessissa
- Tekijä: Paula Aaltonen
- Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma
- Menetelmä: kvalitatiivinen, teemahaastattelu
- Tutkimuksen laajuus: 9 henkilöä, joista 8 haastateltiin ja yksi vastasi sähköpostitse
- Opinnäytetyön saatavuus: HAAGA-HELIAN kirjasto

Tradenomi on mukana strategiaprosessin kaikissa vaiheissa

Sanni Hatara

■ Tutkimuksessa syvennettiin Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenille tehdyn kyselyn tuloksia haastattelemalla kymmentä työelämässä toimivaa tradenomia. Haastatteluin selvitettiin tradenomin roolia käytännön strategiatyön tukijana ja toimijana sekä tradenomien kiinnostusta itsensä ja organisaationsa kehittämiseen ja aktiivisuuteen strategisen tiedon etsimisessä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että tradenomit ymmärsivät hyvin organisaationsa strategian ja toimivat monipuolisesti strategiaprosessin eri vaiheissa. Tradenomin rooliin strategiatyössä vaikuttivat toimiasema, organisaation koko sekä tradenomin oma aktiivisuus. Etenkin pienissä organisaatioissa strategiaprosessiin osallistuttiin hyvin kokonaisvaltaisesti oman aktiivisuuden mukaan. Suuremmissa organisaatioissa taas toteutettiin omaa roolia suppeammin.

Miten tradenomin roolia tutkittiin

Teemahaastattelun rungoksi valittiin yhteistyössä samaa aihealuetta tutkineen kolmen muun opiskelijan kanssa Lindroosin ja Lohiveden (2004) esittelemä *strategiaprosessin vaiheet*, joka aloitetaan strategian analysoinnista ja suunnittelusta ja päätetään strategian seurantaan. Haastateltavat olivat vuosina 1999 – 2010 valmistuneita tradenomeja eri puolilla Suomea. Heidän sukupuolijakaumansa ja toimiasemansa noudattivat TRALin jäsenistön keskiarvoja. Menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka antaa hieman vapaammat kädet haastattelijalle, mutta seuraa kuitenkin ennalta suunniteltua kaavaa. Haastatteluista neljä suoritettiin henkilökohtaisesti ja kuusi sähköpostilla pitkistä välimatkoista johtuen. Molemmilla tavoilla saadut vastaukset olivat kattavia ja niitä pystyttiin hyödyntämään tutkimuksessa.

Tradenomin tutkinto antaa hyvät valmiudet

Tradenomitutkinto antaa tutkimukseen vastanneiden tradenomien mielestä hyvät eväät työelämää, strategiatyöskentelyä ja minkä tahansa strategia-prosessin vaiheen tehtävissä.

Vastaajista suurin osa piti tutkintoaan hyödyllisenä ja käytännönläheisenä. Tradenomit pitivät itseään myös aktiivisina tiedonetsijöinä ja olivat valmiita edelleen kehittämään itseään ja omaa osaamistaan strategiatyössä.

- Opinnäytetyön nimi: Tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana
- Opinnäytetyön tekijä: Sanni Hatara
- Koulutusohjelma: liiketalouden koulutusohjelma
- Menetelmä: kvalitatiivinen, puolistrukturoitu teemahaastattelu
- Opinnäytetyön saatavuus: HAAGA-HELIA:n kirjasto

It-tradenomit toivovat koulutukseensa lisää strategiatyöhön liittyviä opintoja

Aapo Karinen

■ It-tradenomien koulutuksessa olisi hyvä tarjota enemmän strategiaan liittyviä opintoja. Myös tradenomitutkinnon työelämälähtöisyyttä voisi parantaa. It-tradenomit kokevat koulutuksensa lähinnä ponnistuslautana. Haastateltujen mukaan it-tradenomeiksi valmistuvilla ei välttämättä ole kovin hyvä kuva yritysten strategian suunnitteluun ja toteutukseen liittyvistä työtehtävistä ja niiden asettamista vaatimuksista. Näin ollen myös sijoittuminen tämänkaltaisiin töihin on hankalaa. Yleensä tradenomien täytyykin omalla aktiivisuudellaan hankkia strategiaan liittyvää osaamista, jos he mielivät täysipainoisesti mukaan yrityksensä strategiseen suunnitteluun ja aktiiviseen toteutukseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää it-tradenomien roolia strategisen johtamisen toimijana tai tukena. Tavoitteena oli myös parantaa it-tradenomien imagoa ja asemaa työmarkkinoilla. Samalla tutkimus pyrki löytämään parannusehdotuksia it-tradenomikoulutukseen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivisia haastatteluja joiden kohdehenkilöinä on toiminut aikaisemmassa tutkimuksessa haastateltuja it-tradenomeja.

Kaupallisia aloja opiskelleet paremmassa asemassa kuin it-taustaiset

Haastattelin seitsemää vuosina 1998–2009 valmistunutta it-tradenomia tai it-tehtävissä toimivaa tradenomia, joista kolmella oli ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Haastatellut olivat pk-seudulta ja Etelä-Suomesta. Haastateltujen mukaan strategiaprosessi toimi parhaiten isommissa organisaatioissa ja heikoiten julkisesti rahoitetuissa organisaatioissa. Suurin osa haastatelluista koki roolinsa strategiaprosessissa tärkeäksi, vaikkeivät voineetkaan osallistua strategiseen suunnitteluun, joka oli johdon vastuulla. Vastaajat olivat pääosin motivoituneita työssään ja pyrkivät kehittämään osaamistaan.

Kaupallisia aloja opiskelleet tradenomit ovat yleensä ottaen sijoittuneet paremmin organisaatioiden strategiatyöskentelyssä kuin tietojenkäsittelyn koulutusohjelmasta valmistuneet. Olisikin syytä tarkastella, tarjotaanko

kaupallisilla aloilla koulutusta, jota olisi mahdollista mallintaa myös tietotekniselle puolelle it-tradenomien aseman parantamiseksi. Erityisesti ylempään ammattikorkeakoulututkintoon oltiin tyytyväisiä.

Tulosten mukaan kannattaisi myös tutkia, voitaisiinko työnantajia tiedottaa paremmin tradenomitutkintoon johtavan koulutuksen sisällöstä. Työnantajat eivät välttämättä ole aina täysin perillä, minkälaista osaamista tradenomitaustaiset työntekijät omaavat. Tällöin kaikkea heidän potentiaaliaan ei osata hyödyntää kunnolla. Tämä on myös omiaan heikentämään työntekijän motivaatiota jatkokouluttautumiseen, kun hän ei saa kaikkea hyötyä irti osaamisestaan.

Tutkimustiedot

- Opinnäytetyön nimi: It-tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena tai toimijana
- Opinnäytetyön tekijä: Aapo Karinen
- Koulutusohjelma: Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
- Tutkimuskysymys: Mikä on it-tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena tai toimijana strategian eri vaiheissa?
- Tutkimusmenetelmä: kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011060611049>

Tradenomeilla erilaisia rooleja strategiaprosessissa

Minna Kurikka

■ Tradenomien rooli strategisessa johtamisessa ja työtehtävät strategiaprosessin eri vaiheissa vaihtelivat suuresti. Lisäksi tradenomit tunsivat varsin hyvin oman organisaationsa strategian. Tämä kävi ilmi Tradenomiliitto TRAL ry:n toimeksiantona tekemästani tutkimuksesta. Tutkimukseni tavoitteena oli kartoittaa tradenomien tehtäväkenttää ja roolia strategiaprosesseissa. Toteutin sen jatkotutkimuksena Auli Nummisen kvantitatiiviselle kyselytutkimukselle Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenten rooli strategisesta johtamisen tukena ja/tai toimijana.

Tradenomit tunsivat strategiaprosessin vaiheet

Haastattelin tutkimustani varten tammi–helmikuussa 2011 yhteensä 11 tradenomia, joista neljä oli mukana strategisessa suunnittelussa ja kahdeksan sen toteuttamisessa. Haastatteluista ilmeni strategian suunnittelun olevan pääsääntöisesti johdon vastuulla, ja tradenomien roolin siinä vaihtelevan suuresti. Kolmessa tutkimuksessa tarkastellussa organisaatioissa tradenomit eivät osallistuneet strategiaprosessiin lainkaan. Heidän roolinsa prosessissa rajoittui lähinnä omien töiden tekemiseen. Loput haastattelemistani tradenomeista osallistuivat strategian toteuttamiseen ja heillä oli huomattavat tiedot oman organisaationsa strategiasta ja strategiaprosessin vaiheista. Mitä enemmän tietoa, vastuuta ja työtehtäviä vastaajilla strategiaprosessin eri vaiheissa oli, sitä sitoutuneempia he olivat strategiaprosessiin.

Strategia viestittiin henkilökunnalle erilaisissa informaatiotilaisuuksissa ja palavereissa sekä muun muassa intranetissä. Strategian seuranta toteutettiin lähes kaikissa organisaatioissa tunnuslukuja seuraamalla.

Tradenomit tyytyväisiä koulutukseensa

Tutkimukseen osallistuneet tradenomit olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä tutkintoonsa. He olivat saaneet koulutuksesta hyvän pohjan oppia uutta. Moni haastateltavista oli tosin sitä mieltä, että työtä tekemällä oppii par-

haiten. Jotkut tradenomeista olivat kiinnostuneita lisäkoulutuksesta. Osa kiinnosti jatkaa opintojaan, esimerkiksi ylempi AMK -tutkinto kiinnosti. Osa koki tarvitsevansa lisäosaamista jollain tietyllä osa-alueella, kuten viestinnässä tai johtamisessa.

Tutkimustiedot:

- Opinnäytetyön nimi: Tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana
- Opinnäytetyön tekijä: Minna Kurikka
- Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma
- Menetelmä: kvalitatiiviset, puolistrukturoidut teemahaastattelut
- Tutkimuksen laajuus: 11 henkilöä, joista 5 haastateltiin henkilökohtaisesti ja 6 sähköpostitse
- Opinnäytetyön saatavuus:
- Linkki Theseukseen: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/31953>

4.2 Johdon assistentin rooli johdon ja henkilöstön välimaastossa

Johdon assistentin roolia strategiatyössä tutkittiin Aito HSO ry:n (ent. Tradenomi HSO Sihteerit ry) ja HAAGA-HELIAN Johdon assistenttityön koulutusohjelman toimeksiantona. Kysely- ja haastattelututkimukset suunniteltiin työelämässä toimiville johdon assistenttikoulutuksen saaneille AITO HSO ry:n jäsenille ja johdon assistenttiopiskelijoille Strateginen johtaminen -kursilla. Lisäksi johdon assistenttien työtä strategisen johtamisen tukena kehitettiin yhdessä organisaatiossa (ABB). Johdon assistenttityön kannalta mielenkiintoinen case oli myös Eilakaisla, jossa johdon assistenttiopiskelija toimi strategiatyötä suunnittelevan johtajan ”työparina” strategian toteuttamismallin kehittämisessä ja dokumentoinnissa.

AITO-HSO ry:n jäsenkyselyn toteutti opinnäytetyönään Eveliina Ilonen. Tutkimuksen mukaan johdon assistenttien rooli strategiaprosessissa on tärkeä johdon strategiatyötä avustavissa tehtävissä, mutta osaamista ja kiinnostusta olisi itsenäisempiinkin tehtäviin. Yli 30 prosenttia vastaajista näki roolinsa tärkeänä ja reilun 20 prosentin mielestä rooli voisi olla tärkeämpi. Yli puolet vastaajista olisi kiinnostuneita osallistumaan tehokkaammin strategiaprosessiin. Vastaajat kokivat, että heillä oli hyödyntämätöntä osaamista erityisesti viestinnän hallinnassa, mutta myös esimerkiksi projektinhallinnassa. Tutkimusaineisto kerättiin Tradenomi HSO Sihteerit ry:n jäsenille suunnatun sähköisen kyselyn ja täydentävien haastattelujen avulla, sillä kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi (2,2 %) ja vastaajia oli vain 63. Alhaiseen vastausaktiivisuuteen vaikutti varmasti lomakauden alkaminen, mutta ehkä myös se, että johdon assistentit eivät kokeneet strategiatyötä omakseen. Tätä tukee haastatteluissa tehty havainto, että johdon assistentit eivät läheskään aina tiedostaneet rooliaan strategiatyössä, vaikka osallistuivat keskeisiin strategiayön tukitehtäviin ja strategiaviestintään.

Aino Koskisen opinnäytetyössä hyödynnettiin yhteensä yhdeksän työelämässä toimivan johdon assistentin näkemyksiä. Tulosten mukaan assistentit olivat kiinnostuneita kehittämään rooliaan strategiaprosessissa ja näkivät, että heillä oli osaamista, jota voisi hyödyntää paremmin erityisesti strategian toteuttamisessa ja viestinnässä. He kokivat työnsä strategisen johtamisen tukena sitä positiivisemmin, mitä paremmin he ymmärsivät organisaation strategian. Pienemmissä organisaatioissa assistenteilla oli selkeämpi näkemys strategiasta. He pystyivät tukemaan johtoa kokonaisvaltaisemmin ja vaikuttamaan myös organisaatiokulttuuriin. Suuremmissa organisaatioissa työtehtävät olivat lähinnä avustavia,

kokonaiskuvan hahmottaminen haasteellista ja mahdollisuus vaikuttaa strategiatyöhön pienempi.

Soila Tiainen tutki opinnäytetyössään johdon assistenttiopiskelijoiden asenteita ja kiinnostusta strategisen johtamisen tukitehtäviin sekä heidän uskoaan oman roolinsa merkityksellisyyteen organisaation strategiaprosessissa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena johdon assistenttityön strategisen johtamisen kurssilla aikavälillä 2009–2010. Kohderyhmän 135 opiskelijasta 46 vastasi kyselyyn. Tulosten mukaan assistenttiopiskelijat olivat kiinnostuneita osallistumaan erityisesti strategian viestinnän ja toteutuksen, tiedonkeruun ja analysoinnin sekä strategisten projektien suunnittelun ja hallinnan tehtäviin strategiatyön tukena. Assistenttiopiskelijat arvelivat roolinsa olevan melko tärkeä strategisen johtamisen tukena. Roolin uskottiin olevan suurempi pienemmissä organisaatioissa.

Aino Tiitisen opinnäytetyössä tutkittiin, miten ABB:n johdon assistentit voisivat hyödyntää osaamistaan strategiatyöskentelyssä. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona yritykselle ja aineisto koottiin haastatteleamalla viittä johdon assistenttia. Tutkimustuloksista käy ilmi, että haastateltujen toimenkuvaan yrityksen strategiaprosessissa kuuluu lähinnä viestinnälliset tehtävät. Haastattelujen pohjalta johdon assistenteille luotiin selkeät strategiaviestinnän toimintatavat. Haastateltujen assistenttien mielestä organisaation viestintää tulisi kehittää ja johdon assistenttien roolia strategiaviestinnässä tulisi korostaa, jotta strategiseen johtamiseen liittyvät työtehtävät tehostuisivat.

Yhteenvetona johdon assistenttiopiskelijoiden kanssa yhteistyönä tehdyistä tutkimuksista voi tiivistää, että johdon assistenteilla olisi kiinnostusta ja osaamista kehittää rooliaan strategiatyössä. Heidän asemansa johdon ja henkilöstön välimaastossa antaa hyvät mahdollisuudet olla mukana kehittämässä strategian ymmärtämistä ja toteutumista organisaatiossa. Johdon assistenteilla on monipuolisesti osaamista ja valmiuksia viestinnässä, projektien ja tiedon hallinnassa sekä tapahtumien järjestämisessä. Juuri nämä tehtävät ovat erityisen tärkeitä strategian toteuttamisen onnistumisessa.

Projektin aikana on myös ollut nähtävissä selkeää kehitystä organisaatioiden strategiatyössä ja johdon assistenttien roolissa. Tietoisuus ja vuorovaikutteisuus ovat lisääntyneet organisaatioissa ja työntekijät on otettu monipuolisemmin mukaan strategiakeskusteluun. Tämä näkyy myös opiskelijoiden kokemuksissa ja asenteissa esimerkiksi johdon assistenttien strategisen johtamisen kurssilla. Tarkempia tietoja opinnäytetöiden tuloksista löytyy seuraavana esitettävistä opiskelijoiden tiivistelmistä.

Johdon assistentit tukemaan organisaatioiden strategiaprosessia

Eveliina Ilonen

■ Aito HSO ry:n (ent. Tradenomi HSO Sihteerit ry) kanssa yhteistyössä tehdyssä opinnäytetyötutkimuksessa kartoitettiin johdon assistentin roolia strategisen johtamisen tukena. Tällä hetkellä strategiaprosessi on edelleen suureksi osaksi johdon harteilla, mutta johdon assistentin roolissa on paljon kasvupotentiaalia, joka hyödyttäisi organisaatioita strategiatyössä ja erityisesti strategian jalkauttamisessa.

Tutkimuksen mukaan assistentit eivät tällä hetkellä useinkaan osallistu strategiaprosessiin täysipainoisesti, mutta kiinnostusta, osaamista ja ammattitaitoa kyllä löytyy, kun se vain osataan ottaa käyttöön. Organisaation johto voi usein olla tietämätön assistenttien potentiaalista. Ongelmana voi myös olla assistenttien oman osaamisen markkinoinnin puute. Johdon assistentin roolin kasvattamisesta olisi suurta hyötyä erityisesti strategian toimeenpanovaiheessa paitsi organisaatioille myös johdon assistenteille itselleen toimenkuvan laajenemisen ja sitä kautta arvostuksen lisääntymisen myötä.

Aito HSO ry (ent. Tradenomi HSO Sihteerit ry)

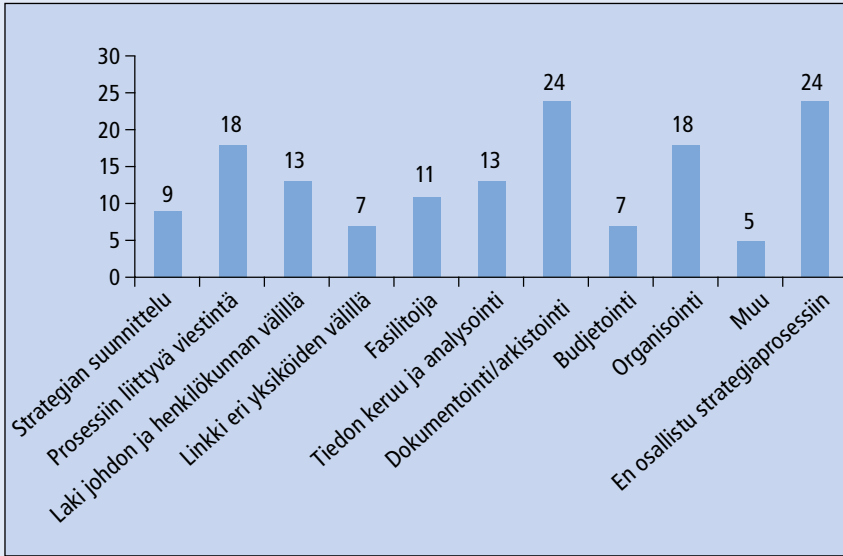
- Toimiala: ammattijärjestö
- Toiminta-ajatus: valvoa jäsenten etuja työmarkkinoilla ja edesauttaa verkostoitumista. Vahvistaa HSO-identiteettiä ja edistää HSOiden tunnettuutta.

- Tehtävä: asiantuntija-apua työelämän ongelmatilanteissa, tietoa ja tukea urakehitykseen, edunvalvontaa, etuja, palveluita, yhteisöllisyyttä sekä vahvan kollegaverkoston luominen
- Jäseniä: lähes 3000

Toimenkuvien kartoitus strategiaprosessissa

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä sekä täydentävinä haastatteluinä vuoden 2010 aikana. Tavoitteena oli saada selville, voisiko johdon assistentin roolin kehittäminen auttaa organisaatiota strategiatyössä ja samalla monipuolistaa johdon assistentin toimenkuvaa ja imagoa. Kyselyn mukaan johdon assistenttien tehtävät strategiaprosessissa olivat pääasiassa dokumentointi ja arkistointi, prosessiin liittyvä viestintä, organisointi, tiedon keruu ja analysointi sekä johdon ja henkilökunnan välisen linkkinä toimiminen. Vastaaajista vain 30 prosenttia piti tämänhetkistä rooliaan

tärkeänä strategiatyössä, mutta yli puolet vastaajista oli kiinnostunut osallistumaan strategiaprosessiin tehokkaammin.



Kyselyyn vastanneiden toimenkuvat strategiaprosessissa (n=62).

Johdon assistentin ydinosaamisen hyödyntäminen

Useiden tutkimusten mukaan suurin haaste strategian onnistumisessa on strategian toimeenpano. Organisaation sisäisessä viestinnässä, projektiosamisessa ja koordinoinnissa on usein puutteita strategian toimeenpanon onnistumista ajatellen. Nämä ovat kuitenkin sellaisia osa-alueita, joita johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa joko opiskellaan tai ne opitaan monenlaisten projektien myötä. Tätä osaamista voisi hyödyntää strategiaprosessissa kokonaisvaltaisemmin.

Lisää ammattilpeyttä mukaan

Haastateltavat korostivat, että johdon assistenttien pitäisi enemmän tuoda esille ja myydä omaa osaamistaan. Heidän tulee olla selkeästi tietoisia ja ylpeitä ammattiosaamisestaan ja tuoda sitä ilmi etenkin työpaikoilla, jotta muun muassa organisaation johto tietäisi, mihin kaikkeen johdon assistentti kykenee. Johdon assistenteilla on usein jo koulutuksensa puolesta

esimerkiksi erinomaiset viestintätaidot, joiden hyödyntäminen strategian toimeenpanovaiheessa voi edesauttaa merkittävästi strategian onnistumista.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: Mikä on johdon assistentin tämänhetkinen rooli strategiaprosessissa ja miten roolia olisi mahdollista kehittää?
- Tutkimusmenetelmä: kvantitatiivinen opinnäytetyö
- Johtopäätökset: assistenteilla on osaamista ja ammattitaitoa, jota voisi hyödyntää strategisen johtamisen tukena.
- Käytännön hyöty: Assistenttien tämänhetkisestä osaamisesta ja asenteista strategiseen johtamiseen saatiin tietoa, jota voidaan hyödyntää johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman kehittämisessä ja täydennyskoulutustarjonnan suunnittelussa.
- Kohderyhmä: Aito HSO ry:n jäsenet
- Opinnäytetyön nimi: Johdon assistentti strategisen johtamisen tukena – Kyselytutkimus Aito HSO ry:lle
- Opinnäytetyön tekijä: Eveliina Ilonen
- Koulutusohjelma: Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyö Theseuksessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201202202351>

Johdon assistentti avainhenkilönä strategian toteutuksessa

Aino Koskinen

■ Assistenteilla on osaamista ja kiinnostusta tukea johtoa strategiatyössä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä assistentit osallistuvat kokonaisvaltaisesti koko strategiaproessiin, kun taas suurissa yrityksissä heidän työnsä painottuu strategian monipuoliseen viestintään.

Opinnäytetyössäni tutkin, miten assistentit osallistuvat strategiaproessiin ja millaisena he kokevat roolinsa siinä. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka heidän toimenkuvaansa voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa hyödynnettiin yhdeksän assistentin näkemyksiä aiheesta. Tutkimusta varten haastattelin neljää eri aloilla työskentelevää assistenttia sekä perehdyin johdon assistenttiopiskelijoiden kokoamiin sovellusraportteihin aiheesta.

Vastuu ja koulutus tukevat ydinosaaamista

Strategian tuomista käytäntöön pidetään yrityksissä usein haastavana ja parhaimmatkin strategiasuunnitelmat jäävät helposti pelkästään johdon tietoon. Strategian toteutuminen vaatii henkilöstön sitoutumista, sillä se on strategian toteuttaja. Johdon assistentti työskentelee johdon ja henkilöstön välillä, ja hänellä on näin ollen hyvät edellytykset tukea yrityksen strategista johtamista.

Johdon assistentti on strategian toteutumisen kannalta yksi yrityksen ydinosaaajista. Johdon pitää kuitenkin olla valmis antamaan assistentille vastuuta ja sen myötä mahdollisuus näyttää osaamisensa. Tasokas koulutus antaa vahvan pohjan assistenttien osaavalle ja innovatiiviselle strategiatyöskentelylle johdon tukena.

Yrityksen koko määrittelee assistentin roolia strategiatyöskentelyssä

Tutkimukseen osallistuneet assistentit olivat monipuolisesti mukana strategiatyöskentelyssä. Yrityksen koko kuitenkin vaikutti heidän toimenkuvaansa huomattavasti. Suurissa yrityksissä strategian työstämiseen

osallistui useampia henkilöitä kuin pienissä organisaatioissa. Assistentin tuki oli avustavaa ja keskittyi lähinnä monipuoliseen viestintään. Pienissä yrityksissä assistentit osallistuivat kokonaisvaltaisemmin strategiaprosessiin. Assistenttien suhtautuminen strategistyöskentelyä kohtaan oli positiivista ja he olisivat mielellään mukana strategiaprosessissa nykyistä enemmän. Suurin osa haastateltavista toivoi myös lisäkoulutusta strategisesta johtamisesta.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: Miten assistentit osallistuvat strategiaprosessiin ja millaisena he kokevat roolinsa siinä? Kuinka heidän toimenkuvaansa voidaan kehittää?
- Menetelmä: kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Toteutus: teemahaastattelu neljälle assistentille ja viiden opiskelijan laatiman sovellusraportin analysointi
- Opinnäytetyön nimi: Johdon assistentti strategiatyöskentelyn tukena
- Opinnäytetyön tekijä: Aino Koskinen
- Koulutusohjelma: Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012091113562

ABB:llä johdon assistentti tukee strategiaprosessia viestintäpainotteisesti

Aino Tiitinen

■ ABB Oy:n Moottorit ja generaattorit -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaalle tehty opinnäytetyö osoittaa, että yrityksessä työskentelevät johdon assistentit ovat eri tavoin osana strategiaprosessia ja että heidän työtehtävänsä painottuvat viestintään.

Kohdeorganisaatio:

- ABB Oy, Moottorit ja generaattorit -liiketoimintayksikkö
- johtava sähkövoima- ja automaatioteknologiayritys
- Liiketoimintayksikkö toimii Suomessa kahdella paikkakunnalla, Vaasassa ja Helsingissä

Tutkimuksen taustaa

Kyseinen opinnäytetyö on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strategia käytäntöön -teemaryhmän opinnäytetöitä. Tutkimuksessa haastateltiin teemahaastattelun avulla viittä ABB:llä työskentelevää johdon assistenttia, jotka kaikki hoitavat myös strategisen johtamisen tukemiseen liittyviä työtehtäviä. Strategiaprosessiin osallistuminen riippuu paljon osastosta ja esimiehestä, mutta myös omasta kiinnostuksesta. Assistenttien työtehtäviä strategiaviestinnässä ovat esimerkiksi intranetin päivittäminen, strategiasta tiedottaminen sekä mahdollisten koulutusten ja tiedotustilaisuuksien järjestäminen.

Strategiaviestintä ja assistenttiosaaminen entistä tehokkaammaksi

Assistenteilla on eri osastoista huolimatta paljon yhteisiä työtehtäviä, joissa he voisivat tukea toisiaan Assistenttien osaamista voitaisiinkin hyödyntää enemmän, ja he voisivat tehdä yhteistyötä. Haastateltujen assistenttien mukaan ABB:n assistenteilla on hyvä yhteishenki, joten myös laajempi yhteistyö sujuisi varmasti tehokkaasti.

Assistenttien toimintatapojen lisäksi myös strategiaviestintää voisi vielä kehittää. Strategiaviestintää voisi monipuolistaa esimerkiksi käyttämällä

useampia viestintäkanavia, kuten sähköisiä foorumeja ja kehityskeskusteluja. Sähköisen viestinnän ulkopuolella oleville, tuotannossa työskenteleville henkilöille voisi tiedottaa strategiasta tarkemmin osastopalaverissa. Hyvin suunniteltu, vuorovaikutteinen viestintä auttaa kaikkia ymmärtämään strategian pääkohdat ja sitä kautta oman työnsä merkityksen.

Tutkimustiedot

- Opinnäytetyön nimi: Johdon assistentin toimintatavat strategisen johtamisen tukena
- Tekijä: Aino Tiitinen, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Tutkimuksen tavoite: luoda selkeät toimintatavat johdon assistenteille strategisen johtamisen tukemiseksi, kehittää yrityksen sisäistä strategiaviestintää ja johdon assistenttien yhteistyötä
- Menetelmä: kvalitatiivinen, mutta myös toiminnallisen tutkimuksen piirteitä, teemahaastattelut
- Kohderyhmä: ABB Oy:n Moottorit ja generaattorit -liiketoimintayksikön viisi johdon assistenttia
- Tutkimustuloksista kävi ilmi, että haastatellut toimivat yrityksen strategiaprosessissa lähinnä viestintäpainotteisissa tehtävissä. Yleisesti strategiaprosessissa olisi kuitenkin kehitettävää.
- Toimeksiantaja sai työstä tukea arjen toimintaansa.
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012090513427>

Johdon assistenttiopiskelijat kiinnostuneita osallistumaan strategisen johtamisen tukitehtäviin

Soila Tiainen

■ Johdon assistentin tehtävät ovat nykypäivänä yhä vaihtelevampia ja monipuolisempia. Assistentin ydinosaamiseen kuuluu organisointi-, kehittämis-, viestintä- ja priorisointiosaaminen. Viime vuosien aikana assistentin työtehtävät ovat kehittyneet entistä itsenäisemmin suoritettaviksi alaisena toimimisen sijaan. Johdon assistenttikoulutus antaa opiskelijoille monipuolisesti välineitä ja osaamista tukea strategista johtamista sekä toimia itseohjautuvasti aktiivisena strategiaviestijänä ja organisaattorina. Johdon assistenteilla on mm. strategiatyössä keskeisiä, monipuolisia projektinhallintataitoja.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää johdon assistenttiopiskelijoiden kiinnostusta ja sitä, uskovatko assistenttiopiskelijat, että johdon assistentilla on rooli strategisen johtamisen tukitehtävissä. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, millaisia valmiuksia opiskelu johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa antoi strategisen johtamisen tukitehtäviin.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Johdon assistentti ja toimittajakoulutusyksikkö

Johdon assistenttikoulutus

- Tehtävä: koulutusohjelmasta valmistuu johdon assistenteja (tradenomitutkinto)
- Opiskelijoita: noin 600 opiskelijaa, englanninkielisessä Multilingual Management Assistants -koulutusohjelmassa noin 250 opiskelijaa.

Johdon assistenttikoulutus antaa opiskelijoille monipuolisesti välineitä ja osaamista myös strategisen johtamisen tukemiseen ja toimimiseen itseohjautuvasti aktiivisena strategiaviestijänä ja organisaattorina.

Assistenttiopiskelijoilla kiinnostusta ja osaamista

Tutkimuksesta kävi ilmi, että opiskelijat ovat melko kiinnostuneita osallistumaan strategista johtamista tukeviin työtehtäviin. Mielenkiintoisimmiksi työtehtäviksi koettiin strategian viestintä ja toteutus. Myös tiedonkeruu ja analysointi sekä strategisten projektien suunnittelu koettiin

mielekkäiksi. Assistenttiopiskelijat kokevat, että assistenteilla on suurin merkitys strategian toteutuksessa ja viestinnässä. Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista uskoi assistentilla olevan joko erittäin suuri tai melko suuri rooli strategisen johtamisen tukemisessa.

Strategisen johtamisen opintoja toivottiin lisää

Opiskelijat toivoivatkin, että strategisen johtamisen kursseja kehitettäisiin niin, että strategista johtamista ei pitäisi käsitellä vain strategisen johtamisen kurssilla, vaan siihen voitaisiin tutustua jo koulutuksen ensimmäisillä kursseilla. Kun strategiseen johtamiseen liittyviä asioita opiskeltaisiin vähitellen monella eri kurssilla, opiskelijoilla olisi jo perustiedot strategisesta johtamisesta. Tällöin voitaisiin keskittyä enemmän esimerkiksi strategian määrittelyyn, joka koettiin haastavaksi ja vähemmän mielenkiintoiseksi. Näin opiskelijoiden kiinnostus strategisen johtamisen tukitehtäviä

kohtaan voisi vielä parantua. Strateginen johtaminen -opintojakso koettiin kuitenkin antaneen käytännön valmiuksia strategista johtamista tukeviin tehtäviin.

Tutkimustiedot

- Opinnäytetyön nimi: Johdon assistenttiopiskelijoiden asenteet strategisen johtamisen tukitehtäviin
- Menetelmä: kvantitatiivinen kyselytutkimus
- Kohderyhmä: Tutkimuksen kohderyhmä koostui 135 johdon assistenttiopiskelijasta, jotka olivat suorittaneet johdon assistenttityön koulutusohjelman kurssin strateginen johtaminen- opintojakson 2009–2010.
- Tulokset: Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että johdon assistenttiopiskelijat olivat melko kiinnostuneita strategisen johtamisen tukitehtävistä.
- Opinnäytetyön tekijä: Tiainen Soila
- Koulutusohjelma: johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105259683>

5

Caset

■ Tässä osiossa esitellään projektin keissit organisaation nimen mukaisesti aakkosjärjestyksessä. Osa keisseistä on projektipäällikön tekemiin haastatteluihin perustuvia, useimmissa on kuitenkin opiskelijan opinnäytetyö osana tai koko keissi perustuu opiskelijan opinnäytetyöhön. Opinnäytetöiden tarkemmat tutkimustiedot on koottu kunkin keissin yhteydessä olevaan tietolaatikkoon. Organisaatioiden perustiedot on myös ilmoitettu, mikäli organisaatiosta oli annettu tähän lupa.

Kaikissa keisseissä peruslähtökohtana on ollut tutkia tai kehittää strategiatyötä organisaatiossa. Keissejä voi vertailla keskenään strategiatyön käytäntöjen kannalta, mutta jokainen keissi on kuitenkin oma, yksilöllinen tarinansa, sillä strategiatyö on laaja käsite ja sen kehittämisessä on monenlaisia mahdollisuuksia. Keissit eivät tarjoa valmiita, kopioitavissa olevia strategiatyön kehittämisen malleja, mutta voivat sen sijaan toimia kannusteina ja ideoinnin lähteinä oman organisaation strategiatyön kehittämisessä.

Caset:

Amer Sports ihmiset strategiatyön keskiössä

Eija Kärnä

Belgialaiset yritykset – Barco, Centric ja Vk Group

Eija Kärnä

Canon – strategian toteuttaminen dynaamisessa myyntiorganisaatiossa

Eija Kärnä

Eilakaislassa lisätty strategian viestimistä henkilöstölle

Helena Sarelahti

Ekberg Ab ja Neuhaus Group Strategian toteuttaminen kansainvälisessä liiketoiminnassa

Elina Sokka

**FINN-IN Consulting Pienyrityksen strategiasuunnitelman
luomis- ja toteutusprosessi**

Hanna Koski

GLO-hotelliketju Osallistava arvoprosessi

Pia Huuhka, Inka Karell

Golla – intohimolla ja energialla tulosta maailmanlaajuisesti

Eija Kärnä

Koneella strategiaproessi on selkäranka kaikelle työlle

Eija Kärnä

Nissan – maailmanlaajuisista strategiatyötä paikallistasolla

Eija Kärnä

Nissan Nordic Europe Strategiatyö monikulttuurisessa yrityksessä

Sanna Kamau

OP-Pohjolassa esimiesten tuen tarve

Susanna Tolonen

OP-Pohjolan esimiehiä ohjaavat arvot

Laura Koivumäki

Puolustusministeriössä kehityskeskustelut tärkeä työkalu johtamisessa

Mirja Perttu

**Puolustusministeriössä matkustusstrategian jalkauttamisessa
panostettu kasvokkaisviestintään**

Mirka Özbas

Sisäasiainministeriössä esimiesosaaminen kehityskohteenä

Ella Karjalainen

Skenaarioanalyysillä strategista kehittymistä

Anne Liljestrand

Solidaarisuus-kehitysyhteistyöjärjestössä strategian integrointi johtamiseen

Sonja Read

Suomen Lähetysseura Raportoinnin kehittäminen osana strategiatyötä

Henna Lehtonen

Suomenlinna Huomenna -projekti kirkastaa Suomenlinnan brändiä

Eveliina Keränen

Tapiolan tapa toimia autoliikekumppaniverkostossa

Jukka Hemdahl

**Tietotekniikasta hyötyä liiketoiminnan johtamiseen
strategisen linjauksen mallin avulla**

Jan R. Lindblom

Valion tytäryhtiön johto pitää tärkeänä strategian jalkauttamista

Aino Toivonen

Amer Sports – Ihmiset strategiatyön keskiössä

Eija Kärnä

■ Amer Sports on teknisesti korkeatasoisia urheiluvälineitä, -vaatteita ja -jalkineita myyvä kansainvälinen pörssiyhtiö, jonka tärkeimpiä merkkejä ovat Salomon, Wilson, Atomic, Arc'teryx, Mavic, Precor ja Suunto. Liikevaihto vuonna 2011 oli noin 1,9 mrd. euroa ja henkilöstöä vuoden lopussa oli 7 061. Toimitusjohtajana toimii Heikki Takala ja yhtiön kotipaikka on Helsinki. Strategia- ja kehitysjohtaja Antti Jääskeläisen (29.5.2012) mukaan Amerin menestyksen kulmakivet ovat globaali brändien ja jakelun hallinta sekä joustava ja tehokas toimitusketju. Myyntiverkosto kattaa 33 maata eri puolilla maailmaa. Amer Sports panostaa välinemyynnin ohella voimakkaasti urheiluvaatteisiin ja -jalkineisiin. Näiden tuotteiden hallinta edellyttää uudenlaista operationaalista osaamista niin myynnissä ja jakelussa kuin ostoissa ja toimitusketjussakin. Amer Sportsin toiminnalle on tärkeää, että roolit brändiportfolioissa ovat selkeät sekä tuotanto, myynti ja logistiikka ovat globaalilla tasolla tehokkaat ja yritys on hyvin integroitunut niin, että se pystyy hyödyntämään synergiaetuja.

HR-johtaja Terhi Heikkisen (28.5. ja 10.8.2012) mukaan liiketoiminnan suunnittelu ja HR- prosessit on linkitetty vahvasti toisiinsa. *People Strategy* tukee konsernin strategiaa, liiketoiminnan strategisia tavoitteita ja prioriteetteja. Amer Sportsilla koetaan, että intohimo, ammattitaito ja ylpeys tuottavat huippusuorituksia ja liiketoiminnan onnistumisia. Tämä edellyttää huippujohtajia, jotka mahdollistavat osaavien ja innostuneiden ihmisten toiminnan. Ihmisiä kannustetaan kehittämään osaamistaan ja liikkumaan yksikköjen sisällä ja välillä erilaisissa tehtävissä. Kannustuksella kehitetään aikaansaamisen kulttuuria. Johtamisessa pyritään valmentavaan otteeseen ja toiminnan tukemiseen. Osaamista seurataan, tuloksia ja sitoutumista mitataan ja strategian mukaisesta toiminnasta palkitaan. Kannustava johtaminen toimii, sillä henkilöstö on todella sitoutunutta. Vuoden 2011 henkilöstökyselyn mukaan 80 prosenttia henkilöstöstä oli erittäin tyytyväisiä Amer Sportsiin työpaikkana. Kyselyn vastausprosentti oli 90.

Strategiaprosessissa käydään läpi liiketoimintayksikköjen menestystekijät, brändit, kuluttajatarpeet sekä tavoitteet, tarvittavat kehitysohjelmat ja niiden välietapit – mitä niiden puitteissa on saatu aikaan ja mitä pitäisi vielä saavuttaa. Koko konsernin tavoitteiden pohjalta määritellään liiketoimintayksikköjen tavoitteet. HR-toiminnolla on myös omat strate-

giset tavoitteet henkilökunnan näkökulmasta. *People Review Process* alkaa elo-syyskuussa ja kulminoituu yksiköiden osaamiskatsauksiin budjetin kokoamisaikeihin marras-joulukuussa, jolloin tavoitteidenmukaisten kehitysohjelmien toimenpidesuunnitelmat vahvistetaan. Toimenpideohjelmat muodostavat ”rakennuspalikat”, joiden avulla strategiaa toteutetaan. Alkuvuodesta konsernissa käynnistyvät kehityskeskustelut, *Coaching for Success*, joiden yhtenä tavoitteena on strategian ja liiketoimintasuunnitelmien siirtäminen yksilötasolle. Esimiehet ja tiimit tekevät tiivistä yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkkio- ja kannustejärjestelmät vahvistavat yhteistä linjaa. Keväällä mitataan tavoitteisiin sitoutumista ja innostusta ”pulssimittarilla”, joka on Amer Sportsin henkilöstön sitoutumis- ja tyytyväisyysmittaus.

Henkilöstötoiminto jakautuu liiketoimintayksiköihin, myyntialueille ja ns. pääkonttoritoimintoihin. *HR Board* on kansainvälinen henkilöstötyön johtoryhmä ja se järjestää neljä kokousta vuodessa. Nämä kokoukset Heikkinen suunnittelee ja toteuttaa yhdessä HR-assistentti Hanna Leinon kanssa. Tämän lisäksi globaali tiimi on toisiinsa jatkuvassa virtuaalisyhteisössä netti- ja puhelinkokousten avulla. HR-assistentin rooli on tärkeä henkilöstöprosessien aikatauluttamisessa ja ohjeistamisessa sekä esitysten valmistelussa.

Strategiatyö ei ole Heikkisen mukaan hierarkkista tai pönöttävää, vaan jatkuvaa viestintää, tavoitteiden toteutumisen seuranta ja kannustusta. Viestintäkanavat ovat avoimet ylimpään johtoon asti. Toimitusjohtaja pitää myös operatiivista työtä tärkeänä ja osallistuu ahkerasti arkityöhön henkilöstön kanssa. Amer Sportsilla halutaan viestiä ihmisille, että jokaisen roolilla on merkitystä. Erilaisia kulttuureja ja kansallisuuksia arvostetaan, kuten myös reilua peliä, innovaatioita ja tiimityötä. Aito, globaali yhteistyö ja tiedonvaihto ovat toiminnan kulmakiviä.

Lähteet:

Amer Sports nettisivut, www.amersports.com

Terhi Heikkinen, Senior Vice President, Human Resources, esitys Suomen strategisen johtamisen seuran tilaisuudessa 28.5.2012 sekä haastattelu 10.8.2012.

Antti Jääskeläinen, Chief Development Officer and SVP, Supply Chain and IT, esitys Suomen strategisen johtamisen seuran tilaisuudessa 28.5.2012.

Hanna Leino, Human Resources, Executive Assistant.

Eija Kärnä

Barco – Tärkein johtamisperiaate on avoin keskustelukulttuuri

■ Barco on globaali teknologiayritys, jolla on 3500 työntekijää maailmanlaajuisesti ja toimintaa yli 90 maassa. Barco suunnittelee ja kehittää visualisointiratkaisuja eri ammattialoille kuten lääketieteellinen kuvantaminen, media ja viihde, infrastruktuuri ja julkiset palvelut, puolustus ja turvallisuus ja opetus ja koulutus.

Barcon Corporate Business Developmentin varatoimitusjohtajan Filip Vandammen mukaan Barco on kasvuyritys dynaamisessa, vaikeasti ennakoitavassa ja nopeasti kehittyvässä teknisessä ympäristössä.

Tällaisessa yrityksessä tuotelinjat ja toiminnot ovat globaaleja, joten hyvin toimiva viestintä on avaintekijä strategiatyössä. Videokokoukset ja kansainväliset tapaamiset ovatkin Barcon arkea.

Barcon strategiaprosessi alkaa helmikuussa kick off -tilaisuudella, jossa ylempi johto keskustelee strategisista painopistealueista ja muovaa niiden pohjalta päälinjat seuraavaksi kolmeksi vuodeksi. Strategian painopistealueet esitellään eri yksiköille ja liiketoimintatiimeille, jotka suunnittelevat tavoitteita vastaavat toiminnot hyvässä vuorovaikutuksessa ja linjassa yhtiötason teknologian ja myynnin suunnitelmien kanssa.

Strategiaprosessi jatkuu kevään aikana markkina- ja kilpailuanalyysillä, ennusteilla ja SWOT-analyysillä sekä osaamisen tarkistamisella strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteista valitaan 30–40 toteutettaviksi. Jokainen tiimi on vastuullinen ja vahvasti sitoutunut omiin tavoitteisiinsa. Toukokuussa linjaukset ovat valmiit ja kesäkuussa dokumentit esitellään. Työntekijöillä on omat motivoivat, laadulliset ja määrälliset tavoitteensa ja niihin linkittyvät palkkiojärjestelmät. Jokaisen tavoitteen toteutumista seurataan KPI-mittareilla ja muilla etapeilla vuoden aikana.

Vandammen mukaan Barcon tärkein johtamisperiaate on avoin keskustelukulttuuri. Strategiaprosessi on vuorovaikutteinen ja työntekijät ottavat osaa keskusteluun prosessin jokaisessa vaiheessa, sillä on tärkeää, että kaikilla on yhteinen näkemys strategiasta. Prosessi on hyvin suunniteltu ja strategian toteutuksen seuranta toteutetaan sykleittäin. Viestintää ei voi koskaan olla liikaa, vaan sitä voidaan kehittää jatkuvasti.

Lähde:

Filip Vandamme, 6.5.2011. Vice President Corporate Business Development.

Centric – Vuorovaikutusta voi harjoitella

■ Centric on belgialainen IT-alan ratkaisuja tuottava yritys. Se on merkittävä toimija kotimaansa IT-markkinoilla yli 90 miljoonan euron liikevaihdollaan ja laajalla asiakaskunnallaan, joka koostuu pienistä ja keskisuurista yrityksistä aina suuriin monikansallisiin yhtiöihin.

Centric käy parhaillaan läpi suurta strategista muutosta. Useasta yrityksestä koostuvaa organisaatiota ollaan muuttamassa kohti yhtenäistä yritystä, minkä tavoitteena on tukea toiminnan kansainvälistymistä ja kehittymistä. Muutoksen onnistumiseksi Centricin on toimitusjohtaja Luc Lammes'n mukaan panostettava viestintään ja avoimeen keskusteluun, jotta strategia ymmärretään mahdollisimman yhtenäisellä tavalla kaikkialla organisaation sisällä.

Kaksi vuotta ennen strategiaprosessin käynnistämistä Centric valmisti työntekijöitään tuleviin muutoksiin tiimiprojektikursilla, jonka tavoitteena oli keskustella viestintään ja yhteistyöhön liittyvistä haasteista. Varsinainen strategiaprosessi aloitettiin tulevien tavoitteiden hahmottelemalla. Työntekijät saivat antaa äänensä tärkeiksi kokemilleen päämäärille, ja niiden pohjalta projektipäälliköt valitsivat kukin työstettäväksi viisi aihepiiriä, joista he yhdessä valitsivat 27 tavoitetta kehitettäväksi edelleen.

Centricissä koettiin, että määriteltäessä uusia tavoitteita yrityksen toiminnalle on tärkeää, että koko henkilöstö ymmärtää uuden strategian ja että keskiportaan johto kokee olevansa prosessin edetessä keskenään samalla aaltopituudella. Strategia on viestittävä laajasti ja selkeästi, jotta siihen sitoutuminen koko organisaation voimin onnistuu.

Seuraava vaihe Centricin strategiaprosessissa on ollut henkilöstön kouluttaminen. Työntekijöiden sitouttaminen uuteen strategiaan toteutettiin tutustuttamalla heidät uusiin päämääriin ja omaan rooliinsa prosessissa. Toimitusjohtaja Lammes'n mukaan uuden strategian vastaanotto on ollut myönteistä ja henkilöstö on nopeasti omaksunut uudet tavoitteet.

Lammes painottaa viestinnän tärkeyttä strategiaprosessin onnistumisessa. Avoin ja jatkuva keskustelu sekä tiivis yhteistyö eri yksikköjen välillä ovat avainasemassa Centricin kaltaisessa moniulotteisessa organisaatiossa.

Lähde:

Luc Lammens, CEO haastattelu 28.4.2011

VK Group – Strategiaprosessi alkaa Bottom-up-keskusteluilla

■ VK Group Arkkitehtitoimisto tarjoaa konsultointipalveluja asiakkailleen terveydenhuollon, rakentamisen, teollisuuden ja infrastruktuurin aloilla. Se on kasvanut 60 toimintavuotensa aikana pienestä toimijasta huomattavaksi, noin 200 työntekijää työllistäväksi kansainväliseksi liikeyritykseksi.

VK Group on viime vuosina muuttunut tuotelähtöisestä yrityksestä entistä markkinaorientoituneemmaksi, mikä näkyy erityisesti toiminnan asiakaslähtöisyydessä. VK Group laajentaa toimintaansa jatkuvasti, mikä selittää strategian painottumisen tuotekehityksestä markkinoiden tarkkaan seuraamiseen.

VK Groupin Chief Business Development Managerin Michel Dewanckelen ja VK Academyn johtajan Ann-Sophie Cremersin mukaan yrityksen strategisten muutosten onnistumisen edellytyksenä on työntekijöiden sitouttaminen ja avoin keskustelu liittyen käynnissä oleviin muutoksiin. Kansainvälistymistavoitteisiin halutaan vastata vahvalla organisaatiolla, osaavilla tiimeillä ja yhtenäisellä yrityskulttuurilla.

VK Group on kehittänyt tehokkaan keskipitkän ja pitkän strategiaprosessin, joka aloitetaan Bottom-up-keskusteluilla ja laajalla taustatutkimustyöllä. Strategian onnistumiseksi VK Group kerää asiakkailtaan, työntekijöiltään ja yritysjohtolta parannusehdotuksia liittyen yrityksen aikaisempaan toimintaan ja pyrkii pitämään yllä keskustelua yrityksen arvoista.

Strategiaprosessin alkuvaiheessa kerättyä tutkimusaineistoa työstetään ylimmän johdon Brainstorming-sessioilla, joiden pohjalta päätetään uuden strategian linjoista. Johdon valmisteleva malli painetaan vihkoseksi, joka jaetaan henkilökohtaisesti kaikille yrityksen työntekijöille. Keskustelua uudesta strategiasta käydään koko henkilöstön voimin vuosittaisessa koko henkilöstön kokoontumisessa, jossa saavutuksia juhlistetaan, tiimityötä harjoitellaan ja nautitaan yhteisestä tarjoilusta ja positiivisesta tunnelmasta.

VK Groupin strategiamalli on tähän mennessä osoittautunut menestykseksi, mutta vielä löytyy tehtävää strategiaprosessien kehittämiseksi erityisesti viestinnässä, keskijohdon roolin kehittämisessä ja päätöksenteon hajauttamisessa organisaatiossa alaspäin.

Lähteet:

Michel Dewanckele, Chief Business Development Officer, haastattelu 28.5.2011.
Ann-Sophie Cremers, Manager VK Academy, haastattelu 28.5.2011.

Canon – Strategian toteuttaminen dynaamisessa myyntiorganisaatiossa

Eija Kärnä

■ Canon on esimerkki tehokkaasta strategian toteuttamisesta: yritykselle myönnettiin vuoden 2011 Suomen EFQM -lautupalkinto. Canon on myös yksi Suomen parhaista työpaikoista Great Place to Work -kisassa.

Canonin strategiatyöstä vastaavan, prosessien ja kehittämisen johtaja Jaakko Muilun mukaan strategian aikajänne on kolme vuotta, mutta hienosäätöä tehdään vuosittain. Markkinointi omistaa strategiaprosessin strategisen suunnittelun sisällön kannalta. Canon Oy:n strategiaprosessin sykli ei ole aivan sama kuin Canon Euroopan, mutta yhteistyössä on Muilun mukaan löydetty melko hyvä yhteensopivuus.

Strategiaprosessi on piirretty Canonilla vuosikelloon. Strategia vuosi alkaa kesän kynnyksellä strategian kehityspäivillä. Ylin johto, avain- ja myyntijohtajat päivittävät strategiaa tehdyn taustatyön pohjalta. Strategiaa analysoidaan markkina- ja asiakastutkimusten pohjalta, tehdään päätöksiä ja perustetaan hankkeita. Canonin johtoryhmässä on hyvä yhteishenki ja sitoutumisen taso. Mukana työstössä ovat kaikki liiketoimintayksikköjen vetäjät ja tukifunktioiden johtajat.

Kumppanit osallistetaan strategian mukaiseen toimintaan yhteisissä sopimusneuvotteluissa, joiden pohjalta sovitaan palvelutasot ja kootaan kumppanuusohjelma. Canonilla on viimeaikoina panostettu kumppanuussuhteissa enemmän laatuun. Tavoitteena on ollut yhteistyösuhde, jossa kumppani voisi kokea olevansa mukana enemmän sydämellä ja jossa molemmat voisivat oppia toisiltaan ja saada kilpailuhyötyä.

Strategisten kehityspäivien päätösten ja tavoiteasetannan pohjalta tehdään liiketoimintayksikköittäin liiketoimintasuunnitelmat ja niihin liittyvät budjetit syyskuun puoliväliin mennessä. Jokaisen yksikön johtaja huolehtii oman suunnitelman työstöstä yhdessä yksikön jäsenten kanssa. Joulukuussa liiketoimintasuunnitelmat tarkistetaan vielä johtoryhmätasolla.

Strategisina apuvälineinä käytetään Balance Scorecardia ja EFQM-itsearviointia, joka tehdään sekä johtoryhmä- että aluetoimistotasolla. Kriittisistä menestystekijöistä kootaan strategiakartta, jonka pohjalta mittarit suunnitellaan. Strategia ”vyörytetään” jokaiseen liiketoimintaja tukifunktioyksikköön ja henkilöstö osallistetaan sen toteuttamiseen. Jokainen yksikkö kokoaa oman strategiakarttansa Canon Oy -tason kartan pohjalta. Sekä Canon Oy -tason että liiketoimintayksikkötasojen mittarit

pelaavat yhteen. Kussakin yksikössä suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ensin päällikkötasolla ja sitten yhdessä työntekijöiden kanssa. Strategisista projekteista sovitaan strategian kehityspäivillä. Hankkeita muodostuu EFQM-itsearviointin pohjalta tai prosessinomistajien tavoitetilasta.

Strategian seurannassa mittarit ovat keskeisiä. Johtoryhmä seuraa kriittisten menestystekijöiden mittareita teemoittain kerran viikossa. Johtoryhmäkokousten toistuviksi sovitut teemat ovat myynti, talous ja HR, markkinointi, viestintä ja palvelut sekä kehitys. Yksikkötasolla seurannassa on vapaammat kädet. Strategiadokumentointi on siirretty vuoden alusta Intraan, josta löytyy johtamiseen liittyvä foorumi.

Myyntitulokset ovat Canonilla jatkuvasti koko talon ja jokaisen yksittäisen myyjän tasolla avoimessa seurannassa. Myös huollossa ollaan ottamassa käytäntöön avoimempi tulosten seurantajärjestelmä.

Muilun näkemyksen mukaan parasta Canonin strategiaprosessissa on hyvä yhteistyöhenki ja sitoutuminen.

Canonilla arvostetaan työntekijöitä

Työntekijän rooli on hyvin tärkeä toimintatapojen suunnittelussa. Canonilla nähdään, että työn tekemisen asiantuntijuus on työntekijällä. Työntekijällä on mahdollisuus kehittää itseään kiinnostustensa mukaan. Henkilötason toiveet ja näkemykset kootaan henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Canonilla HR organisoii kehityskeskustelut.

Hanke-esityksiä strategiapäiville voi tehdä myös kuka tahansa canonilainen. Strategia viestitetään organisaatiolle kehityskeskustelujen lisäksi kerran kuussa järjestettävissä toimitusjohtajan info-tilaisuuksissa, joissa käydään läpi tavoitteita ja tuloksia koko henkilöstön kanssa. Infoon voi kuka tahansa lähettää etukäteen kysymyksiä, joita toimitusjohtajan halutaan ottavan mukaan keskusteluun. Muilu näkee, että strategian jalkauttaminen on vaikea alue, mutta uskoo, että ihmiset ymmärtävät strategian toteuttamisen tärkeyden. Henkilöstö voi antaa palautetta strategia-asioissa vuosittaisten kehityskeskustelujen ja toimitusjohtajainfojen lisäksi myös Canon Kaiku -järjestelmässä. Palautetietoa kokoa jokaisessa yksikössä 2–3 koordinaattoria, jotka ohjaavat palautteen oikealle taholle. Myös asiakaspalautte kirjataan Kaikuun.

Jokaisessa tiimissä järjestetään lähes viikoittain palaveri, jossa tiimin asiat ja kehityskohteet käydään läpi visuaalisesti seinätauluilla Lean-ajattelun mukaisesti. Tavoitteena on ajan ja resurssien parempi hallinta ja prosessien tehokkuuden kehittäminen.

Prosessin omistajat ovat usein päällikkötason henkilöitä, esim. myynti- tai palvelupäällikköjä. Esimerkiksi myyntiprosessin omistaja on Helsingin aluemyyntipäällikkö. Prosessinomistaja vastaa prosessin kehittämisestä, kriittisten menestystekijöiden mittaamisesta ja huolehtii, että prosessi käydään kaikkien asianosaisten kanssa läpi. Työntekijätason henkilökinn voivat olla prosessin ”Super user” eli ”Business Champ”, joka huolehtii prosessin käytännön toimivuudesta.

Jatkuvana kehityskohtena koetaan kuitenkin strategian vyöryttäminen organisaation läpi. Asioita on paljon ja on haaste saada ihmiset ymmärtämään asiat samalla tavalla ja toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Canonilla on käynnissä useita tärkeitä kehityskohteita, joilla yhteistyötä ja henkeä pyritään edelleen kehittämään. Great Place to Work -kisassa on saatu jo tunnustusta ja jatkossa pyritään edelleen kehittämään Canonian hyvänä työpaikkana. Koko henkilöstö osallistuu joka kuukausi tiimeittäin keskusteluun tiimeille tärkeistä asioista. Tavoitteena on ollut henkilöstön viihtymisen, hyvän olon ja osallistumisen kehittäminen. Toinen tärkeä tavoite, joka liittyy strategian toteuttamiseen, on Suomen laatupalkinto 2012.

Laatuprosessityössä yli sata workshopia

Markkinointijohtaja Esa Heikkilän mukaan Canonin strategiaprosessi elää voimakasta kehityksen aikaa. Canonilla on toimittu myyntiorganisaatiolle tyypillisesti tarttuen asioihin tehokkaasti - toteutukseen ei ole pantu yhtä paljon paukkuja. Nyt tätä toimintatapaa on tietoisesti uudistettu. Vuoden 2010 alussa tehtiin iso organisaatiomuutos, jolloin kuluttaja- ja yrityspuolen markkinointi yhdistettiin. Kuluttajapuoli on ollut toiminnassaan nopeampi ja ketterämpi. B-to-B-toiminta on taas monivaiheisempaa ja tähtäin on pidemmällä tulevaisuudessa. Toimintatapojen erot edellyttivät tiedostamista ja työstöä. Myös Great Place to Work -prosessin myötä löydettiin kehityskohteita, joita lähdettiin työstämään EFQM-laatuprosessityönä.

EFQM-itsearviointinissa kaikki prosessit ja toiminnot on käyty läpi osa-alueittain sekä strategian toteutuminen ja sitä seuraavat mittarit on tarkistettu. Itsearviointinissa todettiin mm., että strategiatyössä pitäisi panna enemmän keskipitkän aikavälin tavoitteisiin. Näiden pohjalta perustettiin tiimejä keskustelemaan tulevaisuuden tärkeistä teemoista kuten digitalisaatio, palveluyhteiskunta, ympäristö sekä sisäinen johtaminen. Mukana on yli kaksikymmentä lahjakasta uutta ihmistä, ja näin johdon perinteisiä toimintatapoja on ravisteltu. Teemat ovat edenneet näiden

keskustelujen jälkeen liiketoimintayksiköihin. Myös asiakkaat on otettu mukaan strategiakeskusteluun strategisina kumppaneina.

Kaikki työntekijät huoltoteknikkoja myöten ovat osallistuneet laatu- ja kehitystyöhön. Intensiivisen prosessin kautta on saatu strategian toteuttamiseen hyvä ”draivi” ja henkilöstö on pystytty osallistamaan uudella tavalla. Laatusuoritus on edellyttänyt satakuntaa workshoppeja, mutta Heikkilän mukaan työ on ehdottomasti kannattanut. On eri asia antaa työntekijälle strategia-asiakirja käteen ja sanoa, että näin tehdään, kuin istuttaa työntekijä tyhjän paperin ääreen ja kysyä, mitä Canonin pitäisi tehdä seuraavien vuosien aikana. Aidoista keskusteluworshopeista ei Heikkilän mukaan ole saatu yhtään negatiivista palautetta – ainoa asia, josta on valitettu, on kesken loppunut aika.

Canonilla suhtaudutaan nöyrästi strategian jalkautuksen haasteisiin ja nähdään, että strategiatyössä on paljon kehitettävää. Ihmisiä on osallistettu laajalti ja on löydetty osaamista, joka ei muuten pääsisi esiin. Vanhoja struktuureja on pikkuhiljaa rikottu. Strategian kieltä on pyritty kääntämään sellaiseksi, että se elää huoltoteknikonkin päässä. On pieni asia, että jokainen työntekijä ymmärtää, miksi tekee työtään, mutta kokonaisuuden kannalta se on tärkeää. Myös johdon toimintatapoja on kehitetty avoimemmiksi ja läpinäkyvämmiksi; johtoryhmä esittäytyy esimerkiksi kuvien ja yhteystietojen kera netissä. Johtoryhmä myös ottaa jokaisen uuden työntekijän henkilökohtaisesti vastaan. Viestinnän kehittämisessä sosiaalisen median hyödyntämistä ja esimerkiksi keskustelupalstoille osallistumista tutkitaan Canonilla paraikaa. Yleisimmissä kanavissa Facebookissa ja LinkedInissä ollaan jo mukana ja blogeja pidetään myös. Kehityskohteina on panostettu sidosryhmäyhteistyöhön, johtajuuteen ja esimiestyöhön sekä tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseen sekä seurantaan ja mittareihin.

Canonin voitokkaat prosessit ja projektit

Prosessien ja kehittämisen johtaja Jaakko Muilu hallinnoi Canon Oy:n strategiaproessin ja prosessien kehittämisen lisäksi koko yrityksen projektisalkkua. Markkinointi omistaa strategiaproessin strategisen suunnittelun sisällön kannalta. Tällä hetkellä käynnissä on vajaat 20 strategista hanketta. Projektipäälliköt ovat pääsääntöisesti yksiköistä ja raportoivat hanketuksen kerran kuussa Muilulle, joka raportoi eteenpäin johtoryhmään.

Prosessit tukevat Canonilla strategian toteuttamista, vaikka täydelliseen prosessiorganisaatioon ei pyritäkään. Ydinprosesseja on toistakymmentä ja näille on määrätty vastuuhenkilöiksi johtoryhmästä ”sponsorit”, jotka

huolehtivat, että prosessissa toimitaan strategian mukaisesti. Prosessin omistajat ovat päällikkötason henkilöitä, esim. myynti- tai palvelupäällikköjä. Esimerkiksi myyntiprosessin omistaja on Helsingin aluemyyntipäällikkö. Prosessinomistaja vastaa prosessin kehittämisestä ja huolehtii, että prosessi käydään kaikkien asianosaisten kanssa läpi. Prosesseille määrätään myös ”Super User” eli ”Business Champ”, joka huolehtii järjestelmien toimivuudesta prosesseissa. Prosessinomistaja vastaa myös prosessien kriittisistä menestystekijöistä sekä niiden mittaamisesta.

Myös rajapintaprosesseja prosessien välillä on kehitetty. EFQM-it-searviointinnissa kaikki prosessit ja toiminnot on käyty läpi osa-alueittain. Laatuprosessityön yhteydessä järjestettiin mm. satakunta avointa keskusteluworkshopia, johon osallistui jokainen työntekijä huoltoteknikoita myöden. Työ kannatti, sillä vuoden 2011 EFQM Excellence myönnettiin Canonille.

Lähteet:

Jaakko Muilu, kehitysjohtaja, Manager, Environment, Quality & Product Safety Operation, haastattelu 16.6.2010, esitys HAAGA-HELIAssa 15.11.2011.
Esa Heikkilä, markkinointijohtaja, haastattelu 1.6.2011

Eilakaislassa lisätty strategian viestimistä henkilöstölle

Helena Sarelahti

■ Yrityksen jokapäiväinen toiminta on tärkeintä strategian toteuttamisessa ja vuoropuhelu henkilöstön ja johdon välillä on välttämätöntä. Tein opinnäytetyössäni yhteistyötä Eilakaislan strategiatyössä mukana olevan varatoimitusjohtaja Eero Kukkolan kanssa. Työssä käytiin läpi Eilakaislan strategiaprosessia, sen parhaita käytäntöjä ja ongelmakohtia sekä etsittiin kehityskohteita yhdessä toimeksiantajan kanssa työntekijöille tehdyn lomakehaastattelun avulla.

Strategian toteuttamismallia kehitettiin ja dokumentoitiin yhteistyössä.

Eilakaisla Oy

- Vuonna 1971 perustettu perheyritys
- Toimiala: henkilöstöpalveluala
- Liikevaihto: vuonna 2011 noin 43 miljoonaa euroa
- Toimipisteet: 16, joista 2 Helsingissä
- Henkilöstön lukumäärä: noin 100

Perheyrittäjien työntekijät ovat sitoutuneita strategiaan

Eilakaislan strategiaa kuvaillessaan työntekijät toivat esille laadun, kannattavuuden ja perheyrittäjyyden. Yrityksen toimintakulttuuri koettiin paikoin vanhoilliseksi ja uudistumiselle nähtiin tarvetta. Toimintakulttuurin todettiin olevan myös erilaista eri yksiköissä. Yrityksessä koettiin johtamisen olevan sen strategian suuntaista.

Henkilöstön sitoutumisen tasoa yrityksen strategiaan pidettiin korkeana. Haastateltujen mielestä strategian toteutuminen onnistuu yrityksessä kohtuullisen hyvin. Haastatellut henkilöt haluavat tarjota parasta mahdollista asiantuntijuutta asiakkailleen. Yrityksen strategian todettiin antavan tavoitteet, mihin pyritään päivittäisessä työssä. Melkein kaikki haastatellut työntekijät pitivät strategisten projektien määrää sopivana, mutta myös uusille kehittämisprojekteille nähtiin tarvetta.

Yrityksen ulkoisessa viestinnässä todettiin olevan kehitettävää ja markkinointiviestinnän toivottiin tukevan paremmin yrityksen strategiaa. Yrityksen ulospäin antama kuva koettiin vanhentuneeksi ja toivottiin

pirteämpää yleisilmettä. Haastateltujen mukaan yrityksen markkinointiviestintä kannattaisi tehdä kohdennetummin ja markkinointikanavat sekä mediat tulisi valita tarkemmin.

Strategiatyön kehittäminen

Yrityksen sisäistä strategiaviestintää kuvailtiin hyväksi, selkeäksi ja avoimeksi. Kuukausittainen varatoimitusjohtajan pitämä kyselytunti on tärkeä sisäisen viestinnän kanava. Myös tiimipalavereihin oltiin tyytyväisiä. Strategian sanallisen viestimisen rinnalle toivottiin, että strategia olisi henkilöstön saatavilla myös kirjallisessa muodossa.

Eero Kukkola oli paras asiantuntija kertomaan Eilakaislan strategiatyöstä, koska hän on yksi johtoryhmän jäsenistä, joka vastaa Eilakaislan strategiasta. Kartoitin Eilakaislan strategiatyötä tekemällä kaksi laajaa haastattelua Kukkolasta. Työntekijöiden näkökulman esiin tuomiseksi sekä strategiatyön kehittämiskohteiden löytämiseksi tein lomakehaastatteluja työntekijöille.

Tutkimustiedot

- Toiminnallinen työ Eilakaislan strategiatyön kehittämiseksi yhteistyössä strategiasta vastaavan johtajan kanssa
- Toteutus: Eilakaislan varatoimitusjohtajan syvä-/asiantuntijahaastattelut ja lomakehaastattelut kahdeksalle Eilakaislan työntekijälle
- Opinnäytetyön nimi: Eilakaisla – strategian toteuttamismallin dokumentointi ja kehittäminen
- Opinnäytetyön tekijä: Helena Sarelahti, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: HAAGA-HELIA kirjasto

Ekberg Ab ja Neuhaus Group – Strategian toteuttaminen kansainvälisessä liiketoiminnassa

Elina Sokka

■ Opinnäytetyönäni tutkin belgialaisen suklaayhtiö Neuhaus Groupin strategian toteutumista suomalaisten jälleenmyyjien toiminnassa. Haastattelin Neuhausen kansainvälistä aluemyyntipäällikköä sekä Oy Fredr. Edv. Ekberg Ab:n myymäläpäällikköä selvittääkseni liikesuhteen toimintaa ja sen kehittämistä. Ekberg on ensimmäinen ja nykyäänkin yksi muutamasta Neuhaus-tuotteiden suomalaisesta jälleenmyyjästä.

Työssäni pyrin tunnistamaan keinoja, joilla kumpikin osapuoli saavuttaa strategiset tavoitteensa yhteistyössä toisen osapuolen kanssa. Lisäksi kartoitin mahdollisia liikesuhteen parannustoimenpiteitä. Tutkimuksen tärkein tulos oli, että mikäli yritykset haluavat omien tavoitteidensa toteutuvan halutulla tavalla, on niiden viestinnän oltava selkeää ja niiden on käytettävä aikaa liikesuhteensa ylläpitoon.

Ekberg

- Toimiala: konditoriatuotteet (leivät, leivonnaiset)
- Liikevaihto: 1,5 MEUR (2010)
- Henkilöstön lukumäärä: 19
- Toimipisteet: 1, Helsingissä

Neuhaus

- Toimiala: konditoriatuotteet (suklaa)
- Liikevaihto: 134 MEUR (2011)
- Henkilöstön lukumäärä: noin 600
- Toiminnan laajuus: 1500 myyntipistettä yli 50 maassa

Käytin työssäni laadullisen tutkimuksen metodeja, pääasiassa haastatteluja ja havainnointia. Havainnointia tein Ekbergin lisäksi muissa Neuhaus-tuotteiden myyntipisteissä sekä Helsingissä että Brysselissä. Näiden havaintojen tarkoituksena oli selvittää liittyivätkö Ekbergin ja Neuhausen liikesuhteessa ilmenevät kehityskohdat yksinomaan näiden kahden yrityksen väliseen liikesuhteeseen, vai olivatko ne yleisempiä ilmiöitä. Havaintojen perusteella etäisyys ja viestintä, sekä sitoutuneisuuden ja ajan puute ovat kehityskohdita jotka vaikuttavat yritysten strategisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä Ekbergin ja Neuhausen, että Neuhausen ja muiden suomalaisten jälleenmyyjien liikesuhteessa.

Vaikka Ekbergin ja Neuhausen liikesuhde on toimiva ja kestänyt jo monta vuotta, Ekberg kokee erityisesti viestinnän heikentyneen viime vuosina, eikä Neuhaus vaikuta enää panostavan liikesuhteen ylläpitoon

kuten ennen. Neuhaus on puolestaan ilmoittanut, että kasvaneen kansainvälisen myynnin myötä sillä ei enää ole aikaa eikä kiinnostusta vaalia liikesuhteita pienimpien jälleenmyyjien kanssa. Tämän seurauksena liikesuhde uhkaa muuttua passiiviseksi ja ainakin Neuhausin strategiset tavoitteet saattavat tulevaisuudessa jäädä toteutumatta.

Ekbergin kannalta liikesuhde pysyy riittävän toimivana niin kauan kuin yritysten väliset perus tilaus- ja toimitusjärjestelyt toimivat nykyisen tehokkaasti. Mutta mikäli Neuhaus haluaa pienempienkin jälleenmyyjien noudattavan sen omaa jälleenmyyntistrategiaa, sen on tehostettava valvontaa ja koulutusta sekä ylipäättään vaalittava myös näitä liikesuhteita. Näiden liikesuhteiden ylläpitoa Neuhausen olisikin mahdollista parantaa esimerkiksi soveltamalla yksinkertaista kommunikointijärjestelmää, jossa yhden massasähköpostina lähettävän uutiskirjeen sijasta tärkeät tiedotukset, kuten esimerkiksi koulutuskutsut, lähetetään kaikille jälleenmyyjille erillisinä tiedotteina. Vaihtoehtoisesti Neuhaus voisi perustaa yhteistyönä alueellisen tukkuliikkeen, joka hallinnoisi esimerkiksi Pohjoismaiden alueen jälleenmyyjä. Tämä tukkuliike ottaisi vastuun myös koulutuksesta ja valvonnasta, johon se pystyisi tehokkaammin kuin Neuhaus itse, koska tukkuliikkeellä olisi kokonaisuudessaan vähemmän valvottavia jälleenmyyjä kuin Neuhausella.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: Miten Neuhaus toteuttaa jälleenmyyntistrategiaansa yhteistyössä Ekbergin kanssa?
- Menetelmä: kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Metodit: haastateltu yritysten yhteishenkilöitä, havainnoitu Neuhaus-tuotteiden myyntipisteitä Helsingissä ja Brysselissä
- Tulokset: Neuhausin on panostettava enemmän liikesuhteeseen, löydettävä tukkuyritys välikädeksi tai muutettava sähköistä viestintäkonseptiaan selkeämmäksi
- Opinnäytetyön nimi: Strategy implementation in international business Case Study: Café Ekberg and Neuhaus
- Opinnäytetyön tekijä: Elina Sokka, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatu vuus: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012062912999>

FINN-IN Consulting

– Pienyrityksen strategiasuunnitelman luomis- ja toteutusprosessi

Hanna Koski

Strategiasuunnittelu on oleellinen vaihe yrityksen strategiaprosessissa, ja varsinkin aloittavalle yritykselle perusteellisen strategiasuunnitelman luominen on elinehto. Strategiaansa toteuttamalla aloittava yritys voi löytää oman markkinapaikkansa ja kasvaa.

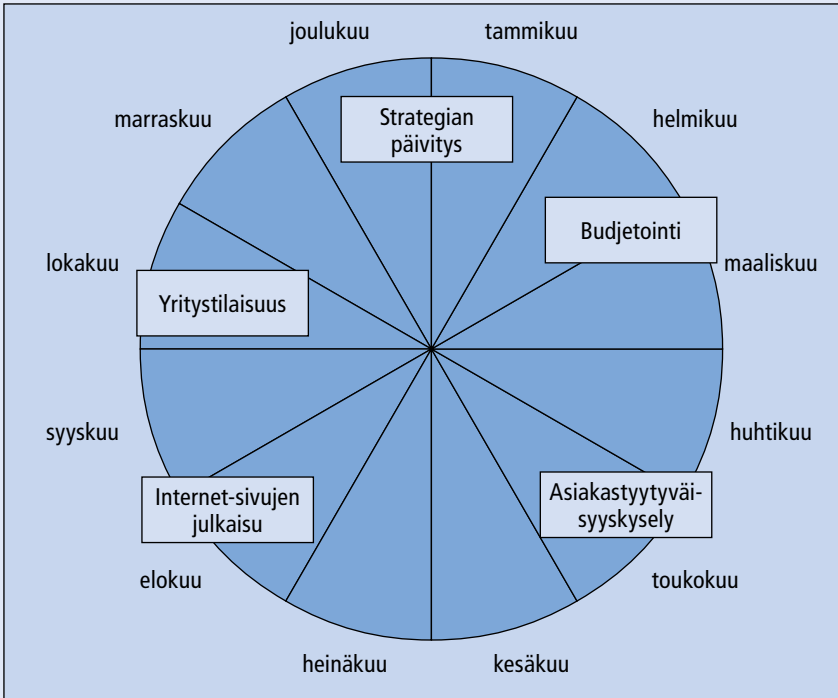
Opinnäytetyönäni tein aloittelevalle pienyritykselle, FINN-IN Consultingille, strategiasuunnitelman yhteistyössä yrittäjän kanssa. Strategiasuunnitelmassa määriteltiin kohdeyritykselle strategia, johon kuuluivat visio, lyhyen aikavälin tavoitteet, toteutussuunnitelma sekä mittaus- ja arviointijärjestelmä. Strategiasuunnitelmaa on lähdetty toteuttamaan määritellyn aikataulun puitteissa, ja se on tuottanut kohdeyritykselle paljon käytännön hyötyä.

FINN-IN Consulting tmi

- Toimiala: liikkeenjohdon konsultointi
- Toiminta-ajatus: yritys tukee asiakkaiden vientitoimintoja Saksaan ja muihin saksankielisiin maihin.
- Palveluita: messu- ja konsulttipalvelut, markkinatutkimus, projektityöskentely
- Henkilöstön lukumäärä: 1
- Alueellisuus: Helsinki, Saksa
- Nykyinen tilanne: aloitteleva hautomoyritys, perustettu vuonna 2010

Selkeän strategiaprosessimallin tärkeys

Työ toteutettiin Lindroosin ja Lohiveden (2010) strategiaprosessimallin mukaisesti. Mallissa strategiaprosessi jaetaan viiteen eri vaiheeseen: strategisten tietojen keruu ja analysointi, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian toteutus, arviointi, seuranta ja päivitys. Selkeä strategiaprosessimalli helpotti strategian hahmottamista ja erityisesti suunnitellun strategian viemistä käytäntöön.



Kuvio 7. FINN-IN Consultingille suunniteltu strategiavuosikello.

Strategiatyökalut strategian toteutuksen tukena

Strategiasuunnitelmassa käytettiin erilaisia käytännön työkaluja, joilla tuetaan strategian toteutumista. Suunnitelmassa esitelty vuosikello osoitautui FINN-IN Consultingin tarpeisiin sopivaksi strategian jäsen- ja toteutustyökaluksi. Vuosikellon on tarkoitus jaksottaa strategian toteutuksen toimenpiteet vuositason kalenterin tavoin.

Muita tärkeitä strategian jäsenystyökaluja, kuten erilaisia analysointityökaluja, otettiin myös osaksi kohdeyrityksen strategiasuunnitelmaa. Näistä tärkeimpiä olivat SWOT-analyysi ja riskianalyysi.

Opinnäytetyö osoitti, että strategiasuunnitelman avulla monimutkaiselta tuntuvasta strategiasta tulee konkreettista, kun eri tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulu on kirjattu ylös. Strategian toteutuksen onnistuminen on kuitenkin viime kädessä kiinni yrityksen omasta tahdonvoimasta ja suorituskyvystä.

Yhteistyö kohdeyrityksen kanssa

Opinnäytetyön toimeksianto tuli HAAGA-HELIAN yritysautomosta. Työ tehtiin tiiviissä vuorovaikutuksessa oppilaitoksen sisällä FINN-IN Consultingin kanssa. Yhteistyö oli sujuvaa ja antoisaa. Työtä varten järjestettiin kaksi haastattelua sekä lukuisia tapaamisia kohdeyrityksen kanssa. Työ täydentää ja tukee kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelmaa.

Työ antoi FINN-IN Consultingin tulevalle toiminnalle suuntaviivat, ja sen avulla yrityksen on helpompi kiinnittää huomiota tärkeimpiin tavoitteisiinsa. Työ avasi myös kohdeyrityksen ymmärrystä esimerkiksi kilpailuympäristöstä ja muista huomioon otettavista seikoista, joita aloittava yritys kohtaa toiminnassaan.

FINN-IN Consulting koki strategiatyön hyödyllisenä ja aikoo jatkaa strategian seuraamista ja päivittämistä tulevaisuudessa. Yrittäjä hyödyntää aktiivisesti esimerkiksi vuosikelloa toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Työn tuloksena syntynyt strategiasuunnitelma tulee jatkossa toimimaan mallina yrityksen uusille strategiasuunnitelmille.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: miten luoda aloittavalle pienyritykselle kasvua tukeva strategiasuunnitelma?
- Menetelmä: toiminnallinen opinnäytetyö
- Toteutus: strategiasuunnitelma
- Opinnäytetyön nimi: Aloittavan pienyrityksen strategian luominen ja sen toteuttamisen suunnittelu
- Opinnäytetyön tekijä: Hanna Koski
- Koulutusohjelma: johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011053010216>

GLO-hotelliketju – Osallistava arvoprosessi yrityksen voimavarana

Pia Huuhka, Inka Karell

■ Tutkimme opinnäytetyössämme arvojen merkitystä yrityksen toiminnassa. Organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota arvoihinsa, sillä ne vaikuttavat moniin asioihin. Kun yritys toimii aidosti arvojensa mukaan, se voi parantaa yrityksen imagoa ja lisätä sen houkuttelevuutta työntekijänä. Yhdessä määritellyt arvot luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden välille ja yhdistävät organisaatiota. Perusteellisesti pohditut arvot tuovat yritykselle kilpailuetua.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli osallistavan arvoprosessin käynnistäminen toimeksiantajayrityksessä, GLO-hotelliketjussa. Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli yrityksen arvolistan täydentäminen ja selkeyttäminen. Tärkeänä osana kehittämistyötä oli ottaa henkilökunta mukaan arvojen kehittämiseen ja sitä kautta saada kaikki sisäistämään arvot sekä pohtimaan niiden käytännön merkitystä.

GLO-hotelliketju

- Toimiala: suomalainen hotelli- ja ravintolakonserni
- Toimipisteet: Yhtiöllä on yli 20 ravintolayksikköä ja viisi hotellia. Konsernin kansainvälisesti tunnetuin hotelli on vuonna 1887 perustettu Hotel Kämp.
- Henkilöstön lukumäärä: Kämp Groupissa yli 500 työntekijää

Kehittämistyöhön kuului arvokeskustelutilaisuuden, arvokahvilan, suunnitteleminen ja järjestäminen kolmen GLO-hotellin vastaanoton henkilöstölle. Arvokahvilassa käytettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, sovellettua käyntikortti- ja World Café -menetelmää. Keskusteluiden pohjalta laadittiin ehdotus GLO-keijun arvojen kehittämiseksi. Lisäksi osana kehittämistyötä suunniteltiin ja pidettiin vastaanottovirkailijoille koulutukset valmiista arvoista sekä niiden merkityksistä käytännön työssä.

Saadun palautteen perusteella kehittämistyö onnistui hyvin ja siitä oli hyötyä toimeksiantajalle. Uuteen arvolistaan oltiin yrityksessä tyytyväisiä ja sen koettiin kuvaavan hyvin GLO-keijun konseptia. Arvokahvilaideaa aiotaan käyttää jatkossa henkilökunnan osallistamiseksi. Yritys suunnittelee järjestävänsä jatkossa GLO-kehittämiskahviloita jatkaakseen konseptin kehittämistä yhdessä henkilökunnan kanssa.

Tutkimustiedot

- Opinnäytetyön nimi: Osallistava arvoprosessi GLO-hotelliketjussa
- Toteutus: toimintatutkimus, jonka tavoitteena oli yrityksen arvolistan täydentäminen ja selkeyttäminen.
- Opinnäytetyön tekijät: Pia Huuhka, Inka Karell
- Koulutusohjelma: Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010121518313>

Golla – Intohimolla ja energialla tulosta maailmanlaajuisesti

Eija Kärnä

■ Suomalainen design-yritys Golla on esimerkki suomalaisesta yrityksestä, joka on onnistunut strategiansa toteuttamisessa maailmanlaajuisesti.

Yrityksen perustivat veljekset Olli ja Petri Kähkönen vuonna 1995 Pohjanmaalla, Kollan kylässä. Liikeideana oli yhdistää muotia, designia ja elektroniikkaa. Läpimurtotuote oli Mobile Cap, lapasta muistuttava, neulottu pussukka kännykälle. Yhteistyö Nokian kanssa avasi ovia, mutta laitesidonnaisuuden sijaan valittiin maailmalle lähteminen vuonna 2001. Koko 2000-luku on ollut suurta kasvun aikaa. Toimitusjohtaja Petri Kähkösen mukaan Golla on alusta asti halunnut olla aidon kansainvälinen ja on myös onnistunut kiinnostamaan kuluttajia. Tänä päivänä Gollan tuotteilla on yli 40 miljoonaa käyttäjää maailmanlaajuisesti.

Golla on maailmanlaajuinen ykkösbrändi omassa kategoriassaan. Yritys valmistaa ja myy kännyköiden ja läppäreiden oheistuotteita, suojalaukkuja ja kotelaita kymmenissä tuhansissa liikkeissä yli 100 maassa. Jakeluteiden hyvä hallinta on tärkeä kilpailutekijä. Työntekijöitä on maailmanlaajuisesti yhteensä 70, joista Suomessa 40 henkilöä ja Shanghaissa, Tokiossa, Chicagossa, Lillissä ja Essenissä yhteensä 30 henkilöä. Pääkonttori on Helsingissä, Hietalahden torin kupeessa. Tuotevalikoimassa on tällä hetkellä noin 200 mallia. Liikevaihto vuonna 2011 oli noin 26 miljoonaa euroa ja suurin osa siitä tuli ulkomailta. Myynti Yhdysvalloissa kasvoi voimakkaasti 2010, nyt kasvun painopiste on Aasiassa. Kähkösen mukaan haaste on pystyä räätälöimään tuotteita samassa tahdissa laitevalmistajien kanssa. Kuluttajien toiveiden ymmärtäminen globaalilla tasolla on haaste, johon pitää vastata: aasialainen nainen haluaa esimerkiksi naisellisempia tuotteita kuin länsimainen.

Golla on onnistunut soveltamaan filosofiaansa sekä tuotteissaan että toiminnassaan. Filosofian keskeiset elementit löytyvät heidän nettisivuiltaan ja ovat myös tässä koottuna.

Amerikassa pienellä organisaatiolla hyvää tulosta

Myyntijohtaja Heli Siljamäki johtaa Gollan myyntiä USAssa ja Kanadassa. Siljamäen mukaan myyntiorganisaatio koostuu käytännössä vain kahdesta hänelle raportoivasta asiakassuhdevastaavasta (Key Account Manager). Vuonna 2011 Chicagon toimistolla työskenteli vain 6 henkilöä, jotka hoitivat sekä Pohjois-Amerikan että Latalaisen Amerikan myynnin ja operatiiviset työt, kuten tilaukset, laskutuksen, rahat, varastoinnit, taloushallinnon yms.

Golla on löytänyt tehokkaasti Amerikan markkinoiden keskeisimmät myyntikanavat, ja myynti kasvaa kovaa vauhtia. Markkinoilla on menestytty, mutta jatkuvasti pitää myös oppia lisää, sillä markkinat ovat hyvin kilpaillut ja kuluttajat erilaisia. Laadulla on vaikea kilpailla silloin, kun kuluttaja hakee halpaa. Siljamäen mukaan ”leikkisä ilme uppoaa Skandinaviassa hyvin, mutta amerikkalainen kuluttaja on konservatiivisempi”. Golla on päässyt sisälle suuriin jälleenmyyntiketjuihin, kuten Target-, Best Buy-, RadioShack-, Sears-, hhgregg-, FranklinCovey- ja Verizon-ketju.

Siljamäen mukaan yrityksen perusstrategia on luotu yhdessä toimitusjohtajan ja omistajan, Petri Kähkösen ja Suomen markkinointi- ja myyntijohtajan, Siljamäen esimiehen, Bernhard Gerlichin kanssa. Vaikka strategia on pysynyt alusta asti melko samanlaisena, strategiatyö on kuitenkin dynaamista ja elävää, sillä markkinat kehittyvät nopeasti. Toimintatapoja ja tuotteita pitää jatkuvasti mukauttaa tekniikan kehityksen mukaan. Yrityksen toimintatavan pitää olla kuin laivan, jota pitää pystyä ohjaamaan tilanteiden muuttuessa. Strategiatyö on välillä myös ideointia ja ajatuksilla leikkimistä.

Myyntistrategia on Siljamäen mukaan konkreettisempi, sillä pitää suunnitella, kuinka vähittäiskauppiasta lähestytään ja kuinka tavaran-toimittajien kanssa toimitaan. Gerlichin ajatuksen mukaisesti myyntityö on aloitettu loppupäästä, suoraan vähittäismyyjästä. Gollalle on tärkeää ymmärtää paikallisia markkinoita, toimia markkinoilla aktiivisesti ja olla mukana myynnissä. Kanavien valinta on tärkeää ja hyviin partnereihin halutaan panostaa. Partnereiksi halutaan myyjiä, jotka vastaavat Gollan ajatusta imagosta ja jotka osallistuvat tuotteiden markkinointiin ja ottavat varastoriskiä. Jälleenmyyjiin pidetään aktiivisesti yhteyttä puhelimitse, reissataan ahkerasti ja viestitään myös sähköpostitse sekä osallistutaan messuille.

Vaikka paikallistuntemus on oleellista, Siljamäki pitää Suomen ohjaustukea tärkeänä. Johto, tuotesuunnittelu, tuotteet ja markkinointimateriaalit tulevat Suomesta. Myös elintärkeää tilaustoimitusprosessia ohjataan Suomesta, joten jatkuva viestintä Suomen kanssa on tärkeää.

Viestinnässä myös intra- ja extranet sekä sähköposti ovat oleellisia; tietoa ja uutisia on tarjolla ja kysymyksiin saa aina vastauksia.

Toiminnan kehityskohteina Siljamäki näkee tehokkaammat tuotestrategiat, tarkempien myyntiennusteiden tekemisen sekä balanssin löytämisen tavaran riittävydessä ja sopivan kokoisissa varastoissa. Tuotesuunnittelussa pitää olla koko ajan tieto siitä, että tuotteita tehdään oikeille laitteille. Markkinoiden seurannan lisäksi seurataan tuloksia ja onnistumisia.

Menestyksen eväinä tiimityö ja nöyryys

Kähkösen mukaan Gollan suunnittelussa ja työskentelyssä tärkeintä ovat tiimit, eivät yksittäiset tähdet. Toimitusjohtaja vaatii työntekijöiltä paljon. Kaikki tehdään itse mainoksista nettisivuihin. Golla on vallannut markkinoita hyvin systemaattisella myyntityöllä alan messuilla. Fokus on tärkeä pitää mielessä.

Golla on onnistunut asiakas- ja jälleenmyyjäyhteistyössä maailmalla. Aktiivinen kontaktointi ja kielitaito ovat tärkeitä. Golla on mm. mukana EU:n perustamassa kampanjassa, jonka tavoitteena on parantaa pk-yritysten kielitaitoa. Aalto-yliopiston professori Rebecca Piekkarin mukaan Gollassa asiakastarpeita ja henkilöstön kieli- ja kulttuuriosaamista sovitetaan tietoisesti yhteen. Kielitaitovaatimukset ulottuvat myyntiä ja markkinointia syvemmälle, ja siihen kiinnitetään strategista huomiota.

Gollan myyntijohtajan, Matti Lehtovirran mukaan myynnissä on tärkeää olla yhtä aikaa nöyrä ja ylpeä; pitää uskoa tuotteeseen ja olla rehdisti ja ylpeästi Golla Suomesta. Kulttuureja pitää kuitenkin kunnioittaa ja myynnin eteen pitää olla valmis paiskimaan töitä. Myynnissä tarvitaan huumoria, nälkäisyyttä ja nöyryyttä.

Lähteet:

Haastattelu: Siljamäki, Heli, Pohjois-Amerikan myyntijohtaja. 17.6.2011.

Kirjallisia lähteitä:

Ala-Ilomäki, K. Apple on Gollalle kova pala. *Talouselämä* 24/2011.

Harma, O. Myyntitykki kertoo. *Markkinointi & Mainonta* 30/2009

Hietanen, E. Jakelutiet hallussa. *Ekonomi* 4/2011.

Jalovaara, V-M. Golla pehmentää kovaa elektroniikkaa. *MikroPC* 13/2008.

Kinturi, M-L. Kielimuuria murretaan yritysten tieltä. *Kauppalehti* 6.10.2010.

Mykkänen, P. Tableteista kunnan myyntipiikki suomalaisyritykselle USA:ssa. *Kauppalehti* 13.6.2011

Kone – Strategiaproessi on selkäranka kaikelle työlle

Eija Kärnä

■ Koneen henkilöstöpäällikön Irma Laitisen mukaan strategiaproessi nähdään tapana tehdä töitä – se on selkäranka kaikelle työlle. Arvot linkittyvät konkreettisesti strategiaan, eivätkä jää sanahelinäksi. Strategiasta saadaan yhteiset tavoitteet, nk. *Big Picture*, josta johdetaan konkreettiset projektit, nk. *Must win battles*. Jokainen osasto vastaa tavoitteisiin *Action Plan*-toimintasuunnitelmilla. Kaikilla projekteilla ja toimintasuunnitelmilla on vastuuhenkilöt. Koko yrityksen, eri osastojen ja henkilöstön, tavoitteet linkittyvät toisiinsa ja tavoitteiden toteutumista seurataan neljännesvuosittain. Jokaisella toimihenkilöllä on bonustavoitteet vuoden 2012 loppuun mennessä. Strategian mukaista toimintaa mitataan ja strategia on mukana kaikessa toiminnassa.

Strategiasuunnittelua tekee Koneella laajennettu johtoryhmä apunaan ulkopuolisia strategia-asiantuntijoita. Henkilöstön näkemykset ja ideat otetaan suunnittelussa huomioon. Viestintä muokkaa strategiaviestin henkilöstölle selkeäksi ja tuottaa esimiesten ja osastojen käyttöön strategian toteuttamista tukevaa materiaalia. Strategia julkaistaan globaalissa *Management*-kokouksessa, joka järjestetään kerran vuodessa. Kokoukseen osallistuu toistasataa johtajaa Koneen yksiköistä ympäri maailmaa. Toimitusjohtajat vievät viestiä omiin kohdemaihinsa ja kaikki strategiamateriaali myös toimitetaan sähköisesti jokaiseen yksikköön. Kukin esimies vastaa strategiaviestinnästä omassa yksikössään. Tukena esimiehillä on esim. *Big Picture* -posterit ja intranetistä löytyvä strategiamateriaali.

Aktiivinen strategiatyö kannattaa

Aktiivisesta strategiatyöskentelystä on nykyään tullut arkea Koneella, ja suhtautuminen on positiivista, sillä hyödyt ovat helposti havaittavissa. Strategia ei näyttäydy työntekijälle vaikeana, sillä strategia on tehty helposti ymmärrettäväksi. Toimitusjohtaja esittelee strategian henkilöstölle yhteisessä tapaamisessa, joka videoidaan ja joka on nähtävissä Koneen tytäryhtiössä maailmalla. Kaikki strategiaan liittyvä materiaali on saatavilla intranetissä. Toimintatapa strategian toteutuksessa on dialoginen:

jokainen esimies käy strategiakeskustelut myös osastollaan ja jokaisen työntekijän kanssa. Keskustellen käydään läpi mitä strategia tarkoittaa kunkin osaston ja yksittäisen henkilön työssä. Strategian toteutumista seurataan neljännesvuosittain henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa.

Sitoutuminen huippuluokkaa

HR:n keskeiset tehtävät strategiatyössä ovat kehityskeskustelujen järjestäminen ja tulosten kokoaminen, koulutuksen järjestäminen sekä henkilöstötyytyväisyyden seuranta. Koneen henkilöstöjohtaja Kerttu Tuomas onkin vahvasti mukana strategiatyössä. *Employee survey* -kyselyn vastausprosentti on ollut lähes 90 %. Tulosten mukaan henkilöstön sitoutuminen on noussut jatkuvasti ja on nyt huippuluokkaa. Sitoutumista vahvistavat avainalueet, Key Initiatives, joiden kehittämiseen työntekijän tulee sitoutua. Henkilöstön toiveet ja ehdotukset otetaan vakavasti ja se lisää sitoutumista ja tyytyväisyyttä. *Growth Opportunities* -ohjelma takaa, että henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä Koneen sisällä. Työhyvinvointi on Koneen Suomen yksikössä hyvää tasoa ja sitä kehitetään myös muissa yksiköissä kaikkialla maailmalla.

Kaikki työnjohtajat ja esimiehet saavat *Kone Leader* -koulutuksen. Koneen globaali HR suunnittelee koulutuksen peruspaketin, jota sovelletaan kunkin toimijamaan omista lähtökohdista. Koneella pidetäänkin tärkeänä, että arvoja toteutetaan konkreettisesti esimiehen työssä.

Lähde:

Irma Laitinen, HR Manager, Kone Corporation, haastattelu 16.6.2011.

Nissan Nordic Europe Oy – Maailmanlaajuista strategiatyötä paikallistasolla

Eija Kärnä

■ Nissan jakautuu maailmalla kolmeen alueorganisaatioon: Asia, AMIE ja Americas. Eurooppa kuuluu ryhmään AMIE, joka tarkoittaa Africa, Middle-East, India and Europe. Euroopan pääkonttori sijaitsee Sveitsissä ja pääkonttorin tukitoiminnot ovat Ranskassa. Euroopan sisällä on lisäksi useita alueorganisaatioryppäitä. Suomen Nissan kuuluu ryhmään Nissan Nordic Europe Oy (RBU Nordic).

Nissan Nordic Europe Oy:ssä eli tuttavallisesti NNE:ssä työskentelee n. 170 työntekijää, joista Espoon Keilasataman pääkonttorissa 100. NNE:n henkilöstö muodostuu 15 kansalaisuudesta ja konsernin virallinen kieli on englanti. Nissanilla kierrätetään ihmisiä melko päämäärätietoisesti ympäri maailmaa 1–3 vuoden komennuksilla. Useiden kulttuurien ja kielien lisäksi NNE:n arjessa pyöritetään kuutta eri valuuttaa ja seitsemän erilaista lainsäädäntöä, kuluttajansuojaa, verolainsäädäntöä jne. Yhteistyötä NNE:llä helpottaa, että viitekehyksenä on Eurooppa eikä koko maailma. Suomesta ei yleensä olla suoraan yhteyksissä esimerkiksi Japaniin, vaan ensisijaisesti Euroopan pääkonttoriin Sveitsiin.

Työskentely monikulttuurisessa ympäristössä ei tuota erityisiä ongelmia Lotta Vuoriston ja Soili Jauhiaisen mukaan. Vuoristo toimii NNE:llä Strategy & Business Planning Managerina ja Jauhiainen on toimitusjohtajan assistentti. Kummankin mielestä työskentely monikulttuurisessa organisaatiossa on tiivistä, arkista yhteistyötä. Kulttuurierot eivät yleensä aiheuta ongelmia, vaan lähinnä ihmisten erilaiset henkilökemiat. Kulttuurierojen välttämiseksi toimitaan mielellään yhteneväisesti. Lähtökohtana kaikessa työskentelyssä Nissanilla on globaalisuus. Henkilökunta asennoituu myönteisesti yhteistyöhön jo työhaastattelusta ja rekrytoinnista lähtien.

Strategiaprosessi Nissanilla

Suomessa, kuten muissakin Euroopan yksiköissä, nykyisen strategiaprosessijattelun mukaan toimiminen aloitettiin vuoden 2010 kesällä. Keskeiset globaalit toimintalinjat (Corporate Strategy) muodostetaan Sveitsin ja Japanin yhteistyön tuloksena. Globaalin strategian pohjalta

Sveitsin pääkonttori määrittelee strategian Euroopan tasolla. Näiden linjausten pohjalta NNE:n johtoryhmä ja toimitusjohtaja päättävät NNE:n strategiasta yhteistyössä Euroopan yhteyshenkilöiden kanssa. Kussakin maaorganisaatiossa työstetään omat lokaalit strategiat yhteisten linjausten pohjalta. Nissanin strategiaprosessi lähtee japanilaisittain liikkeelle huhtikuun alussa järjestettävässä Fiscal Year Kick Off -tilaisuudessa, jossa esitellään strategiset tavoitteet.

Suomen liiketoimintasuunnitelmaa rakennetaan keskeisten strategien linjausten pohjalta mahdollisimman käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi. Vuoriston mukaan organisaatio on matala ja koko henkilöstö osallistuu keskusteluun sekä ennen strategian luomista että strategiaa lanseerattaessa. Kaikkien osallistumisella taataan asioiden parempi ymmärtäminen ja sitoutuminen. Tiedon jakoa kollegojen kesken pidetään hyvin tärkeänä ja parhaita toimintatapoja ja prosesseja hiotaan yhteistyössä.

Käytännön strategiayöskentely

Business-funktiot ovat yksikköjen esimiesten vastuulla ja toteutuvat organisaation eri tason kokouksissa, osastopalaverissa ja workshopissa. Koko henkilöstö osallistuu lisäksi All Employee Meeting (AEM)-tilaisuuksiin 2–3 kuukauden välein. Näissä yhteisissä tilaisuuksissa käydään läpi myyntitilastoja, markkinointikampanjoita, strategioita jne. AEM-tilaisuudet järjestetään parin viikon sisällä Euroopan tason vastaavista tilaisuuksista.

Strategiaviestintä ja -kulttuuri

Vuoriston mukaan strategiaviestintä Nissanilla toimii kuin venäläinen nukke. Strateginen tieto puretaan organisaatiossa alaspäin jokaiselle tasolle, ylimmältä johdolta keskijohdolle, yksiköihin, osastoille, tiimeihin ja yksilötasolle asti. Monikulttuurisessa organisaatiossa on tärkeää, että viestintä on yhdenmukaista. Vuoristo vastaa strategiaviestinnän sisällöstä yhdessä toimitusjohtajan kanssa, viestintäjohtaja taas vastaa strategiaviestinnän tyylistä ja tavoista. Strateginen viestintä kuuluu myös viestintäpäällikköjen ja maajohtajien toimenkuviin. Euroopasta saadaan jonkin verran viestintäapua projekteihin, kampanjoihin ja markkinointiviestintään. Viestinnän haaste on viestien yhtenäinen ja mahdollisimman yhtäaikainen välittäminen NNE:n pääkonttorin ja maaorganisaatioiden välillä. Jauhaisen mukaan

tähänkin on viime aikoina panostettu. Strategiaviestintä toimii hyvin ainakin tuloksellisuutta mitaten.

Viestinnässä apuna on myös järjestelmät. Intra toimii eri tasoilla globaalisti, Japani-johtoisesti ja Euroopassa ryhmittäin. Projektien dokumentit kootaan sähköiseen eRoom-portaaliin. Tietoa välitetään myös Shared Drivessä yhteisellä alustalla, jonne kootaan sääntöjä, ohjeita, vinkkejä ym. koko henkilöstölle sekä tietyille ryhmille (esim. johtoryhmän kansiot). Videokonferensseja käytetään paljon, kuten tietenkin myös sähköpostia.

Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa monikulttuurisuuden lisäksi paljon se, että organisaatio on uusi ja että henkilöstö on melko nuorta. Johtamisessa ei voi sanoa, että olisi mitään erityistä Nissan-kulttuuria, vaan johtamistapa riippuu enemmän johtajan persoonasta. Nissanilla on melko aktiivinen viestintäkulttuuri, kokouksia ja palavereja pidetään säännöllisesti monin eri tavoin ja eri tasoilla. Jokaisella yksiköllä, osastolla ja tiimillä on säännölliset kokouksensa. NNE:llä ”kaikki ovat viestijöitä”, erityisesti esimiehet, mutta myös koko henkilöstö. Face-to-face- viestintää arvostetaan ja maaorganisaatioihinkin ollaan mielellään kontaktissa vähintään videoneuvotteluin. Toistensa näkemisen tärkeyttä kuvastaa sekin, että kentällä työskentelevillä on käytössään kameralliset läppärit.

Nissan on erittäin tavoite- ja myyntihakuinen yritys. Tavoitteita seurataan aktiivisesti pitkän tähtäimen tasolla, mutta myös kuukausi-, viikko- ja jopa päivätasolla. Seurannassa käytetään useita järjestelmiä sekä Nissanin että tehtaiden omia ja yleisiä järjestelmiä kuten Siebel ja SAP. Seurannassa käytetään myös omia exceleitä, kokous- ja raportointityökaluja. Neljä kertaa vuodessa järjestetään kokouksia, joissa tavoitteiden toteutumista puidaan kunkin yksikön johtajan vetämänä.

Johdon assistentin rooli strategiatyössä

Toimitusjohtajan assistentin rooli globaalien yritysten strategiaprosessissa on Jauhiaisen mukaan fasilitointia, organisointia ja koordinoimista. Johdon assistentti on strategiatyöskentelyssä aitiopaikalla, mutta ei itse varsinaisesti osallistu siihen. Jauhiaisen mukaan tietää strategian sisällöstä toimitusjohtajan kautta. Tietoa on paljon ja vaarana on myös tietoähky. Työssä onkin tärkeää tietää esimiehen tavoitteet ja asioiden kiireys ja tärkeysjärjestys. Johdon assistentti tukee strategiatyössä olemalla mukana järjestämässä aikatauluja, kokouksia, tilaisuuksia, tiloja ja tekemässä käytännön järjestelyjä tilaisuuksissa. Jauhiaisen mukaan hän voisi kehittää omaa rooliaan strategiatyöskentelyn fasilitoijana. Tällainen kehitys voisi myös lisätä työn mielekkyyttä.

Strategiatyön kehittäminen

Strategiatyön kehittämisessä Vuoristo ja Jauhiainen uskovat, että keskustelukulttuuriin voisi entisestäänkin panostaa. Workshopit, joissa työntekijöiden roolia strategian toteuttajina työestetään yhdessä, voisivat parantaa strategian toteutumista. Työntekijän roolia voisi myös kehittää työntekijän omalla ”strategiakellolla”, jota voisi tarjota sovellettavaksi esimerkiksi sähköisissä järjestelmissä.

Lähteet:

Haastattelut 8.3.2011 Nissanilla:

Lotta Vuoristo, Manager, Strategy & Business Planning

Soili Jauhiainen, Assistant to Managing Director

Nissan Nordic Europe Oy – Strategiatyö monikulttuurisessa yrityksessä

Sanna Kamau

■ Nissan Nordic Europella (NNE) on ymmärretty keskijohdon tärkeys strategian viestin välittäjänä ja strategiaviestinnän kehittämiseen tullaankin kiinnittämään jatkossa entistä enemmän huomiota. Yrityksen monikulttuurisen henkilöstön huomioon ottaen on tärkeää, että keskijohto saa yhtenäisen kuvan strategiasta, sillä he kouluttavat oman osastonsa työntekijät liittyen uuteen keskipitkän aikavälin strategiaan.

Opinnäytetyössäni tutkin strategian ymmärtämistä monikulttuurisessa yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, kuinka hyvin yrityksen monikulttuurinen henkilöstö on ymmärtänyt johdon lanseeraaman uuden keskipitkän aikavälin strategian ja selvittää, onko eri kulttuurien edustajien välillä eroja strategian ymmärtämisessä. Kyselyyn vastasi 57 työntekijää.

Kyselyn mukaan suurin osa henkilöstöstä oli tietoinen uudesta strategiasta ja ymmärsi strategian välittämän viestin hyvin. Vastaajat kuitenkin toivoivat strategiatiedon olevan paremmin saatavilla ja kaipasivat lisää keskustelua siitä, miten henkilöstön tulisi omassa työssään toimia edistääkseen strategiatavoitteiden toteutumista.

Nissan Nordic Europe

- Toimiala: autojen maahantuonti ja markkinointi Pohjoismaissa ja Baltian maissa
- Organisaatorakenne: Marketing, Customer Quality & Network, Finance, After Sales, PR / Communications, Sales, Corporate Sales
- Henkilöstön lukumäärä: 170
- Toimipisteet: yhteensä 5 toimipistettä (Espoo, Oslo, Tukholma, Kööpenhamina, Tallinna), pääkonttori Suomessa, maakonttorit Pohjoismaissa ja Baltian maissa
- Saatavuus: HAAGA-HELIAn kirjasto

Monikulttuurinen yritys tarvitsee motivoivan johdon

Monikulttuurinen johtaminen on erilaisten johtamistapojen, -preferenssien ja -taitojen sulatusuuni. Hyvän monikulttuurisen johtoryhmän jäsenet ovat organisointikykyisiä, luotettavia ja motivoivia. Motivaatio on tärkeä tekijä siksi, että monikulttuurisissa yrityksissä eri kulttuuritaustaisia työntekijöitä ei aina motivoi samat asiat. Ensimmäinen askel kulttuurierojen tehokkaassa johtamisessa on oman yleisen kulttuurisen tietoisuuden kasvattaminen.

Hyvän kansainvälisen johtoryhmän jäsenten tulisi myös ymmärtää oman kulttuuritaustansa lisäksi kollegojensa ja asiakkaiden kulttuuritaustan vaikutus ajattelutapaan ja käyttäytymiseen.

Monikulttuurisen johtamisen haasteet

Monikulttuurinen johtaminen on haasteellista, sillä heterogeeninen työyhteisö on paljon vaikeammin johdettava kuin homogeeninen. Jokaisella monikulttuurisen työyhteisön jäsenellä on oma mielipiteensä siitä, millainen on hyvä johtaja. Varsinkin muutostilanteissa – esimerkiksi uutta strategiaa lanseerattaessa – johdon tulisi käyttää runsaasti energiaa henkilöstön yhtenäisyyden ja tasapainon rakentamiseen ja säilyttämiseen.

Strategiaviestinnän kehittäminen

Tutkimuksen antamien tulosten valossa NNE:n johto halusi kehittää uutta keskipitkän aikavälin strategiaa etenkin strategiaviestinnän kannalta. Johto halusi vinkkejä siitä, miten uuden strategian voisi viestiä paremmin henkilöstölle. Tärkeää onnistuneen strategiaviestinnän kannalta olisi kouluttaa yrityksen keskijohto siten, että heillä olisi sama käsitys strategiasta ja sen tavoitteista kuin johdollakin. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, sillä keskijohdolla on merkittävä vaikutus siihen, kuinka hyvin henkilöstö omaksuu uuden strategian. Tärkeää olisi myös, että henkilöstö pääsisi keskustelemaan uudesta strategiasta ja siitä, minkälainen vaikutus uuden strategian myötä tulevilla muutoksilla on heidän omaan työhönsä. Tämän toteuttamiseksi yritys voisi esimerkiksi järjestää strategian lanseeraamisen yhteydessä keskustelutilaisuuden tai hieman myöhemmin esimies-työntekijä-keskusteluja, joissa henkilöstö pääsee kertomaan omista tuntemuksistaan uuteen strategiaan liittyen.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: millaisia kokemuksia ja mielipiteitä yrityksen monikulttuurisella henkilöstöllä on uudesta keskipitkän aikavälin strategiasta? Onko eri kulttuurien välillä eroja strategian ymmärtämisessä? Miten strategiaviestintää voitaisiin kehittää paremmaksi?
- Menetelmä: kvalitatiivis-kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Toteutus: lähetetty Webropol-kysely yrityksen 160 työntekijälle
- Opinnäytetyön nimi: Uuden keskipitkän aikavälin strategian ymmärtäminen monikulttuurisessa yrityksessä
- Opinnäytetyön tekijä: Sanna Kamau
- Koulutusohjelma: johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: tulee Theseukseen syksyn 2012 aikana

OP-Pohjola – Esimiesten tuen tarve

Susanna Tolonen

■ OP-Pohjolassa esimiehiltä kysyttiin, millaista tukea he kaipasivat strategian jalkauttamisessa. Haastattelututkimus kertoi, että esimiehet kaipaavat enemmän tukea strategian toteuttamiseen. Toivottiin, että strategian viestintään käytettäisiin uudenlaisia keinoja kuin aikaisemmin. Kaivattiin enemmänkin vuorovaikutteista dialogia strategian viestinnän tueksi. Esimiehet eivät enää kaivanneet perinteistä koulutusta vaan enemmänkin vuorovaikutteista keskusteltua strategiasta. Esimiehillä oli tarve päästä osallistumaan strategiaprosessiin, jotta he voisivat viestiä strategiasta paremmin eteenpäin. Esimiesten mielestä oli tärkeää, että strategia tulee ymmärretyksi yhtenäisellä tavalla.

OP-Pohjola-ryhmä:

- Suomen suurin finanssiryhmä
- Pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelut
- Liiketoiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen
- Suomessa 4,2 miljoonaa asiakasta
- Toimipaikkoja osuuspankeilla on 537

Esimiesten haastattelut

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää parhaita käytäntöjä esimiesten tueksi. Tutkimusta varten haastattelin esimiehiä kahden viikon ajan kasvokkain, puhelimitse ja sähköpostitse. Otin yhteyttä esimiehiin aluksi sähköpostitse ja sovin haastatteluajankalusta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Sain vastauksen lähes kaikilta esimiehiltä ja he osallistuivat haastatteluihin erittäin mielellään. Kävi ilmi, että esimiehillä oli paljon näkemyksiä ja kehitysehdotuksia. Esimiehet olivat hyvin motivoituneita työhönsä ja halusivat olla aktiivisesti mukana strategian viestinnän kehittämisessä. OP-Pohjola-ryhmä oli itse valikoinut haastateltavat eri liiketoimintayksiköistä. Tarkoituksena oli saada ajatuksia mahdollisimman laajasti eri puolelta yritystä. Haastatteluiden pohjana toimivat yhdessä sovitut teemat, joita olivat muun muassa valmentava johtamiskulttuuri ja esimiesviestintä.

Kehitysehdotukset strategian jalkauttamisprosessiin

Kehitysehdotukset on kerätty analysoiduista tutkimustuloksista ja perustuvat myös haastattelijan omiin tulkintoihin. Haastatteluissa selvisi, että esimiesten toiveet eivät juuri poikkea toisistaan. Pääasiassa toivottiin uudenlaisia ja yhtenäisiä käytäntöjä tukemaan esimiesten työtä. OP-Pohjola-ryhmä koki kehitysehdotukset hyvinä, ja he aikoivat ottaa ne huomioon tulevassa strategiatyössä. Alla listattuna tärkeimpiä kehitysehdotuksia:

- Viestinnän vuorovaikutteisuuden lisääminen
- Valmentavan johtamiskulttuurin lisääminen ja ylläpitäminen
- Onnistumisen mittareiden lisääminen
- Ohjeet strategian jalkautukseen
- Mukaan pääseminen strategiaprosessin työstämiseen
- Strategian visualisoidun ja viestinnän vaikuttavuuden lisääminen uusien keinoin.

Strategiaviestintä

Monet haastateltavat kokivat, että strategiasta viestiminen jää monesti strategian suunnittelun taakse. Koettiin, että yrityksen tärkeitä voimavaroja käytetään kyllä tehokkaasti strategian suunnitteluun, mutta strategiatyön jälkeen energiavarastot ovat usein tyhjiä. Joidenkin esimiesten mielestä strategian suunnittelijoilla ei usein enää riitä resursseja kertoa strategiasta muille organisaation jäsenille, kun strategia on jo kerran suunniteltu. Muutamassa haastattelussa nousi esiin ajatus siitä, että ihmiset omaksuvat uusia asioita eri lailla. Toiset oppivat kuuntelemalla, kun taas toisilla on visuaalinen muisti. Mikäli strategian viestintään käytetään vain yhtä viestinnän keinoa, mielestäni voidaan olla varmoja, että kinesteettisesti oppivat ihmiset eivät ymmärrä strategiaa halutusti. Näkemykseni on, että toimiva ja tehokas strategiaviestintä on yrityksen kivijalka, jotta strategia tulee ymmärretyksi halutulla tavalla.

Tutkimustiedot

- Opinnäytetyön nimi: Miten esimiehiä voidaan tukea strategian toteuttamisessa?
- Menetelmä: kvalitatiivinen haastattelututkimus
- Kohderyhmä: OP-Pohjola-ryhmässä työskentelevät esimiehet
- Haastattelut: kymmenen esimiestä
- Tulokset: kehitysehdotukset esimiesten tueksi strategian toteuttamiseen
- Opinnäytetyön tekijä: Susanna Tolonen
- Koulutusohjelma: johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: HAAGA-HELIAN kirjasto

OP-Pohjolan esimiehiä ohjaavat arvot

Laura Koivumäki

■ Tämän OP-Pohjola-ryhmälle tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä arvot ohjaavat esimiehiä heidän toteuttaessaan yrityksen strategiaa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, ovatko heitä ohjaavat arvot yrityksen määriteltyjä arvoja vai jotakin muita.

Tarkoituksena oli löytää myös mielipiteitä siitä, millainen arvomaailma yrityksessä vallitsee ja miten esimiehet toteuttavat nykyisiä arvoja päivittäisessä työssään.

OP-Pohjola:

- Toimiala: OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jossa on yhdistetty pankki- ja vakuutustoiminta.
- Tehtävä: Ryhmän perustehtävä pohjautuu osuustoiminnallisuuteen ja sen perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia.
- Organisaatorakenne: Ryhmän muodostavat yli 200 osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP-Pohjola osuuskunta tytä- ja lähiyhteisöineen. Tytäryhtiöistä isoimpia ovat Pohjola Pankki Oyj ja OP-Palvelut Oy.
- Toimipisteet: yli 200 osuuspankkia Suomessa

Tutkimustulokset

OP-Pohjola -ryhmän määrittelemiin arvoihin suhtauduttiin positiivisesti ja niitä pidettiin hyvinä. Kukaan esimiehistä ei myöskään kokenut ristiriitaa OP-Pohjolan ja omien arvojensa kanssa.

Kukaan ei halunnut radikaalisti muuttaa määriteltyjä arvoja. Suurin osa esimiehistä koki arvojen toteutuvan eri tavoin eri puolilla ryhmää, ja muiden yksiköiden ajateltiin toimivan hieman eri arvojen mukaan kuin oman yksikön.

Haastatteluista voidaan huomata, että osa esimiehistä koki arvot enemmän eettisiksi ja joksikin mihin pyritään, kun taas osa lähestyi niitä arkisemmin ja koki niiden olevan jollakin tavalla kaikessa toiminnassa mukana, ei ainoastaan tavoitteina. OP-Pohjolan määritellyt arvot toimivat eettisinä tavoitearvoina, mutta arkiarvoina ne saavat erilaisia muotoja ja painotuksia esimiesten omista arvoista riippuen.

Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa tuli esille arvoihin ja strategiaan liittyen monia konkreettisia kehitysehdotuksia, joita OP-Pohjolan strateginen suunnittelu voisi hyödyntää tulevaisuudessa.

Seuraavassa arvoprosessissa tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden mielipiteisiin ja mahdollisesti ulkopuolisen konsultin avulla pyrkiä etsimään niitä arvoja, jotka ovat henkilöstölle tärkeitä. Tätä oli käytetty onnistuneesti keinona joissakin yksiköissä, kun he ovat määritelleet omia arvojaan.

Moni esimies koki, että arvot täytyisi kuvata ja selittää myös työyhteisön eikä vain asiakkaiden kannalta. Osassa organisaatiota näin oli tehty, mutta varsinkin keskusyhteisön puolella tätä tulisi vielä kehittää.

Arvoviestinnän integroimista strategiaviestintään ja yhtenäistämistä eri organisaation yksiköiden välillä tulisi edistää. Arvojen tulisi näkyä vahvemmin strategian taustalla. Arvoviestintää tarvitaan enemmän, mutta sen on hyvä kuitenkin olla sisällytettynä muuhun viestintään. Sen tulisi olla vain harvoin yksinomaan arvoihin keskittyvää viestintää.

Suomalaisuus ja kotimaisuus nousivat puheissa esiin useasti ja niitä voisi mahdollisesti tuoda enemmän esille arvoissa. Avoimuus ja yhteisöllisyys sekä niiden kaipuu tulisi myös huomioida. Uusi yhteisöllisyyttä sekä työyhteisön näkemystä lisäävä näkökulma arvoihin voisi olla eettisten toimintaohjeiden laatiminen, ja arvojen tuominen sitä kautta lähemmäs yksiköitä ja yksilöitä.

Opinnäytetyön nimi: Arvot strategian toteuttamisessa esimiesten näkökulmasta OP-Pohjola-ryhmässä

- Opinnäytetyön tekijä: Laura Koivumäki
- Koulutusohjelma: Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Tutkimusmenetelmä: kvalitatiivinen haastattelututkimus
- Opinnäytetyön saatavuus: HAAGA-HELIAN kirjasto

Puolustusministeriö – Kehityskeskustelut tärkeä työkalu johtamisessa

Mirja Perttu

■ *Kehityskeskusteluja pidetään puolustusministeriössä tärkeänä työkaluna johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Johtajat hyödyntävät kehityskeskustelujen kautta saamiaan tietoja etenkin omassa esimiestyössään. Kehityskeskustelujen avulla voidaan vaikuttaa työmotivaation ylläpitämiseen, ja merkittävimmät keinot ovat palaute, kehittymiseen kannustaminen, organisaation ja keskustelujen tavoitteiden kirkastaminen sekä yhteistyön edistäminen.*

Opinnäytetyössäni tutkin kehityskeskustelujen asemaa ja keskustelujen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, miten työmotivaatiota ylläpitäviä elementtejä tuetaan kehityskeskusteluissa ja osaamisen kehittämisssessissä. Haastattelin kahdeksaa esimestä puolustusministeriön eri tasoilta ja kahta henkilöstöhallinnon asiantuntijaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa työkaluja kehityskeskustelujen ja osaamisen kehittämiseen.

Puolustusministeriö

- Toiminta-ajatus: vastaa valtioneuvoston osana ja oman hallinnonalansa ohjaajana kansallisesta puolustuspolitiikasta ja turvallisuudesta sekä kansainvälisestä puolustuspoliittisesta yhteistyöstä
- Toimiala: puolustuspolitiikka, sotilallinen maanpuolustus, kokonaisuomaanpuolustuksen yhteensovittaminen, sotilallinen kriisinhallinta- ja rauhan- turvaamistoiminta
- Toimipisteet: 1, Helsingissä
- Henkilöstön lukumäärä: 145

Kehityskeskustelut osana strategian toteuttamista

Kehityskeskustelut pohjautuvat osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen kautta organisaation strategiaan, joka on johdettu visiosta, arvoista ja tavoitteista. Osaamisen kehittäminen ja siihen panostaminen koetaan puolustusministeriössä tärkeänä. Tämä näkyy mm. alaisten osaamisen arvostamisena ja koulutusten järjestämisenä. Tutkimuksessa korostettiin jatkuvan keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitystä, sillä ne vaikuttavat merkittävästi myös kehityskeskustelujen onnistumiseen. Kehityskeskusteluja pidettiin tärkeänä johtamisen ja osaamisen hallinnan työkaluna, mutta niiden asema osaamisen hallinnan kokonaisuudessa voi olla epäselvä mm. tehostomasta viestinnästä johtuen.

Vuonna 2010 puolustusministeriöön perustettiin osaamistyöryhmä, joka määritteli ministeriön tärkeimmät osaamiset sekä suunnitteli ja ohjeisti

osaamisen hallinnan ja kehittämisen kokonaisprosessin. Työn tuloksena oli uusi vuosikellossa kuvattu osaamisen hallinnan suunnitelma. Prosessin käytännön toteutus tapahtuu osana normaalia johtamis- ja esimiestyötä, ja henkilöstöhallinnolla on prosessissa tärkeä rooli mm. kehityskeskustelumateriaalin tuottamisessa, tietojen käsittelyssä sekä ohjeistamisessa. Osaamisen hallinnan suunnitelmaa pidettiin hyvänä uudistuksena ja se on lisännyt järjestelmällisyyttä mm. kehityskeskustelutuloksien käsittelyssä ja tuonut osaamisen kehittämistä näkyvämmäksi. Se on myös lisännyt yhteistyötä osastojen ja henkilöstöhallintosektorin välillä. Suunnitelman jalkauttaminen nähtiin silti haasteena.

Kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa työmotivaatioon

Haastatteluissa ilmeni, että kehityskeskustelut sujuivat puolustusministeriössä pääsääntöisesti hyvin. Johtajien mukaan kehityskeskustelujen avulla voidaan motivoida alaista työtehtävissä suoriutumisessa, mutta paremmin keskustelut onnistuvat, jos vuoden aikana on jo keskusteltu osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista. Kehityskeskustelutilanne koetaan enemmänkin yhteenvetotilaisuutena. Osa esimiehistä osoitti kiinnostuksensa alaisen osaamisen kehittämistä kohtaan järjestämällä erityisen, häiriöttömän tilan keskustelua ja palautteen antoa varten. Arvostuksen osoittaminen on yksi motivaatiota lisäävistä tekijöistä. Lähtökohtana on esimiehen ja alaisen yhteinen ymmärrys mm. työtehtävien vaatimuksista, odotuksista ja organisaation tavoitteista sekä halu työskennellä yhdessä. Tärkeimpänä motivaation lähteenä nähtiin osaamisen lisääminen ja alaisen kannustaminen ottamaan selvää erilaisista keinoista kartuttaa omaa osaamistaan. Tärkeänä pidettiin myös ilmapiirin kehittämistä, keskinäistä yhteistyötä, tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta, informaation jakamista ja reviiriajattelun vähentämistä. Rajat rikkovan yhteistyön nähtiin olevan yksi mahdollisuus hyödyntää henkilöstön osaamista laajasti sekä lisätä työmotivaatiota.

Tutkimuksen kehittämisideoiksi nousivat kehityskeskustelujen osalta mm. uuden keskusteluaikakohdan pohtiminen, keskustelujen hyötyjen ja tavoitteiden selventäminen sekä esimiesten kehityskeskustelukoulutukset. Lisäksi haluttiin panostaa osaamisen kehittämisen seurantaan ja koulutusjärjestelmän luomiseen, sillojen purkamiseen ja osaamisen laajaan hyödyntämiseen. Esimiesten foorumin perustamista pidettiin hyödyllisenä.

Henkilöstöhallinnon asiantuntijat aikovat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia uudistaessaan osaamisen kehittämistä sekä kehityskeskusteluprosessia.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymykset: Miten kehityskeskusteluja toteutetaan puolustusministeriön osastoilla ja erillisyksiköissä, ja mikä niiden asema on? Koetaanko kehityskeskustelut motivoinnin työvälineeksi? Millaisena osaamisen kehittämisprosessi nähdään puolustusministeriössä?
- Menetelmä: kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Toteutus: kahdeksan esimiehen ja kahden henkilöstöhallinnon asiantuntijan teemahaastattelu
- Opinnäytetyön nimi: Kehityskeskustelut työmotivaation tukemisen ja osaamisen kehittämisen keinoina puolustusministeriössä
- Opinnäytetyön tekijä: Mirja Perttu
- Koulutusohjelma: Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201203153441>

Puolustusministeriö – Matkustusstrategian jalkauttamisessa panostettu kasvokkaisviestintään

Mirka Özbas

■ Puolustusministeriössä on onnistuttu alentamaan matkakustannuksia, vaikka kaikkia valtion matkustusstrategiassa määriteltyjä vaatimuksia ei olekaan vielä täytetty. Kirjallisen tai sähköisen viestinnän sijaan erityisesti kasvokkaisviestintään on panostettu. Hyödyntämällä myös muita sisäisen markkinointiviestinnän keinoja ja kanavia voisi olla mahdollista saavuttaa vieläkin parempia tuloksia.

Opinnäytetyössäni tutkin valtion matkustusstrategiaan liittyvää sisäistä markkinointiviestintää puolustusministeriössä. Tutkimustani varten haastattelin puolustusministeriön matkavastaavan lisäksi myös neljän muun ministeriön matkavastaavia. Tarkoituksena oli selvittää, miten strategiasta on viestitty ja miten viestintää voisi kehittää.

Puolustusministeriö

- Toiminta-ajatus: vastaa valtioneuvoston osana ja oman hallinnonalansa ohjaajana kansallisesta puolustuspolitiikasta ja turvallisuudesta sekä kansainvälisestä puolustuspoliittisesta yhteistyöstä
- Toimiala: puolustuspolitiikka, sotilallinen maanpuolustus, kokonaismaanpuolustuksen yhteensovittaminen, sotilallinen kriisinhallinta- ja rauhan- turvaamistoiminta
- Toimipisteet: 1, Helsingissä
- Henkilöstön lukumäärä: 150

Strategian jalkauttaminen matkavastaavan vastuulla

Valtion matkustusstrategia julkaistiin vuonna 2008. Sen myötä valtion virkamatkustukseen alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Strategian tavoitteena on kustannusten alentaminen, jonka lisäksi esimerkiksi matkustus turvallisuuden sekä ympäristönäkökohtiin halutaan kiinnittää enemmän huomiota.

Kaikissa ministeriöissä strategia on jalkautettu, vaikka ohjeita siihen tai markkinoinnin ja viestinnän hyödyntämiseen ei annettu. Puolustusministeriössä jalkauttaminen on ollut matkavastaava Minna Torpan vastuulla. Strategian jalkauttamisprosessi on alkanut niin, että strategiasta kerrottiin ensin johdolle, jonka jälkeen sitä on käsitelty myös johdon kokouksissa. Tämän jälkeen Torppa on kertonut strategiasta ja sen tuomista muutoksista matkasihteereille erilaisissa tapaamisissa ja tilaisuuksissa.

Matkasihteereillä on ollut päävastuu viedä tietoa eteenpäin matkustajille. Torppa on tarvittaessa neuvonut ja ohjannut matkasihteereitä viestinnässä.

Kannustus ja motivointi avainasemassa

Torpan mukaan sisäinen markkinointiviestintä on tärkeää hänen työssään. Hän yrittää kannustaa ja motivoida matkasihteereitä kertomalla, että he tekevät tärkeää työtä ja tulokset saavutetaan juuri hyvän yhteistyön avulla. Hän käyttää kasvokkaisviestintää, koska se toimii hänen mielestään parhaiten. ”Olen huomannut, että kun on kyseessä pieni ministeriö, paras tapa viestiä on henkilökohtainen kontakti. Olisikin mielenkiintoista kokeilla, miten toimia isossa ministeriössä, kun ei voi mennä kaikkien luo”, Torppa kertoo.

Kirjalliseen tai sähköiseen viestintään ei ole panostettu yhtä paljon. Omaa virastokohtaista ohjetta laaditaan, ja intranetin matkustussivuja uusitaan vuoden 2011 aikana. Puolustusministeriön matkasihteerin mukaan ohjeita on annettu tarpeeksi, mutta olisi hyvä, jos ne kaikki löytyisivät esimerkiksi intranetistä. Intranetiä toivottaisiinkin hyödynnettävän enemmän, minkä lisäksi esimiesviestintään ja esimerkkijohtamiseen toivottaisiin parannusta.

Torppa aikoo hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja kehittää matkustusstrategiaan liittyvää sisäistä markkinointiviestintää. Sisäisen markkinointiviestinnän rooli on tulevaisuudessa nykyistäkin tärkeämpi, koska matkakulujen ennustetaan kasvavan. Tämän vuoksi sääntöjen noudattaminen ja niihin sitoutuminen on tärkeää.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: miten matkustusstrategiasta on viestitty ja miten viestintää voisi kehittää, jotta matkustusstrategiasta tai seuraavista muutoksista voitaisiin viestiä tehokkaammin?
- Menetelmä: kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Toteutus: teemahaastattelu viiden ministeriön matkavastaavalle
- Opinnäytetyön nimi: Matkustusstrategian jalkauttamiseen liittyvä sisäinen markkinointiviestintä puolustusministeriössä
- Opinnäytetyön tekijä: Mirka Özbas
- Koulutusohjelma: Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011060711242>

Sisäasiainministeriö

– Esimiesosaaminen kehityskohteena

Ella Karjalainen

■ Sisäasiainministeriössä on tiedostettu esimiestyön tärkeys ja sen kehittämiseen onkin kiinnitetty viime vuosina entistä enemmän huomiota. Sisäasiainministeriön esimiehet ovat pääosin tyytyväisiä tämänhetkiseen esimiesosaamisen kehittämiseen, etenkin koulutustarjonnan monipuolisuuteen ja laajuuteen. Osaamisen kehittämismenetelmissä erityisen tärkeää esimiehille on käytännönläheisyys, hyödynnettävyys sekä vaikuttavuus.

Opinnäytetyössäni tutkin esimiesosaamisen kehittämistä sisäasiainministeriössä. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämisen nykytilaa esimiesten näkökulmasta ja selvittää, millaisia kehittämistoiveita esimiehillä on ministeriön esimiesosaamisen kehittämismenetelmien suhteen. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa sisäasiainministeriön esimiestä.

Sisäasiainministeriö

- Toimiala: sisäinen turvallisuus ja maahanmuutto
- Tehtävä: varmistaa, että Suomessa asuvat ihmiset kokevat Suomen yhdenvertaisena ja oikeudenmukaisena paikkana asua
- Organisaatorakenne: esikunta, rajavartio-osasto, poliisiosasto, pelastusosasto, maahanmuutto-osasto
- Henkilöstön lukumäärä: 270
- Toimipisteet: 3, Helsingissä

Osaamisen kehittäminen keskeinen tekijä strategian toteuttamisessa

Johtaminen on keskeinen strateginen tekijä; ilman hyvää johtamista organisaation on vaikea menestyä. Etenkin asiantuntijaorganisaatioiden menestyksen määrää pitkälti henkilöstön osaaminen, sen hyödyntäminen, ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen. Tämän toteuttamisessa esimiesten rooli on merkittävä. Esimiehen ammatillisen osaamisen kehittäminen on tärkeää paitsi esimiehen itsensä vuoksi, myös koko liiketoiminnan menestymisen kannalta. Esimiesosaamista voidaan kehittää monella tapaa. Vaihtoehtoja perinteiselle koulutukselle ovat muun muassa coaching, mentorointi, työkierto sekä 360-asteen tutkimus.

Johtamisen osaamistarpeet

Johtamisen osaamistarpeiksi nousevat usein osaamisen kehittäminen, ihmisten johtamisen haasteet sekä nykyajalle tyypillinen muutoksen hallinta ja johtaminen. Lisäksi innovaation edistäminen ja valmennus ovat nykyään esimiestyön tärkeitä osa-alueita yrityksen menestymisen kannalta. Omassa tutkimuksessani esimiesten osaamistarpeiksi nousivat etenkin ihmisten johtamiseen tarvittavat taidot. Tähän sisältyi hankalat johtamistilanteet, ihmisten osaamisen ja jaksamisen huomiointi, ihmisten motivointi sekä muutoksen johtaminen.

Esimiesosaamisen kehittämisestä entistä käytännönläheisempää

Tutkimuksen perusteella esimiehet halusivat kehittää esimiesosaamistaan etenkin koulutuksen ja kokemusten vaihtoon perustuvien menetelmien kautta. Keskeisiksi kehittämistoiveiksi nousivat vertaiskeskustelujen järjestäminen sekä esimiesosaamisen kehittämisen rakentaminen selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Lisäksi tärkeää esimiestyön kannalta olisi määritellä yhteiset esimiestyön periaatteet, jossa määriteltäisiin mitä esimiehiltä ja esimiestyöltä odotetaan. Tärkeää olisi myös, että jokainen uusi esimies kävisi pakollisen esimiestyön perusvalmennuksen, jotta kaikilla esimiehillä olisi samat perusvalmiudet työhönsä.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: millaisia kokemuksia ja mielipiteitä esimiehillä on tämänhetkisestä esimiesosaamisen kehittämisestä ja miten heidän mielestään keskitettyä esimiesosaamisen kehittämistä voitaisiin parantaa sisäasiainministeriössä?
- Menetelmä: kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Toteutus: haastateltu kahdeksaa sisäasiainministeriön esimiestä puolistrukturoidun haastattelun avulla
- Opinnäytetyön nimi: Esimiesosaamisen kehittäminen sisäasiainministeriössä
- Opinnäytetyön tekijä: Ella Karjalainen
- Koulutusohjelma: johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201204124383>

Skenaarioanalyysillä strategista kehittymistä

Anne Liljestrand

■ Skenaarioanalyysi tuo vakiintuneelle yritykselle hyödyllistä tietoa sen toimialan tulevaisuuden mahdollisista skenaarioista, siis tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvista toimialan muutoksista. Skenaarioanalyysissä skenaarioiden toteutumisen varalle luodut visiot ja toimintasuunnitelmat auttavat yritystä varautumaan tulevaisuuden muutoksiin ja kehittämään toimintaansa, vaikka skenaariot eivät toteutuisikaan.

Kohdeyritys: toimipiste Helsingissä, tarjoaa asiantuntijapalveluja, perustettu vuonna 1975, työllistää n. 35 henkilöä

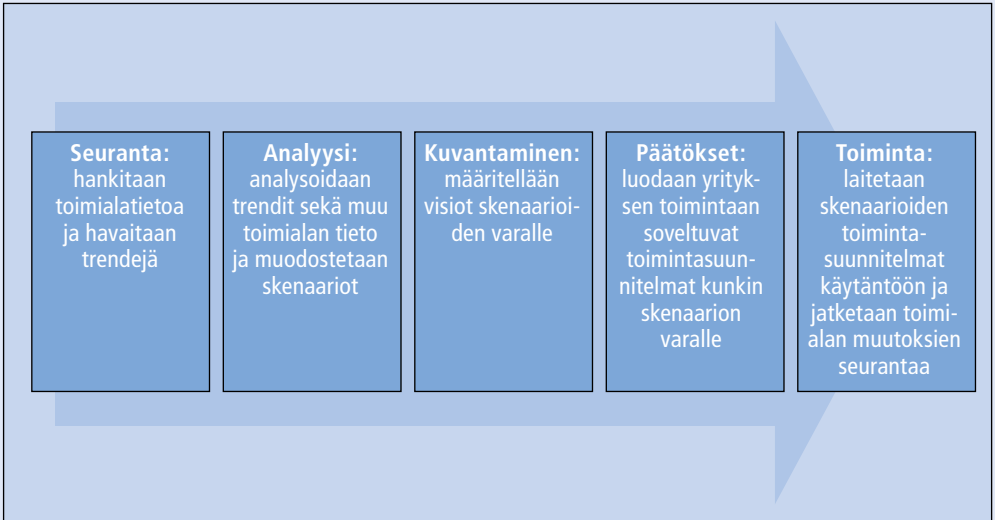
Strategia käytäntöön -hankkeeseen liittyvän opinnäytetyön puitteissa toteutettiin skenaarioanalyysi toimeksiantona vakiintuneelle asiantuntijapalveluja tarjoavalle yritykselle. Kyseessä oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tulokset laadittiin toimintasuunnitelman muotoon vain kohdeyrityksen käytössä olevaan produktiin.

Skenaarioanalyysin perusteella määriteltiin kolme yrityksen toimialalla mahdollisesti toteutuvaa skenaariota: toimialalla tapahtuu jatkuvaa teknologista kehitystä, toimialan työvoiman rakenne tulee muuttumaan ja kohdeyrityksen ulkoisen viestinnän, erityisesti poikkeustilanteiden viestinnän valmiuksille tulee olemaan tarvetta. Näiden skenaarioiden toteutumisen varalta kohdeyritykselle räätälöitiin visiot ja visioihin tähtäävät toimintasuunnitelmat, joita toteuttamalla yritys voi välttää skenaarioiden negatiiviset vaikutukset toiminnassaan ja luoda niistä kehittymismahdollisuuksia. Toimintasuunnitelmat koettiin kohdeyrityksessä hyödyllisiksi ja niitä alettiin soveltuvin osin toteuttamaan heti opinnäytetyön valmistuttua.

Skenaariokohtaisissa toimintasuunnitelmissa hyödynnettiin yritys-toiminnan ja organisaatioiden teoreettista viitekehystä siltä osin, kuin sen katsottiin soveltuvan kohdeyrityksen käytännön toimintaan. Esille tuotiin yritystoimintaa ja työyhteisöä kehittäviä käytäntöjä ja toimenpiteitä, joista merkittävin oli Sengen (1990) oppivan organisaation mallin toteuttaminen.

Skenaarioanalyysin metodina käytettiin Lindgrenin ja Bandholdin (2003) viisivaiheista TAIDATM-metodia, jossa tutkitaan kohdeyrityksen toimialaa, määritellään 3–5 skenaariota, luodaan kullekin skenaariolle

visiot, laaditaan visioihin pyrkivät toimintasuunnitelmat ja lopuksi laitetään toimintasuunnitelmat käytäntöön.



Lindgren & Bandholdin (2003) skenaarioanalyysin vaiheet.

- Opinnäytetyön nimi: Skenaarioanalyysi vakiintuneen yrityksen toiminnan tukena
- Opinnäytetyön tekijä: Anne Liljestrand
- Koulutusohjelma: Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Tutkimusmenetelmä: kvalitatiivinen tapaustutkimus
- Tutkimuskysymys: Mihin opinnäytetyön kohdeyrityksen tulee varautua tulevaisuudessa ja miten?
- Toteutus: mahdollisimman kattavan teoreettisen viitekehyksen sekä käytännönläheisen induktiivisen päättelyn perusteella toteutettu skenaarioanalyysi
- Tulokset ja hyödyt: skenaariot ja toimintasuunnitelmat, jotka hyödyttävät ja kehittävät kohdeyrityksen toimintaa nyt ja skenaarioiden toteutuessa
- Opinnäytetyön saatavuus: HAAGA-HELIAN kirjasto

Lähteet:

- Lindgren, M. & Bandhold, H. 2003. Scenario Planning. The link between future and strategy. Palgrave Macmillan. New York.
- Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization. Bantum Doubleday Dell Publishing Group Inc. New York.

Kehitysyhteistyöjärjestö Solidaarisuus – Strategian integrointi johtamiseen

Sonja Read

■ Kehitysyhteistyöjärjestö Solidaarisuuden arkijohtamisesta vastaavat toiminnanjohtaja ja hallitus. Heidän työnsä on hyvin painottunut päivittäiseen operatiiviseen toimintaan, joten toiminnanjohtaja toivoi strategisempaa otetta hallitustyöskentelyyn uuden strategian lanseerauksen myötä. Yhteistyössä Solidaarisuuden johdon kanssa lähdin kehittämään jatkuvaa toimintamallia, jonka kautta strategiset tavoitteet yhdistetään johdon operatiiviseen toimintaan.

Selvitin työssäni, minkä takia Solidaarisuuden johdon olisi ajankohtaista ja olennaista ryhtyä jatkuvaan strategiatyöhön. Lisäksi esitin työkaluja ja hyviä käytäntöjä strategiatyön integroimisesta johtamiseen.

Solidaarisuus

- Toimiala: kehitysyhteistyö
- Toiminta-ajatus: solidaarisuus tukee demokratiaa, tasa-arvoa ja ihmisoikeuksia vahvistavaa kehitystä kansainvälisesti
- ja haastaa kansalaisia rakentamaan oikeudenmukaista maailmaa
- Toimipisteet: 1, Helsingissä
- Henkilöstön lukumäärä: 10 vakituista, 3 vaihtuvaa

Tarve jatkuvaan strategiatyöhön

Solidaarisuuden hallitus käsittelee strategisia tavoitteita ja niiden toteutumista vuosittain vuosikertomuksen hyväksymisen yhteydessä sekä joka viides vuosi, kun strategiaa päivitetään seuraavalle strategiakaudelle. Havaitimme kuitenkin, että järjestön omien kasvutavoitteiden sekä toimintaympäristön muutosten takia strategiset päämäärät olisi tärkeää sisällyttää operatiivisten asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon. Näin strategisia tavoitteita pystyttäisiin seuraamaan ja hyödyntämään operatiivisessa toiminnassa.

Hallitukselle annettavissa oleva työmäärä on kuitenkin rajallinen, koska sen jäsenet toimivat vapaaehtoisina varsinaisen työnsä ohella. Kerran kuussa pidettävien kokousten esityslistoilla ei ole tilaa erilliselle strategian käsittelylle. Tämä oli suurin haaste strategian integroimisessa johtamiseen. Koska varsinaista ylimääräistä aikaa ei strategiasta keskustelemiseen ole, työssä esitetty toimintamalli tähtää siihen, että strategiset tavoitteet voitaisiin kytkeä luonnollisella tavalla johdon nykyiseen toimintaan.

Strategisen ja operatiivisen toiminnan yhdistävä malli

Strategiakirjallisuuden ja sen tarjoamien hyvien käytäntöjen ja työkalujen pohjalta lähdin etsimään Solidaarisuudelle toimivaa ratkaisua. Haastattelin Solidaarisuuden toiminnanjohtajaa sekä muutamaa hallituksen jäsentä, ja he antoivat palautetta toimintamallin kehittämisen eri vaiheissa. Haastatteluissa havaittiin se, että hallitukseen voisi olla mahdollisuus tuoda jonkinlainen vastuunjako. Haastatteluista kävi myös vielä vahvemmin ilmi hallitusten jäsenten kokemus ajanpuutteesta kokouksissa. Strategian tulisi siis olla läsnä johdon toiminnassa, muttei viedä huomattavasti aikaa välttämättömästä operatiivisesta työstä. Työn tuloksena tarkensin strategian seurantamittareita, tein suosituksia, esittelin työkaluja liittyen vastuunjakoon sekä kokouskäytäntöihin ja lisäsin strategisia tavoitteita vuosikelloon – esimerkiksi talousasioista puhuttaessa otetaan huomioon varainhankintaan liittyvät strategiset tavoitteet.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: Miten Solidaarisuus hyötyy siitä, että strategia integroidaan jatkuvaksi osaksi johtamista, ja millä keinoilla ja työkaluilla tämän voi tehdä?
- Menetelmä: kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Toteutus: jatkuva toimintamalli kehitetty kirjallisuuden sekä Solidaarisuuden johdon haastattelujen pohjalta
- Tulokset: järjestön kasvutavoitteiden sekä toimintaympäristön muutosten seurauksena jatkuva strategiatyö on kannattavaa. Kehitettiin seurantamittareita, tehtiin suosituksia ja koottiin työkaluja kokouskäytäntöihin sekä vastuunjakoon, strategisia tavoitteita integroitiin vuosikelloon.
- Opinnäytetyön nimi: Strategia tukena eikä taakkana – strategian integrointi johtamiseen kehitysyhteistyöjärjestössä
- Opinnäytetyön tekijä: Sonja Read
- Koulutusohjelma: johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: tulee Theseukseen syksyn 2012 aikana

Suomen Lähetysseura – Raportoinnin kehittäminen osana strategiatyötä

Henna Lehtonen

■ Suomen Lähetysseurassa on 2000-luvulla ja erityisesti nykyisellä strategiakaudella 2010–2015 aktiivisesti panostettu strategiatyöhön ja organisaation toiminnan monipuoliseen kehittämiseen. Strategiatyön yhteydessä raportointikäytänteitä ja strategian seurantaan haluttiin yhdenäistää ja kehittää.

Opinnäytetyössäni kartoitin Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan nykytilaa pohjaksi kehitystyölle. Haastattelin yhteensä 22 raportoinnista vastaavaa, raportointia tuottavaa tai raportteja välittävää henkilöä Suomen Lähetysseuran eri osastoilta. Haastateltavien joukossa oli niin osastonjohtajia, päälliköitä kuin toimihenkilöitäkin. Kartoituksen tuloksena Suomen Lähetysseura sai kattavan kokonaiskuvan organisaation eri osastoilla tällä hetkellä tuotettavista raporteista sekä niissä havaituista kehittämistarpeista.

Suomen Lähetysseura

- Toimiala: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetysjärjestö
- Toiminta-ajatus: toteuttaa Jumalan rakkautta sanoin ja teoin; julistaa evankeliumia, puolustaa ihmisoikeuksia ja toimia köyhyyden poistamiseksi
- Organisaatorakenne: toiminnanjohtajan toimisto, hallinto-osasto, talousosasto, ulkomaanosasto, kotimaanosasto, viestintä ja varainhankinta
- Henkilöstön lukumäärä: 328, joista 153 ulkomailla paikallisen kumppanin työyhteydessä
- Toiminnan laajuus: toimintaa 30 maassa, toimitalo Helsingissä

Ulkoisille sidosryhmille raportointi tärkeää

Raportointi voidaan organisaatioissa yleisesti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin. Suomen Lähetysseurassa ulkoisen raportoinnin merkitys korostuu, sillä voittoa tavoittelemattomana, yleishyödyllisenä järjestönä se saa suurimman osan tuloistaan – yritysmaailmasta poiketen – työn tukijoilta; seurakunnilta, muilta yhteisöjäseniltään sekä yksityisiltä lahjoittajilta. Näille kannattajaryhmille työn tuloksellisuudesta raportointi on tärkeää.

Toinen suuri raportoinnin osa-alue Suomen Lähetysseurassa on viranomaisraportointi. Suomen valtio tukee esimerkiksi Lähetysseuran kehitys-

yhteistyöhankkeita ja toiminnasta on raportoitava ulkoasiainministeriölle vuosittain. Kehitysyhteistyön ja kirkollisen työn hankkeiden etenemistä valvotaan säännöllisesti yhteistyökumppaneiden tuottamien hankeraporttien avulla. Osastojen puolivuotis- ja vuosiraporteissa strategian seuranta toteutuu siten, että toiminnasta raportoidaan strategiaan pohjautuvaan vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan peilaten.

Strategian ja vaikuttavuuden mittaaminen haaste

Organisaatiossa strategian seuranta on Suomen Lähetysseurassa vaikeuttanut strategian toimeenpanosuunnitelmassa alun perin määriteltyjen tavoitteiden ja mittareiden suuri määrä. Kevään 2012 aikana strategiaa kiteytettiin ja mittareita karsittiin siten, että strategian seuranta johtoryhmässä ja hallituksessa helpottuu jatkossa. Strategian, työn tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen on voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kuitenkin suuri haaste, sillä tuloksellisuutta tai vaikuttavuutta ei näissä mitata taloudellisilla luvuilla, usein ei luvuilla ylipäätään. Lukujen sijasta tarvitaan laadullisia mittareita. Laadullista arviointia on Suomen Lähetysseurassa alettu kehittää muun muassa Kepa ry:n johtaman Arviointista arkea -projektin avulla.

Strategianäkökulma mukaan kirkollisen työn kumppaneiden raportteihin

Suurimmaksi kehittämiskohteeksi kartoituksessa nousi, laadullisen arvioinnin lisäksi, strategian seurannan sisällyttäminen kirkollisen työn yhteistyökumppanien tuottamiin raportteihin. Kirkolliseen työhön tulee laatia suunnitteilla olevan kirkollisen työn ohjelman pohjalta myös uudet strategian seurannan huomioivat raportointipohjat; kehitysyhteistyön puolella tämä jo toteutuu. Omien ulkomaan aluetyöntekijöiden strategista vuosiraportointia helpottaisi puolestaan vuoden alussa laadittavat strategiaan ja aluesuunnitelmiin pohjautuvat henkilökohtaiset toimintasuunnitelmat.

Turhaa raportointia – raportteja, jotka joskus aikaa sitten olisi laadittu ja joita yhä tuotettaisiin vain tavan vuoksi – Suomen Lähetysseurassa ei kartoituksen perusteella ole. Jonkin verran tehdään osin päällekkäistä työtä tiettyjä ulkomaantyön raportteja tuottaessa ja tähän haastateltavat esittivät useampiakin kehitysehdotuksia. Yleisimmäksi käytännön haasteeksi raportoinnissa, erityisesti ulkomaantyössä, osoittautui raporttien

saaminen ajoissa. Suunnitteilla olevat kirkollisen työn ohjelma ja manuaali helpottavat ongelmaa. Kotimaantöön ja koko organisaation osalta raportointiohjeistusta tulisi myös täsmentää. Yleisesti ottaen sekä organisaation ulkoiset että sisäiset sidosryhmät ovat kartoituksen perusteella tyytyväisiä Suomen Lähetysseuran raportteihin. Kartoituksessa saatuja tietoja tullaan jatkossa hyödyntämään Suomen Lähetysseuran raportointia kehitettäessä, mm. edellä mainitussa Arvioinnista arkea -projektissa.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: Mikä on Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan nykytila ja miten sitä tulisi kehittää?
- Menetelmä: kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Toteutus: teemahaastattelu 22:lle Suomen Lähetysseuran osastonjohtajalle, päällikölle ja toimihenkilölle (20 haastattelua kasvokkain, 2 sähköpostitse)
- Opinnäytetyön nimi: Raportointi ja strategian seuranta Suomen Lähetysseurassa
- Opinnäytetyön tekijä: Henna Lehtonen
- Koulutusohjelma: johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: tulee Theseukseen syksyn 2012 aikana

Suomenlinna Huomenna -projekti kirkastaa Suomenlinnan brändiä

Eveliina Keränen

■ Suomenlinna Huomenna -projektin tavoitteena on Suomenlinnan brändin kirkastaminen ainutlaatuisena ja houkuttelevana kohteena, uuden brändi-identiteetin luominen, kävijäprofiilin muokkaaminen ja talvikoukkausien aktivointi. Projekti on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun, Suomenlinnan hoitokunnan ja Helsingin matkailu- ja kongressitoimiston yhdessä käynnistämä projekti.

Opinnäytetyössäni tutkin ja dokumentoin Suomenlinna Huomenna -projektin strategiasuunnitelmien toteutumista kevään 2011 aikana. Tutkimusta varten haastattelin projektin avainhenkilöiden lisäksi myös projektissa mukana olleita opiskelijoita. Jokainen projekti saa alkunsa tarpeesta, jonka jälkeen projektille suunnitellaan strategia. Strategia on projektin ydin, jonka ympärille projekti rakennetaan vaiheittain. Strategian toteutuksessa projektinhallinta on oleellista.

Suomenlinna – omintakeinen kaupunginosa

- Asukkaiden lukumäärä: n. 850 asukasta
- Henkilöstön lukumäärä: n. 400 henkilöä ympärivuotisesti
- Kävijöiden lukumäärä: n. 700 000 kävijää vuosittain, suurimmat kävijämäärät kesällä ja alkusyksyllä. Talvisin vähän palveluita, koska kävijämäärät ovat vähäisiä.
- Omistus: Suomen valtio
- Hallinto: Suomenlinnan hoitokunta

STRADA-projektista apua strategian toimeenpanoon

Suomenlinnan brändin rakentamisessa käytettiin viittä vaihetta: käynnistäminen, tutkimus, identiteetti ja muut strategiset valinnat, toimeenpanosuunnitelmat ja seuranta sekä toteutus. Keväällä 2011 Suomenlinna Huomenna -projekti oli edennyt toteutusvaiheeseen. Paikkabrändäämisen tärkein tehtävä on valita paikalle sellainen identiteetti, jolla se erottuu selkeästi edukseen kilpailijoistaan. Suomenlinnan identiteetin ydinarvot ovat merellisyys, elävät tarinat ja UNESCO:n maailmanperintökohteisiin kuuluminen.

STRADA on Teknillisen korkeakoulun toteuttama projekti, joka tutkii strategian toimeenpanon ongelmakohtia ja käytäntöjä. Suomenlinna

Huomenna -projektissa STRADA on ollut käytössä yliopettaja Teemu Moilasan työpajoissa. Moilanen on erikoistunut paikkabrändäämiseen ja kirjoittanut aiheesta useita teoksia.

STRADA-menetelmässä määritellään ensin haluttu muutos ja asetetaan käsiteltävät tavoitteet tärkeysjärjestykseen. STRADA hyödyntää ryhmätyömenetelmiä, jotka helpottavat organisaation strategian viestintää, omaksumista ja soveltamista. Ryhmätyössä on tärkeää, että hankalat käsitteet puretaan yhdessä ja luodaan yhtenäisyyden tunnetta.

Suomenlinna Huomenna -projektissa STRADA-menetelmä toimi hyvin. STRADAN avulla projektin eri osapuolet saatiin perehdytettyä projektin suunnitelmiin ja tavoitteisiin, jolloin saatiin samalla luotua projektin sisällä yhtenäisyyden tunnetta. STRADA myös edesauttoi projektin eri osapuolia ymmärtämään toisiaan, koska kyseessä oli hyvin erilaisia yrityksiä ja organisaatioita, jotka eivät välttämättä tienneet toisistaan mitään ennen projektia.

Opinnäytetyö osoitti, että Suomenlinna Huomenna -projektin strategiasuunnitelmat olivat onnistuneita ja STRADA-menetelmä oli hyvä toteutusväline.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymykset: Miten Suomenlinna Huomenna -projektin strategia-suunnitelmat on laitettu käytäntöön kevään 2011 aikana? Miten asetetuissa tavoitteissa on onnistuttu? Miten projektia on lähdetty käytännössä toteuttamaan?
- Menetelmä: kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Toteutus: teemahaastattelu ja avoin haastattelu projektin avainhenkilöille ja projektissa mukana olleille opiskelijoille sekä työpajoihin osallistuminen, haavainnointi ja dokumentointi
- Opinnäytetyön nimi: Suomenlinna Huomenna, kevät 2011 – Strategiasta käytäntöön
- Opinnäytetyön tekijä: Evelliina Keränen, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201201251618>

Tapiolan tapa toimia autoliikekumppaniverkostossa

Jukka Hemdahl

Yhteistyöllä kumppaniksi

■ Omille asiakkailleen Tapiolaa suosittelee 67 % ja 73 % pitää Tapiolan toimintaa erittäin ammattitaitoisena. Tällaisia tuloksia Tapiola sai toiminnastaan kolmeltakymmeneltä Suomen suurimmalta autoliikeketjukumppaniltaan vuonna 2010. Tulosten eteen jouduttiin tekemään kuitenkin pitkä ja monivaiheinen kehitysprosessi, jossa sisäisiä toimintoja yhdistettiin ja uusia toimintamalleja syntyi ja vietiin käytäntöön osaksi normaalia arkea.

Tapiola-ryhmä (Eläke-Tapiola, Henki-Tapiola, Vahinko-Tapiola, Tapiola Pankki Oy, Tapiola Varainhoito Oy ja Kiinteistö Tapiola)

- Toimiala: Rahoitus- ja vakuutusala
- Henkilöstö: 3 200 työntekijää
- Organisaatorakenne: Toiminnot jaettu kolmeksi asiakaslohkokoryhmäksi:
 - yksityistaloudet,
 - yritykset, suurasiakkaat ja yhteisöt
 - pankki-, säästö- ja sijoittaja-asiakkaat.
- Liikevaihto: yhtiöiden liikevaihto 1 430 MEUR (2010)

Tausta ja tavoitteet

Tapiola-ryhmän yhdeksi strategiseksi valinnaksi nousi vuoden 2009 strategiakerroksella markkinaa nopeampi kasvu ja toimialalajaajennus, jonka päämääränä oli tarjonnan, myynnin ja asiakaspysyvyyden tason nostaminen. Yhtenä tapana oli palvelu- ja jakeluvoiman kasvattaminen verkostoitumalla ja haluttuna tuloksena oli kasvanut neuvottelu- ja markkinavoima. Tämä strateginen valinta toimi pohjana sisäisen ja ulkoisen toimintamallin konseptoinnille Tapiolan autoliikekanavassa. Samalla myös liiketoimintaympäristössä tapahtui suuria muutoksia. Autoliiketoimijat alkoivat keskittyä entistä enemmän suuriin ketjuihin. Fuusioita, yritysostoja ja pienten liikkeiden lopettamisista oli paljon.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli ymmärtää autoliikkeiden tavoitteita, toiveita ja arkielämän ongelmia sekä selvittää, miten vakuutusten myynti linkittyy näihin. Näiden tietojen pohjalta rakensin sisäisen ja ulkoisen toimintamallin autoliikekanavan myynti- ja ostotoiminnalle. Sisällöstä kokosin Tapiolan kumppanuus --käsikirjan. Kumppanuustoiminta oli

tavoitteena aloittaa vuoden 2010 aikana sekä allekirjoittaa kumppanuussopimukset 20 Suomen suurimman autoliikeketjun kanssa.

Kehittämistehtävän eteneminen

Kehittämistehtävä ajoittui vuosille 2009–2011 ja koostui kvalitatiivisesta ja kahdesta kvantitatiivisesta tutkimuksesta sekä koko projektin suunnittelu ja rakennusvaiheen raportoimisesta aina toiminnanohjauksikäsitteellisen rakentamiseen asti.

Kehittämistehtävän aluksi selvitin yleisellä tasolla vakuutus toiminnan erityispiirteitä: millainen on vakuutus palvelutuotteena, millaisia ovat palvelujen jakelukanavat sekä millaisia ovat tuotteiden- ja palveluiden jakelukanavat Tapiolassa.

Seuraavassa vaiheessa ennen projektin aloitusta tutkin projektin taustaksi, mitä tavoitteita, toiveita ja arkielämän ongelmia autoliikkeissä on heidän omasta näkökulmastaan sekä minkälaisia ovat heidän vakiintuneet toiminnan tavat eli käytännöt: vakuutus tuotteiden ja -palveluiden myyminen, kuluttaminen ja näiden reunaehdot. Kehittämistehtävässä avasin myös autokaupan keskeisten toimijoiden erilaiset tavoitteet, vakuutusten myymistä tukevat rakenteet ja nykyiset haasteet. Autoliikkeitä tutkittiin soveltavan antropologian etnografisin menetelmin ulkopuolisen tutkimusyrityksen toimesta. Tämä toteutettiin haastatteleamalla henkilöitä heidän omassa työympäristössään. Haastattelut ja asiakastilanteet tallennettiin videolle, joita analysoin yhdessä tutkimusyrityksen edustajan kanssa.

Kolmannessa vaiheessa seurasin toimintamalli -konseptin vaiheittaista rakentumista, jonka oheistuotteena kirjoitin Tapiolan tapa toimia -käsitteellisen kirjan. Tämän jälkeen tein kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen autoliikekanavaan. Halusin selvittää, mikä oli autoliikkeiden ja katsastusasemien johdon ja myyntihenkilökunnan näkemys sen hetkisestä tilanteesta Tapiolan sekä myyntipäälliköiden tavasta toimia.

Viidennessä vaiheessa havainnoin, miten toimintamallin käyttöönotto eteni ja kuinka paljon kumppanuussopimuksia allekirjoitettiin. Havainnointi tapahtui kuuntelemalla ja keskustelemalla myyntitoiminnon ja ostotoiminnon yhteyshenkilöiden kanssa muutaman kerran vuodessa myyntikokousten yhteydessä. Kehittämistehtävän loppuvaiheessa, kun toimintamallin käyttöönotosta oli kulunut vuosi, tein kvantitatiivisen tutkimuksen autoliikekanavaan. Tällä halusin tarkastella kumppanuussopimuksen tehneiden ja kumppanuussopimuksettomien autoliikkeiden tyytyväisyyttä toimintaan. Tarkoitukseni oli selvittää, oliko toiminta-

mallista ollut ulkopuolisille yhteistyötahoille eli autoliikkeille hyötyä ja löytyikö eroavaisuuksia näiden kahden ryhmän mielipiteiden välillä.

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet täyttyivät niin sisällöllisesti, aikataulullisesti kuin tuloksellisesti. Vakuutusten myynti autoliikkeissä on haasteellista. Autoliikkeet toimivat yhteistyössä monen eri toimijan kanssa, jotka osaltaan asettavat tavoitteita ja vaatimuksia autoliikkeille. Kovista haasteista huolimatta Tapiolan kanssa tehtyä yhteistyötä arvostetaan. Tapiolan yhteyshenkilöiden toimintaa pidetään ammattitaitoisena, mutta aktiivisuuteen toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota. Verkostoitusstrategiassa sekä sisäisen että ulkoisen toimintamallin rakentamisessa ja toteutuksessa onnistuttiin. Vaikka suuria tyytyväisyyseroja ei kumppaneiden ja ei-kumppaneiden välille syntynyt, osoittaa tutkimus, että aktiivisuutta, panostusta ja myyjien työn tukea lisäämällä saadaan kumppanuus-yhteistyötä tiivistettyä.

Kehittämistehtävän tuloksena rakensin perustan, jolle voidaan jatkossa rakentaa Tapiolan autoliikepalveluiden kokonaistoimintaa sekä kumppanuustoimintaa autoliikekanavassa ja mahdollisesti myös muissa ulkoisissa myyntikanavissa.

Jatkotoiminnan kehittäminen tähtää visioon, jonka mukaan Tapiola on halutuin kumppani autoliikekanavassa niin, että autoliikekanavan henkilökunta haluaa suositella jatkossakin entistä aktiivisemmin Tapiola-asiakkailleen. Tapiolan kehitystoimenpiteitä painotan niin, että niistä saatava hyöty konkretisoituu asiakkaalle, autoliikkeelle sekä autoliikkeen henkilökunnalle. Nämä hyödyt kumuloituvat myöhemmässä vaiheessa Tapiolalle lisääntyneinä ja entistä tyytyväisempinä keskittävinä asiakkaina, vakuutusmyynnin nousuna sekä kumppanittyytyväisyytenä ja lisääntyneinä kumppanuuksina. Tavoitteen kokonaisuuden saavuttamiseksi asetin alkuvuoden 2013.

Tietotekniikasta hyötyä liiketoiminnan johtamiseen strategisen linjauksen mallin avulla

Jan R. Lindblom

■ Strategisen linjauksen mallin avulla tietotekniikasta voidaan saada hyötyä liiketoiminnan johtamisessa. Tietotekniikan ja liiketoiminnan välisen synergian muodostaminen saa uutta vauhtia liiketoimintaan ja on erityisen tärkeää taloudellisesti vaikeina aikoina.

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, onko strategisen linjakkuuden mallin olemassaoloa ja toimivuutta mahdollista mitata organisaation sisäisen toiminnan kautta. Tutkimuksen toisena tarkoituksena oli muodostaa ymmärrystä siitä, millaista hyötyä uusittujen tietojärjestelmien käyttäminen muodostaa tutkitulle yritykselle.

Tietotekniikkaa hyödynnetään yrityksissä monimuotoisesti, ja tällä voi olla hyvin laajamittaisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Tietotekniikkaan tehtävien investointien onnistumista on kuitenkin vaikea arvioida. Tietojärjestelmillä tehtävästä tiedon keräämisestä ja säilyttämisestä muodostuu yritykselle jatkuvaa kustannusta. Siten vasta tiedon käyttämisestä organisaation toiminnan eduksi muodostuu todelliset perustelut tietotekniikasta syntyviin kustannuksiin.

Lopputyönä tehty tutkimus valmistui puolen vuoden suunnittelun ja toteutuksen jälkeen, ja se on osa HAAGA-HELIAn ”strategia käytäntöön” -hanketta.

Kohdeyritys: Suomessa toimiva teollisuudenalan yritys

Liiketoiminnan ja IT:n strateginen linjaus

Tietotekniikasta saatavat hyödyt liittyvät sisäisesti yrityksen kustannustehokkuuden kasvattamiseen ja ulkoisesti sidosryhmien hyödyntämisen lisäämiseen. Strategisen linjauksen malli tarjoaa yhden tavan johtaa hyötyjen muodostumista ja muuttamista yrityksen kilpailukyvyksi. Mallissa kuvataan miten yritystä johdetaan liiketoiminnan ja tietohallinnon muodostamien synergioiden kautta.

Tutkimusta edeltävän hypoteesini mukaan tietotekniset hyödyt muodostuvat strategisen linjauksen teorian mukaisten neljän organisatorisen ryhmän välillä. Organisatoriset ryhmät toimivat tällöin tietoteknisten hyötyjen sidosryhminä ja mahdollistajina. Tutkimalla tietotekniikasta muodostuvien hyötyjen toteutumista yritysympäristössä, pyrin arvioimaan edellä mainittujen neljän ryhmän kykyä johtaa tietotekniikasta muodostuvaa arvoa.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä erään Suomessa toimivan teollisuudenalan yrityksen kanssa. Yrityksessä oltiin hiljattain päivitetty laajassa mittakaavassa tietojärjestelmiä, ja näiden vaikutusten arviointi organisaation toimintaan, erityisesti liiketoiminnan johdon näkökulmasta, oli yksi tutkimukselle asetettu odotus. Tutkimuksessa tarkasteltiin tietotekniikan käyttämisestä muodostuvia hyötyjä sekä sitä, kuinka IT-toimintoa johdetaan strategisen linjauksen mallin mukaisesti ja missä on vielä kehitettävää.

IT-hyötyjen hyödyntäminen edellyttää johtamista

Aloitin tutkimustyöni kirjallisuuskatsauksella, jonka tarkoituksena oli löytää riittävän monipuolisesti tietoa, mitkä tekijät ovat olennaisia liiketoiminnalle tietotekniikan hyödyntämisessä. Aiemmissa tutkimuksissa raportoidut hyödyt ryhmittelin strategisen linjauksen mallin mukaisiin liiketoiminnallisiin, tietoteknisiin ja organisaationalsiin ryhmiin. Ryhmittelyn tarkoituksena oli selvittää, mitkä strategisen linjauksen ryhmät vaikuttavat hyödyn muodostumiseen.

Seuraavaksi rakensin tietojärjestelmän hyötyjä arvioivan kyselyn ja siihen liittyvän arviointimenetelmän. Hyötyjen ryhmittely strategisen linjakkuuden mallin mukaisesti ja toteutuvien hyötyjen mittaamisella mahdollistettiin hyötyjen johtamiseen liittyvän toiminnan tunnistamisen organisaatiossa. Teoria-aineistoon pohjautuva kyselytutkimus toteutettiin lähettämällä sähköinen kyselylomake 29 yrityksen päätöksentekoon vaikuttavalle henkilölle. Kyselyssä selvitettiin, millaisia vaikutuksia tietotekniikan käyttämisellä on organisaation toimintaan. Kyselytulosten avulla pystyin selvittämään, kuinka tietotekniikasta muodostuvia hyötyjä johdettiin tutkitussa organisaatiossa sekä millainen rooli on liiketoiminnan ja tietohallinnon eri johtoportilla.

Tutkimuksessa kävi ilmi, kuinka hyötyjä mittaamalla on mahdollista arvioida liiketoiminnan ja IT:n johtamisen tasoa. Kerättyjen tulosten avulla pystyin havainnollistamaan sitä, kuinka tietotekniikkaa ja siitä saatavaa hyötyä johdetaan yrityksessä sekä sitä, miten tietotekniikan käyttämisestä muodostuvia hyötyjä on mahdollista lisätä. Toinen merkittävä

havainto liittyi organisaation odotuksiin tietojärjestelmissä olevan tiedon määrällisiin ja laadullisiin tekijöihin. Tarjottavalla tiedolla koettiin olevan merkittävä vaikutus organisaation toimintaan ja tietojärjestelmien käyttäytyvyysyteen.

Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää liiketoiminnan ja tietotekniikan strategisen johtamisen kehittämisessä sekä liiketoimintatiedon johtamisen kehittämisessä.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: Voiko strategisen linjakkuuden tasoa mitata tietojärjestelmistä muodostuvan hyödyn kautta?
- Kohdeorganisaatio: Suomessa toimiva teollisuudenalan yritys
- Menetelmä: kvalitatiivinen strukturoitu kyselytutkimus
- Kohderyhmä: 29 liiketoiminnan ja tietohallinnon päätöksentekijää
- Opinnäytetyön nimi: Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden todentaminen tutkitussa yrityksessä
- Opinnäytetyön tekijä: Jan R. Lindblom
- Koulutusohjelma: Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

Valion tytäryhtiön johto pitää tärkeänä strategian jalkauttamista

Aino Toivonen

■ Strategian toteuttaminen vaatii organisaation jokaiselta työntekijältä aktiivista työpanosta, mutta päävastuu strategian eteenpäin viemisessä ja seurannassa on johtajilla. Valion tytäryhtiössä Venäjällä esimiehen ja alaisten vuorovaikutukseen oltiin tyytyväisiä. Esimiehet kokivat antavansa riittävästi mahdollisuuksia alaistensa omien mielipiteiden esille tuomiseen. Tärkeäksi motivaation tekijäksi johtajille osoittautui strategian toimeenpanossa usko onnistumiseen, joka lisää työn mielekkyyttä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtoryhmän toimintatapoja strategian jalkauttajina. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään myös millaisin keinoin ja kanavin strategian toteuttaminen onnistuu tytäryhtiössä ja min-kälaisia ongelmia uudistetun strategian implementoinnissa tulee vastaan johtajatasolla. Tutkimukseen oli haastateltu venäjän kielellä kuusi johtajaa tytäryhtiön Pietarin yksikössä.

Valion tytäryhtiö Valio OOO

- Tehtävä: myy, markkinoi ja jakelee Valion tuotteita Venäjällä
- Liikevaihto: 283 milj. € (2010)
- Henkilöstön lukumäärä: 317
- Suosituimmat brändit: Valio Viola, Valio voi ja Oltermanni
- Päämarkkina-alueet: Moskova ja Pietari

Johtoryhmän rooli

Strategian implementointia pidetään haastavana prosessina yritysmaailmassa. Valion tytäryhtiössä kiinnitetään entistä enemmän huomiota johtajien valmiuteen johtaa strategiaa muotoiluvaiheesta toteutukseen. Pietarin yksikössä johtoryhmä kokee strategian jalkauttamisen johtamistyönä ja on hyvin sitoutunut strategian linjauksiin. Strategian jalkauttamisen suurimmaksi ongelmaksi osoittautui riippuvuus emoyhtiöstä. Emoyhtiöstä ja markkinatilanteesta huolimatta tytäryhtiö pystyy paremmin toteuttamaan strategiaa hyödyntämällä strategiaviestinnän keinoja ja kanavia ja käyttämällä strategisen johtamisen työkaluja. Tavoitteiden ja mittareiden pitää linkittyä läpi koko yhtiön.

Strategiaviestinnässä yksinkertaisuus, selkeys ja visuaalisuus ovat tärkeitä. Tiedotustilaisuudet ja kokoukset ovat toimivimmat viestintäkeinot tytäryhtiössä, mutta strategiasta voisi viestiä enemmän esimerkiksi intranetissä tai kehityskeskusteluissa. Epävirallisia keskusteluja pidettiin hyvinä tilaisuuksina viestiä strategiaa horisontaalisesti samalla organisaatiotasolla oleville työtovereille. Tärkeintä on saada strategiaviestintä toimimaan tehokkaasti organisaatiossa alas, ylös ja sivuille.

Ajatuksista tekoihin

Strategian jalkauttamisessa muuttuvilla markkinoilla on omat haasteensa ja johtoryhmän on osattava mukautua ympäristön aiheuttamiin muutoksiin. Nopea reagoiminen ympäristömuutoksiin on menestyksen edellytys tytäryhtiössä. Johtoryhmän sitoutuneisuus ja aktiivisuus ovat keskeisimpiä tekijöitä strategian toteuttamisessa. On tärkeää jatkaa strategisten työkalujen kehittämistä, sillä niiden avulla on mahdollista selkeyttää tärkeimmät avaintavoitteet sekä linkittää strategiset tavoitteet operatiiviseen toimintaan.

Tutkimustiedot

- Tutkimuskysymys: Miten strategian jalkauttaminen onnistuu Valion tytäryhtiössä johtajien näkökulmasta?
- Menetelmä: kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
- Toteutus: kuuden johtajan haastattelu puolistrukturoidulla menetelmällä
- Opinnäytetyön nimi: Strategian implementointi johtamisen näkökulmasta
- Opinnäytetyön tekijä: Aino Toivonen, liiketalouden koulutusohjelma
- Opinnäytetyön saatavuus: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012060111289>

6

Tulokset ja johtopäätökset

■ **Tässä osiossa kootaan projektin tuloksia valittujen teemojen pohjalta eli johtamisen, viestinnän, osaamisen ja tiedon kehittämisen sekä strategiaproessin työtapojen näkökulmasta.** Lisäksi suluisia viitataan joihinkin esimerkkeihin aineistosta. Lopuksi arvioidaan, kuinka tutkimusongelman ratkaisussa onnistuttiin näiden tulosten avulla. Tarkastelu aloitetaan yhteenvedolla projektin organisaatioiden strategiaproesseista. Vaikka organisaatiot olivat hyvin erilaisia tehokkaista myyntiorganisaatioista hyväntekeväisyysjärjestöihin ja ministeriöihin, strategiaproessit olivat melko perinteisesti eteneviä, kuten Strada -tutkimukset (2000–2011), Juutin & Luoman (2006/2009) ja Näsin & Aunolan (2002) tutkimuksetkin kertovat. Myös järjestöjen strategiatyö osoittautui suunnitelmalliseksi ja tehokkaaksi, vaikka yleensä ehkä ajatellaan, että yritykset ovat strategiatyössä edelläkävijöitä.

Strategian toteuttamisen ensimmäinen iso haastepiste on strategian siirtäminen johtoryhmätasolta organisaatioon. Mitä enemmän käydään avointa keskustelua johdon ja henkilöstön välillä, sen paremmin strategian siirtäminen onnistuu. Ongelmien todennäköisyys kasvaa, jos strategisen ja operatiivisen tason erot ovat suuret. Seuraava iso haastekohta prosessissa on siirtyä suunnitelmista toimintaan ja toiminnan seurantaan. Haasteet korostuvat organisaation kasvaessa. Tämän projektin isoissa organisaatioissa ongelma oli tiedostettu ja työtä tehtiin kaikin voimin yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi strategiatyössä (ISS, OP-Pohjola). Seuraavassa taulukossa kuvataan Canonin strategiaproessia ja siinä käytettyjä työtapoja.

ORGANISAATIO	STRATEGIAPROSESSIN ETENEMINEN	KÄYTETTYJÄ TYÖTAPOJA ESIM.
Canon	<p>Strateginen suunnittelu: kehityspäivät alkukesästä. Ylimmän johdon lisäksi avain- ja myyntijohtajat sekä yksikköjen ja tukifunktioiden johtajat päivittävät strategiaa taustatyön pohjalta ja päättävät keskeisistä projekteista.</p> <p>Strategian toteuttamisen suunnittelu: jokaisessa yksikössä ja tukifunktiossa suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet ensin päällikkö-, sitten yksilötasolla tiimeissä ja kehityskeskusteluissa.</p> <p>Strategian toteuttaminen ja seuranta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiimeissä lähiesimiehen tukemana ▪ Tulokset avoimessa vertailussa ▪ Projektipäälliköt raportoivat projekti-johtajalle, joka seuraa hankesalkkua ▪ Jory seuraa kriittisten menestystekijöiden mittareita viikottain 	<p>Perinteisiä strategiasuunnittelun välineitä ja analyysejä, SWOT, strategiakello, strategiakartta kriittisistä menestystekijöistä, BSC, EFQM, henkilötason toiveet ja näkemykset hyödynnetään.</p> <p>Yksikötason strategiakartat, liiketoimintasuunnitelmat, tavoitteet ja mittarit, prosessit, vuosikalenteri, Lean-malli Tulosten ja mittarien seurantajärjestelmät, hankesalkku, raportointi, dokumentointi intrassa</p>

Taulukko 3. Canonin strategiatyön kuvaus.

Strategiatyön kehittäminen johtamisen kehittämisen kautta näyttää käytännössä yhä olevan yleisin lähtökohta. Projektin organisaatioissa panostettiin kuitenkin ylimmän johdon suunnitteluroolin ohella myös strategian toteuttamisen seurantaan. Suuremmissa organisaatioissa ylimmän johdon keulakuvarooli koettiin tärkeänä erityisesti strategian lanseerauksessa. Johto esitteli strategiaa koko henkilöstölle yhteisissä tilaisuuksissa, roadshowssa, organisaation intrassa ja videolla (Valio, ISS, Canon). Ihmiset mukaansa saavan ”liiderin” rooli korostui pienemmissä ja keskisuurissa organisaatioissa. Keskijohdon tärkeä rooli strategian välittäjänä oli hyvin tiedostettu, samoin kuin rooliin liittyvät haasteet. Keskijohtoa pyrittiin tukemaan tärkeässä tehtävässä strategiatyössä (Op-Pohjola). Keskijohdossa myös koettiin paineita ja turhautumista, jos se ei päässyt osallistumaan strategiatyöhön alusta asti. Monessa organisaatioissa strategiaa määriteltiin laajennetussa johtoryhmässä yhdessä keskijohdon kanssa. Strategiatyössään onnistuvat yritykset myös panostivat johtajien ja esimiesten aktiiviseen yhteistyöhön työntekijöiden kanssa strategian toteuttamisessa. Mitä suurempi organisaatio oli, sitä tärkeämpää ja haasteellisempää tämä oli. Projektin tulokset olivat hyvin linjassa aiempien tutkimusten kanssa johtamisen roolista strategiatyössä (Strada 2000–2011, Juuti & Luoma 2009, Hrebiniak 2006, Wooldridge ym. 2008).

Osaamisen kehittäminen ja tiedonjakaminen koettiin tärkeinä projektin organisaatioissa. Projektissa kehitettiin esimiesten osaamis-

ta yhdessä case-työssä (sisäasiainministeriö). Yksittäisten kurssien sijaan suuntaus on selkeästi kokonaisvaltaisempaan osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskusteluihin panostettiin osaamisen ja sen kehittämistarpeiden arvioinnissa. Työntekijät myös arvostivat kehityskeskusteluja tärkeinä tiedonvaihdon ja vaikuttamisen kanavina. Silti systemaattinen osaamisen kehittäminen tai tiedonvaihto koko organisaation tasolla ei juurikaan tullut projektissa esiin. Canon oli kunnostautunut tälläkin alueella mm. aktiivisella panostuksella tiimitason tiedonvaihtoon.

Viestintä oli yksittäisistä strategiatyötä kehittävistä tekijöistä ehkä merkittävin. Tehokas top-down-viestintä oli tärkeää, mutta kaikkien tärkeimmäksi koettiin face-to-face-viestintä oman esimiehen kanssa, omassa tiimissä ja yksikössä sekä vuorovaikutteisissa workshoppeissa. Viestintätarpeet korostuivat erityisesti globaaleissa yrityksissä (Amer, Nissan). Mitä tehokkaampaa viestintä oli, sitä varmempi työntekijä oli roolistaan strategiatyössä ja sitä positiivisemmin strategiatyö koettiin. Silti tulokset osoittavat toteen vanhan sanonnan, ettei viestintää voi koskaan olla liikaa. Vaikka organisaatioissa olisi ollut jotakuinkin kaikki mahdolliset viestintäkanavat käytössä, erityisesti vuorovaikutteista viestintää toivottiin silti lisää (OP-Pohjola, Nissan). Projektin organisaatioissa panostettiin strategian tiedotus- ja viestintätilanteisiin sekä pyrittiin aitoon dialogiin. Strategiaviestintää kehitettiin projektissa mm. kehittämällä assistenttien viestintää (ABB), kehityskeskusteluja (Puolustusministeriö) ja visuaalista ja vuorovaikutteista strategiaviestintää.

Organisaatiokulttuuri näyttäytyi projektin organisaatioissa keskeisenä vaikuttavana tekijänä strategiatyön onnistumiselle. Organisaatioissa, joissa panostettiin yhteiseen tekemiseen, vuorovaikutukseen ja inhimillisiin perustekijöihin, kuten avoimuuteen, luottamukseen ja ihmisten arvostukseen, arjen strategiatyö näyttäytyi tehokkaana ja iloisena toimintana ja monipuolisena vuorovaikutuksena globaalilla tasolla (Amer, Nissan). Inhimillisen organisaatiokulttuurin elementit tukevat kaikki toisiaan ja ovat osin päällekkäisiä, joten organisaatioissa, joissa organisaatiokulttuuri on kannustava, on löydettävissä enemmän kuin yksi tai kaksi tärkeää tekijää. Työntekijöiden tyytyväisyyttä lisäsi selvästi, jos heitä kannustettiin toimimaan strategian mukaisesti, iloittiin yhteisistä onnistumisista ja palkittiin hyvistä tuloksista. Nämä olivat tehokkaita keinoja strategiatyön kehittämisessä myös isommissa ja jäykemmissä organisaatioissa, joissa aito dialogi oli haaste (Valio, Canon, Kone). Organisaation hyvien tulosten ja aikaansaamisen merkitys työnilolle on linjassa viimeaikaisen tutkimuksen kanssa, joka korostaa työntekijöiden tyytyväisyyden sijaan innostusta ja sitoutumista palkitsemalla onnistumista (esim. Amabile & Kramer 2010, 2011). Strategiatyöhön kannustavia

tekijöitä on koottu projektin tulosten ja viitekehysten pohjalta kuvioon 9. Weickin (2001) mallin mukaista yhteisöllistä kulttuuria, jossa jäsenet muokkaavat toimintatavat ja säännöt ja välittävät ne uusille jäsenille tarinoiden muodossa, ei tässä projektissa kohdattu. Itseohjautuvaa kulttuuria saattoi olla projektin pienemmissä organisaatioissa, mutta havainnointia ei näiltä osin tehty. Sen sijaan piirteitä aktiivisesta, itseohjautuvasta strategiatyöskentelystä oli nähtävissä erityisesti nuorekkaissa, avoimissa, vuorovaikutteisissa, globaaleissa organisaatioissa (Amer, Nissan). Projektissa kehitettiin mm. organisaation arvokeskustelua (OP-Pohjola, GLO-hotelli) ja toiminnallista johtamismallia (Solidaarisuus).

Strategiatyön välineitä ei projektissa kartoitettu systemaattisesti, mutta erityisesti strategian toteuttamisen välineistä kysyttiin organisaatioissa avoimilla kysymyksillä. Useimmissa organisaatioissa ilmoitettiin käytettävän ”perinteisiä” strategiovälineitä SWOT:ista ja markkina-analyysistä lähtien. Kehityskeskusteluja pidettiin tärkeinä foorumeina keskustella strategiasta. Projektissa myös kehitettiin kehityskeskusteluja. Balanced Scorecardia sovellettiin erityisesti isommissa organisaatioissa. Myös EFQM mainittiin joissain yrityksissä, joista Canon etujoukoissa. Monissa organisaatioissa oli otettu käyttöön workshop-työskentely strategieviestinnässä. Myös visuaaliseen viestintään panostettiin. Projektit olivat yleinen toimintatapa strategisten muutosten toteuttamisessa. Projektien hallinnan merkitys korostui organisaatioissa, joissa projekteja oli paljon. Erityisesti globaaleissa organisaatioissa oli panostettu sähköiseen projektinhallintaan ja portaaleihin. Prosessien kehittäminen oli myös tärkeä osa strategiatyötä. Yksi ajankohtaisimmista kehityskohteista organisaatioissa oli strategisten tulosten mittaamisen ja seurannan kehittäminen. Seurannan kehitystyötä tämän projektin puitteissa tehtiin kahdessa järjestössä (Solidaarisuus ja Suomen lähetysseura).

Kokonaisuudessaan projekti onnistui monin tavoin. Projekti sai alkunsa työelämässä todetuista strategian toteuttamisen ongelmista. Aito tarve oli nähtävissä myös kiinnostuksena projektia kohtaan. Lähtökohtana oli, että työntekijöiden roolia kehittämällä strategian toteuttamista voitaisiin kehittää. Tälle oletukselle saatiin paljon tukea sekä tutkitusta kirjallisuudesta että käytännöstä, jopa siinä määrin, että johtopäätöksenä esitetäänkin, että strategiatyön kehittämässä kannattaisi harkita työntekijöistä lähtevää kehitystyötä yleensä itsestäänselvänä pidetyn johtamislähtöisen kehittämisen sijaan. Projektin haastatteluissa ja kyselyissä saatiin paljon tietoa erityisesti keskijohdon, assistenttien, asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden käyttämättömästä potentiaalista strategiatyössä. Näillä työntekijäryhmillä on arvokasta osaamista erityisesti strategian toteuttamisen kehittämässä. Projektissa tehtiin paljon käytännön kehitystyötä, joka

jatkuu projektiraportin valmistuttuakin. Projektin onnistuneet kehitystyöt toimivat uusille tradenomiopiskelijoille esimerkkeinä ja kannusteina aktiivisen roolin ottamiseen työelämän strategiatyössä.

Yhteistyöstä oli projektissa monenlaista hyötyä. Useiden menetelmien käyttäminen ja monien keissien saaminen tutkimukseen mukaan mahdollisti kokonaiskuvan hahmottamista laajaan, monitahoiseen käytännön ongelmaan (Yin 2009). Tietoa pystyttiin keräämään, vaihtamaan, vertailemaan ja kehittämään laajasti sekä teoriasta että käytännöstä. Työhön saatiin erilaisia näkökulmia ja yhteistyöorganisaatioille pystyttiin tarjoamaan monipuolisempaa osaamista (Eisenhardt & Graebner 2007). Tulosten luotettavuutta lisää myös niiden yhteisöllinen arviointi sekä teemaryhmässä että opinnäytetyönohjaajien kesken. Tietojen dokumentointi ja evaluointi koko prosessin ajan realistisen evaluaation menetelmin auttoi laajan kokonaisuuden pysymistä koossa (Anttila 2006, 2007). Tällaisen laajan projektin etu, mutta myös haaste on, että tiedon kokonaismäärä kasvaa ja kumuloituu nopeasti näin pitkässä, parin vuoden pituisessa projektissa. Tässäkin projektissa lähdettiin liikkeelle strategian toteuttamisen kehittämisestä ja strategisen johtamisen tukemisesta ja päädyttiin pitkälti koko organisaation yhteiseen strategiatyöhön ja yhteisöllistä strategiatyötä kehittävän organisaatiokulttuurin tunnistamiseen.

Strategiatyö elää selkeää murroskautta. Johdon strateginen suunnittelu on organisaatioissa yhä keskeisessä roolissa, mutta strategian toteuttamisen ongelmien kautta myös työntekijöiden roolia on alettu tiedostaa selkeämmin. Tämän projektin yhteistyöorganisaatioissa muutostarve oli havaittu ja työntekijöitä pyrittiin aktiivisesti kannustamaan strategiakeskusteluun. Pisimmälle kehitystyössä edenneet organisaatiot olivat myös hyvin tyytyväisiä tuloksiin. Työntekijöiden kannustaminen ja työpanoksen arvostaminen strategiatyössä tuo kumulatiivisesti hyötyjä: strategian toteuttaminen tehostuu, organisaation tulokset paranevat, työntekijöiden työnhallinnan tunne, innostus ja sitoutuminen kasvavat, ja organisaatiokulttuuri kehittyy avoimempaan, luottavampaan ja yhteisöllisempään suuntaan. Työnilo kasvaa.

Lähteet

- Aaltonen, P. 2007. Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2007/3. Espoo, 2007.
- Aaltonen, P., Ikävalko H., Mantere S., Teikari, V., Ventä, M. Währn, H. 2002. 2. p. Tiellä strategiasta toimintaan: tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Espoo.
- Alkio, J. 2009. Porter on yhä ykkönen – Michael Porter ja Jim Collins määräävät yhä, mitä suomalaiset yritysjohtajat ajattelevat ja tekevät. *Talouselämä* 32/09.
- Amabile, T. M. 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review* 76, 77-89.
- Amabile, T. M, Hadley, C. N, Kramer S. J, 2003. *Harvard Business Review on The Innovative Enterprise*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.
- Amabile, T. M. & Kramer, S. J. 2010. What Really Motivates Workers. *Breakthrough Ideas for 2010*. *Harvard Business Review*. 88:1, 44-45.
- Amabile, T. M. & Kramer, S. J. 2011. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Press.
- Anttila, P. 2006. *Tutkiva toiminta ja Ilmaisu*, Teos, Tekeminen. AKATIIMI. Hamina.
- Anttila, P. 2007. *Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö*. AKATIIMI. Hamina.
- Aula, P. 1999. *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? - dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Väitöskirja. Loki-kirjat. Helsinki.
- Aula, P. toim. 2008. *Kivi vai katedraali - Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä. Helsinki
- Bakker A.B. & Schaufeli, W.B. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior* 29, 147–154. www.interscience.wiley.com
- Balogun, J. & Johnson, G. 2005. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies* 26: 1573-1601. <http://oss.sagepub.com>
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained. Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, No 1, 99-120. Texas A&M University.
- Barney, J. 2001. Is the Resource-Based "View" a useful perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, 41-56.
- Blankenship, S.S & Ruona, W.E.A. 2009. Exploring Knowledge Sharing in Social Structures: Potential Contributions to an Overall Knowledge Management Strategy. *Advances in Developing Human Resources*. 11: 290-306. <http://adh.sagepub.com/>.
- Bossidy, L. 2002. *Execution – the discipline of getting things done / Larry Bossidy and Ram Charan; with Charles Burck*. Crown Business.
- Burrell, G. & Morgan, G. 2010/1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Gower Publishing. Aldershot, UK.
- Carter, C., Clegg, S.R. & Kornberger, M. 2008. Strategy as practice? *Strategic Organization* 2008; 6; 83-98. <http://soq.sagepub.com>.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. & Aselage, J. 2009. Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 149 (1), 119-124.
- Clegg, S., Carter, C., Kornberger, M. 2011. *Strategy – Theory and Practice*. SAGE Publications. London.

- Collins, J. 2001. Hyvästä paras: miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Kauppakaari. Helsinki.
- ComBaro 2012. Luettavissa: <http://www.infor.fi/Tutkimus/Tyoe yhteisöviestinnäen-ComBaro>.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. & Borgatti, S.P. 2002/2005. Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. Originally published in Transforming Culture: An Executive Briefing on the Power of Learning. June 2002. <http://agelesslearner.com/articles>.
- Dalkir, K. 2011, 2nd ed. Knowledge Management in Theory and Practice. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Davenport, T. & Prusak, L. 1998. Working knowledge. Executive Excellence, Sep 15, 9; pg 10; ABI/INFORM Complete.
- Davenport, T.H, Prusak, L.& Strong, B. 2008. Business Insight: Organization; Putting Ideas to Work: Knowledge management can make a difference – but needs to be more pragmatic. Wall Street Journal (New York, N.Y.) 10 Mar 2008: R.11. ABI/INFORM Complete.
- Delta (Hax & Wilde 1999, The Delta Project, MIT.)
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. 2008. Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. Pearson Education. Harlow.
- Drucker, P. 2009 rev. ed. Management: Peter F. Drucker; with Joseph A. Maciariello. Collins. New York.
- Drucker, P. 1954. Practice of Management. New York: Harper & Row.
- EFQM web site. www.efqm.org/en/.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4. (Oct., 1989), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M.E. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. Academy of Management Journal 2007, Vol. 50, No. 1, 25-32.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1992. Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing. Corporate Self-Renewal (Summer, 1992), 153-167.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation Strategic Management Journal 12, 6: 433-448.
- Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 17. Winter Special Issue 109-122.
- Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Talentum. Helsinki.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the future. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2010 (alkup. 1989 Harvard Business Review). Strategic intent. Harvard business review classics Harvard Business Press, Boston.
- Hammarsten, H. 2011. Unohda tyytyväisyys, mittaa innostumista. Fakta 6-7/2011.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet – tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Jyväskylä.
- Hax, A.C. & Wilde II, D.L. 1999. The Delta Model - Adaptive Management for a Changing World. MIT Sloan Management Review.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. 2003. The Dynamic Resource-based view: Capability Lifecycles. Strategic Management Journal, 24: 997-1010. Wiley InterScience, www.interscience.wiley.com.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. WsoyPro. Helsinki.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*; Jun 1990; 35, 2; ABI/INFORM Complete.
- Hrebiniak, L. 2006. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35, 12-31.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä. Helsinki.
- Ikävalko, H. 2005. Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2005/1. Espoo, 2005.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, Practices-in-Use. *Organization Studies* 25: 529-560. <http://oss.sagepub.com/content/25/4/529>.
- Jarzabkowski, P. & Whittington, R. 2008. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. *Journal of Management Inquiry* 2008 17:282 originally published online 12 June 2008. <http://jmi.sagepub.com>.
- Jensen, H. Työnantaja, tässä ovat uudet työntekijäsi. *Talouselämä* 10.2.2012.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. 2003. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40: 1-22.
- Juholin, E. (toim). 2006. Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä [Elektroninen aineisto] : työyhteisöviestintä TYVI 2010. Helian julkaisusarja. A; 28. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WSOYPro. Helsinki.
- Juholin, E. 2009. 5. uud. p. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä. Helsinki.
- Juuti, P. (toim.), 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. JTO-Palvelut Oy.
- Juuti, P. 2010. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) 2010. Keskusteleva johtaminen. Otava.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava. Helsinki.
- Kalling, T. & Styhre, A. 2003. Knowledge Sharing in Organizations. Liber. Malmö, Sweden.
- Kanter, R. M. 2000. A Culture of Innovation. *Leadership Excellence*; Aug 2000; 17, 8; pg. 10-11. ABI/INFORM Complete.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2005. The Office of Strategy Management. *Strategic Finance*; Oct 2005; 87, 4; ProQuest.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The balanced scorecard – translating strategy in action.: Harvard Business School Press. Boston.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P.2001. The Strategy Focused Organization – How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press. Boston.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008. The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School Press. Boston.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. The Discipline of Teams. *Best of HBR*. Harvard Business Review. July – August 2005 162-171.
- Kaupparehti 2.10.2008. Mihin firmani pyrkii, äimistelee keskijohto. Luettavissa: www.kaupparehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen. Luettu 4.10.2011.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsingin kamari.
- Kim, C. & Mauborgne, R. 2010. 6. painos. Sinisen meren strategia. Talentum. Helsinki.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-L., Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, Helsinki.
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. 2006. S. Ending the war between sales and marketing. Harvard Business Review. Boston.
- Kykkänen, N. 26.6.2012. Assessing and Developing Communications - ComBaro. Haaga-Heliassa. Infor 2012. Helsinki.
- Kärnä, E. (toim.) 2010. Tehoa myyntiin – myynnin tuki kuntoon. Teemaryhmä-julkaisu. HAAGA-HELIA kehittämisraportteja 2/2010.
- Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence Management and Human Resource Development. Edita. Helsinki.
- Laakso-Manninen, R. 2003. Teoksessa Kirjavainen P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-L. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja. A, = ISSN 1456-680x; 6, 2003. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia-sarja. WSOYPro. Helsinki.
- Levicki, C. 2003, 3rd ed. The interactive strategy workout: Analyze and develop the fitness of your business. Prentice Hall. London.
- Lillkäll, L. 2010. Aikaansaamisen kulttuuri energisoi. Teoksessa Valpola (toim.) 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Olorin. Espoo.
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. 3. uudistettu painos. Onnistu strategiassa. WSOY Onnistu-sarja. Helsinki.
- Luoma, M. 2007. Strategiatyön kontekstit – haasteena järjen ja tunteen pelikenttien hallinta. Teoksessa Juuti (toim.) 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. JTO-Palvelut Oy.
- Maister, D. 2008. Strategy and the fat smoker: doing what's obvious but not easy. Boston (MA), Spangle Press.
- Manka teoksessa Kirjavainen P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-L. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja. A, = ISSN 1456-680x; 6, 2003. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., Teikari, V. 2006. 4. uud. p. Organisaation strategian toteuttaminen - Suunnitelmista käytäntöön. Kauppakamarisarja. Edita. Helsinki.
- Mantere, S., Suominen K., Vaara, E. (toim.) 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYPro Oy. Helsinki.
- Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. Organization Science March/April. Vol. 19 no. 2, 341-358. orgsci.highwire.org.
- Mantere, S. 2005. Strategic practices as enablers and desablers of championing activity. Strategic Organization 2005 3: 157. <http://soq.sagepub.com>.
- Mantere, S. & Vaara, E. 2004. Strategia tekee johdosta organisaation sielun. Talouselämän nro 41, Sivullinen-palsta.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki – johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Talentum. Helsinki.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 2009, 2nd ed. Strategy Safari: Your complete guide through the wilds of strategic management. Prentice Hall, London.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. 1999. Reflecting on the Strategy Process. MIT Sloan Management Review; Spring 1999, 40, 3; ProQuest Pg. 21-30.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 1998. Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. Prentice Hall, London.
- Mintzberg, H. 1995 European edition. The Strategy Process – Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal. Prentice Hall International. London.

- Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* Jan/Feb 1994, Vol 72 Issue 1, 107-114. <http://content.epnet.com>. MIT Sloan The Delta Project (Hax & Wilde 1999).
- Mäntylä, V-M. 2011. Mikä on Koneen salaisuus? *Talouselämä* 9/2011.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. *Ekonomia-sarja*. WSOYPro. Helsinki.
- Nohria, N., Joyce W. & Robinson, B. 2003. What really works? *Harvard Business Review*. Boston. USA.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*; Feb94, Vol. 5 Issue 1, p. 14-37, 24.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*; Spring 1998; 40, 3; ABI/INFORM/Complete, 40-54.
- Niutanen, K. & Kvist, H. 2010. Suunnitelmat käytännöiksi. Teoksessa Valpola (toim.) 2010. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Olorin. Espoo.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisuja nro 12/2001. *Metalliteollisuuden kustannus*, Helsinki.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.
- Pelin, R. 2009. *Projektihallinnan käsikirja*. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin. Helsinki.
- Perceived Organizational Support Website. Web master: Robert Eisenberger, Department of Psychology, University of Houston. Luettu 4.8.2012.
- Peters, T. 1989. *Luova kaaos 1-2*. Rastor-julkaisut. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. 2000. *The Knowing-Doing Gap*. Harvard Business School Press. Boston.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. *Dialogi. Paremmen työelämän puolesta*. Talentum, Helsinki.
- Porter, M.E, 1980. *Competitive Strategy – techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M.E, 1985. *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review.
- Rajalahti, H. 2010. Johtajan kyvyt hukassa. *Talouselämä* 36/2010.
- Régner, P. 2008. Strategy-as-Practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations* 2008 61:565-588. <http://hum.sagepub.com>.
- Ristikangas M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. WSOYpro. Helsinki.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies* 42:7 November 2005. 1413-1441.
- Räsänen, M.(toim.) 2007. *Coaching ja johtajuus*. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Salminen, J. 2008. *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Talentum. Helsinki.
- SAP IN Strategy as Practice International Network web site. <http://www.s-as-p.org/>.
- Schaufeli, W.B., Bakker A.B. & Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire, A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement* 66, 4, 701-716. <http://epm.sagepub.com>.
- Schein, E. H, 2010, 4th ed. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, cop. 2010. Jossey-Bass business & management series.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

- Seeck, H. & Parzefall, M-R. 2008. Teoksessa Aula (toim.) Kivi vai katedraali - organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor. Helsinki.
- Seely Brown, J. 2003. Harvard Business Review on The Innovative Enterprise. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.
- Seely Brown, J. & Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science* Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 40-57. www.jstor.org/stable/.
- Senge, P.M. 1990/rev. and updated 2006. *The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization*. New York : Currency Doubleday, cop. 2006.
- Shuck, M.B., Rocco, T.S. & Albornoz, C.A. 2010. Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35:4, 300-325.
- Small, C.T. & Sage, A.P. 2005/2006. Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information Knowledge Systems Management* 5 (2005/2006) 153-169). IOS Press.
- Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa – Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1740. Tampere University Press. Tampere.
- Stenfors, S. 2007. Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work. väitöskirja. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis. A, ISSN 1237-556X; 297.
- Stensaker, I., Falkenberg, J. & Grønhaug, K. 2008. Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *Journal of Applied Behavioral Science* 2008 44: 162-184. Originally published online 5 March 2008. <http://jab.sagepub.com>.
- Sull, D.N. 2007. Closing the Gap Between Strategy and Execution. *MIT Sloan Management Review*. Summer 2007 Vol. 48 No. 4. 30-38.
- Suomen coaching yhdistys. <http://www.coaching-yhdistys.com/>.
- Suominen, K. Consuming strategy – The art and practice of managers' everyday strategy usage. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Doctoral Dissertation Series 2009/14. Espoo 2009.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. WsoyPro. Helsinki.
- Strada Strategiasta toimintaan 2000-2011. Aalto yliopisto. www.strada.tkk.fi.
- Strategiavaikuttaminen. www.strategiavaikuttaminen.fi.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma – tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Edita. Helsinki
- Suomen strategisen johtamisen seuran strategiabarometri 2010. Luettavissa: www.ssjs.fi.
- Luettu: 25.8.2011.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J., Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro. Helsinki.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. 509-533.
- Tienari, & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum. Helsinki.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYPro. Helsinki.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Originally published 1997. Talouselämän klassikot. Talentum. Helsinki.
- Ulrich, D., Brockbank, W. & Johnson, D. 2009. The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization. 2009; 32, 1; ABI/INFORM Complete pg. 24-31.

- Vaara, E. 24.3.2011. Puheenvuoro. Strategisen johtamisen foorumi: uudistavat strategiat – uudistuva johtaminen. Suomen strategisen johtamisen seura ry.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. ja Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Olorin. Espoo.
- Weick, K.E. 2001. Making Sense of the Organization. Blackwell Publishing.
- Weick, K.E. & Roberts. 1993. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 3 (Sep., 1993), 357-381. <http://www.jstor.org>.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organizational Science*. Vol 16. No. 4, 409-421.
- Wenger, E. 2000. Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, May 2000 7: 225-246. <http://org.sagepub.com>.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based view of the Firm: Summary. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.
- Whittington, R. 2007. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies* 2007, 28: 1575-1586. <http://oss.sagepub.com>.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 2006 27: 613-634. <http://oss.sagepub.com>.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Business. Helsinki.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Business. Helsinki.
- Viitala, R. 2004. Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25: 6, 528-544.
- Wolpert J.D. 2003. Harvard Business Review on The Innovative Enterprise. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis and Future Research. *Journal of Management* 2008 34: 1190-1221.
- Yin, R.K. 2009. 4th ed. Case Study Research – Design and Methods. SAGE Publications, Inc. USA.
- Yli-Sirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Ekonomisarja. WSOY Pro, Helsinki.
- Yukl, G. & Lepsinger, R. 2007. Getting It Done – Four Ways to Translate Strategy into Results. *Leadership in Action* 27:2, 3-7.
- Åhman, H., Bärlund, A., Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmät – 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi. WSOYPro. Helsinki.

Liite

Tehoa ja iloa strategiatyöhön -teemaryhmäraportissa mukana olevat opiskelijat:

Aaltonen Paula, Liiketalouden koulutusohjelma, Vallila
Hatara Sanni, Liiketalouden koulutusohjelma, Vallila
Hemdahl Jukka, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Pasila (ylempi AMK)
Huuhka Pia, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma, Haaga
Ilonen Eveliina, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Kamau Sanna, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Karell Inka, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma, Haaga
Karinen Aapo, Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma, Pasila
Karjalainen Ella, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Keränen Eveliina, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Koivumäki Laura, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Koski Hanna, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Koskinen Aino, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Kurikka Minna, Liiketalouden koulutusohjelma, Pasila
Lehtonen Henna, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Liljestrand Anne, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Lindblom Jan R., Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma, Pasila
Numminen Auli, Liiketalouden koulutusohjelma, Pasila
Perttu Mirja, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Read Sonja, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Sarelahti Helena, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Sokka Elina, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Tiainen Soila, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Tiitinen Aino, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Toivonen Aino, Liiketalouden koulutusohjelma, Vallila
Tolonen Susanna, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila
Özbas Mirka, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila