

## **Pro Gradu -tutkielma**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Tietojohtamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma

Asko Tarkiainen

## **KESKIJOHDON OSAAMINEN STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA**

Työn ohjaaja / tarkastaja  
Työn 2. tarkastaja

Professori Aino Kianto  
Professori Paavo Ritala

## Tiivistelmä

Tekijä:	Asko Tarkiainen
Opinnäytteen nimi:	Keskijohdon osaaminen strategian toteuttamisessa
Tiedekunta:	Kauppateieteellinen tiedekunta
Koulutusohjelma:	Tietojohtamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma
Vuosi:	2014
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 80 sivua, 21 kuvaa, 13 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto Professori Paavo Ritala
Hakusanat:	Strateginen johtaminen, tieto, osaaminen, keskijohto, strategian toteuttaminen

Strategian määrittely ja suunnittelu on menestyvän yrityksen elinehto. Strategian toteuttaminen on yhtä tärkeää kuin sen suunnittelu. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia tehtäviä yrityksen keskijohto tekee toteuttaessaan strategiaa sekä millaista osaamista ja tietoa tehtävät vaativat.

Tutkimus suoritettiin laadullisena haastattelututkimuksena ja empiirinen aineisto kerättiin kuudella teemahaastattelulla. Haastateltaviksi valittiin kohdeyrityksen päätoimialan keskijohto.

Tutkimuksen tuloksena selvisi että kolme tärkeintä keskijohdon osaamista strategian toteuttamisessa on vuorovaikutus ja johtaminen, resurssien allokointi ja muutoshjelmien toteuttaminen. Vuorovaikutuksen onnistumisessa on keskeistä keskijohdon sosiaaliset taidot. Keskijohdon tärkein strateginen työkalu on epämuodollinen vuorovaikutus. Suurin osa osaamisista sisältää hiljaista tietoa.

## **Abstract**

Author:	Asko Tarkiainen
Title:	Middle manager's competences in strategic implementation
Faculty:	LUT School of Business
Degree Program:	Master's Degree in Knowledge Management and Information Networks
Major:	Knowledge management
Year:	2014
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 80 pages, 21 figures, 13 tables and 1 appendix
Examiners:	Professor Aino Kianto Professor Paavo Ritala
Keywords:	Strategic management, knowledge, competence, middle managers, strategic implementation

Defining the strategy and strategic planning are vital for a successful company. The strategy implementation is as important as planning it. The aim of this study was to examine what kind of strategic tasks are performed by middle management while implementing strategy and what are the competences and knowledge needed in those tasks.

The research was executed as a qualitative interview study. The empirical data was collected by six theme interviews. The middle management of the case company in the main business area was selected for the interview.

As a result of the study three most important competences of the middle management were identified: interaction and leadership, allocating resources and implementing change programs. In order to succeed with interaction it is essential for the middle management to have good social skills. The most important strategic tool for the middle management is informal interaction. The most of competencies contains tacit knowledge.

## Alkusanat

Unelmat eivät tule luokseni, ne pitää tehdä. Sillä mentaliteetilla treenasin itseni maratoonariksi. Tämä opiskelu onkin ollut sitten kunnon ultramaraton.

Kiitos sille kelle se kuuluu, ja ensimmäisenä kiitos kuuluu työnantajalle joka antoi mahdollisuuden opiskella ja tuki opiskeluani antamalla sille mahdollisuuden, aikaa ja resursseja.

Kiitos kuuluu luonnollisesti myös ohjaajille, sillä ilman heitähän tämä olisi jäänyt tekemättä. Paavo Ritala, laitoit mielen täsmentämään harhailevat ajatukset kasaan loogisesti. Aino Kianto, kiteytit mitä pitää tehdä ja varsinkin mitä ei. Loppuvaiheessa laitot päivämäärät ja kunnon ukaasit, ne auttoivat.

Kolmannen kiitoksen jaan kaikille opiskelukavereille joiden kanssa harjoitustehtäviä ja muita tehtiin, ennen kaikkea "siskolle" joka sai minutkin pysymään vihdoin aikataulussa tämän lopputyön osalta.

Kotijoukoille kuuluu oma kiitoksensa, olen saanut tätä tehdä ja on muistettu työntää takaisin koneen ääreen. Kaikkein suurin kiitos lähtee äidille ja isälle, sinne jonnekin..., kiitos.

Juvalla 28.11.2014

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Taustaa .....	6
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset .....	7
1.4 Tutkimusmetodologia.....	8
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	9
2 KIRJALLISUUSKATSAUS .....	9
2.1 Tietoperäinen näkemys yrityksestä.....	10
2.2 Osaaminen .....	14
2.3 Strategia ja strateginen johtaminen.....	18
2.4 Keskijohto ja rooli strategiatyössä.....	23
2.5 Strategian toteuttaminen.....	28
3 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	45
3.1 Tutkimusote ja lähestymistapa.....	45
3.2 Tutkimuksen aineisto ja näytteen valinta.....	46
3.3 Aineiston keräys .....	47
3.4 Aineiston analyysi.....	47
3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reabiliteetti.....	49
4 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI .....	51
4.1 Kohdeyrityksen esittely .....	51
4.2. Keskijohdon tehtävät ja osaamiset strategian toteuttamisessa .....	51
4.2.1 Toimintamallien ja projektien toteuttaminen.....	52
4.2.2 Resurssien allokointi .....	55
4.2.3 Johtaminen ja vuorovaikutus.....	57
4.2.4 Toiminnallinen toteuttaminen .....	61
4.2.5 Operationaalinen toteuttaminen .....	62
4.2.6 Oman ammattialan osaaminen.....	63
4.2.7 Organisaatio-osaaminen .....	64
4.2.8 Sosiaaliset taidot.....	65
4.2.9 Luovuus ja ongelman ratkaisukyky.....	66
4.2.10 Persoonalliset valmiudet .....	67
4.2.11 Hiljainen tieto .....	68
4.2.12 Eksplisiittinen tieto.....	70
5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	70
5.1 Strategian toimeenpano ja siihen liittyvät tehtävä ja osaamiset.....	71
5.2 Tutkimuksen rajoitteet.....	73
5.3 Jatkotutkimusaiheet.....	74
5.4 Jatkosuositukset .....	74
6 YHTEENVETO .....	74
LÄHDELUETTELO .....	76
LIITTEET .....	81
LIITE 1: Haastattelukysymysrunko .....	81

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Suomen maakunnista väki vähenee ja vanhenee. Väestö keskittyy suuriin asutuskeskuksiin jossa on työtä tarjolla. Kuluttajien luottamus on pitkäaikaisen alavireisen talouden mukana ollut poikkeuksellisen alhainen. Kuluttajien perustarpeet eivät muutu, mutta oikeutetusti läpinäkyvyyden lisääntyessä odotukset kasvavat. Kuluttajien odotukset ja vaatimukset palvelun, hinnan, yksilöllisyyden ja elämyksellisyyden suhteen ovat kasvussa. Uudet liiketoimintamallit nousevat ja ketteryyden vaatimus korostuu. Tämä aiheuttaa maakunnissa oleville yrityksille haasteen löytää osaavaa työvoimaa eri tehtäviin. Kohdeyrityksen strategiassa on uhkatekijäksi kuvattu henkilöstön ikääntyminen ja sitä kautta työvoimapula. Samalla strategiassa on heikkoudeksi laskettu johtaja- ja päällikköreservin puute. Alan keskeisissä muutosnäkymissä nähdään kilpailun kyvykkyyksistä kiihtyvän. Työntekijöiden odotukset ja osaamistarpeet muuttuvat. Työn osaamisvaatimukset muuttuvat ja samalla yhä useammin johdettavana on yksilöllisempi työntekijä omine tavoitteineen. Muutoksessa ovat työntekijän osaamisvaatimukset ja työntekijöiden arvomaailma. Näistä lähtökohdista ajatellen on yritysten hyvä tietää, mitä osaamista kussakin tehtävässä tarvitaan ja sitä kautta pystyä rekrytoimaan tai kouluttamaan juuri oikeanlaisia ihmisiä. Kohdeyrityksen strategiseksi kilpailueduksi on määritelty ihmisten johtaminen ja valmentaminen sekä liikeidean ja konseptin mukaisen palvelusuorituksen johtaminen. Yhdeksi strategiseksi kehittämisalueeksi on määritelty ihmisten, osaamisen ja johtamisen kehittäminen. Strategiset tavoitteet on asetettu tulokortin mukaisesti ja henkilöstön yksi tavoite on palvelualan paras osaaminen ja sen kriittinen menestystekijä on riittävä tulevaisuuden esimies- ja vastuuhenkilöresurssi. Strategia ja sen toteuttaminen ratkaisee kuinka yritys menestyy. Strategian toteuttamisessa keskeisessä asemassa on keskijohto, koska se toimii organisaatiossa ylöspäin ylimmän johdon suuntaan ja samalla organisaatiossa alas esimiesten ja henkilöstön suuntaan. Kumpaakaan asiaa ei ole kovin kattavasti tutkittu (Wooldridge & Floyd, 1994). Näistä lähtökohdista minua kiinnostaa, miten strategiaa tulisi toteuttaa, ja miten keskijohto kytkeytyy strategian toteuttamiseen. Strategian toteuttamistakaan ei ole tutkittu niin kattavasti kuin strategian suunnittelua (Alexander, 1985). Strategian toteuttaminen on ollut vähän

”haalarihommia” ja sitä ei ole katsottu niin loisteliaaksi kuin strategian suunnittelu (Aaltonen, 2002).

Eryityisesti kiinnostaa, millaisia tehtäviä tarvitaan strategian toteuttamisessa ja millaista osaamista nuo tehtävät vaativat. Strategiatutkimuksessa on käsitelty strategian toimeenpanoa erilaisten toiminta- ja muutosohjelmien kautta. Niissä ei kuitenkaan ole kovin selkeästi käsitelty, mitä tehtäviä ne pitävät sisällään. Vielä vähemmän on käsitelty osaamista strategian toteuttamisessa. Osaamista on tutkittu monellakin tavalla, niin yksilön kuin organisaation osaamisen kautta, mutta niitä ei ole juurikaan kytketty yritysten strategian toteuttamiseen.

Tieto ja tiedolla johtaminen on 90 –luvulta lähtien noussut esille koko ajan enemmän. Kohdeyrityksessä on tunnistettu tarve tiedolla johtamiseen. Keskijohdon osaamiset on tarpeellista selvittää ja tarkastella niitä tiedon näkökulman kautta. Tarkastelu antaa viitteitä siihen, mihin yrityksen tulisi laittaa painopisteitä omassa tiedolla johtamisen kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen yksi tavoite on saada aikaan keskustelua strategian toteuttamisen tärkeydestä, ja tiedon merkityksestä keskijohdon osaamisessa.

## **1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimusongelmana on selvittää mitä on yrityksen keskijohdon tehtävät strategian toteuttamisessa ja millaista osaamista kohdeyrityksen keskijohto tarvitsee strategian toteuttamisessa. Strategiseen johtamiseen otetaan näkökulmaksi tietoperusteinen näkemys yrityksestä. Keskijohdon osaamista tarkastellaan yksilön osaamisien kautta peilaten niitä strategian toteuttamisen osiin ja osaamisen eri alueisiin sekä millaista tietoa osaamiset sisältävät.

Päätutkimuskysymyksenä tässä pro gradu –tutkielmassa on:

Mitä on keskijohdon osaaminen strategian toteuttamisessa?



Alakysymyksiksi valikoituvat seuraavat kysymykset:

Mitä strategian toimeenpanolla tarkoitetaan ja millaisista tehtävistä se muodostuu keskijohdon näkökulmasta?

Millaista osaamista keskijohto tarvitsee suorittaakseen strategian toimeenpanoon liittyvät tehtävänsä?

Tavoitteena on määritellä mitä ovat keskijohdon tehtävät ja osaamiset strategian toteuttamisessa.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa rajoitutaan käsittelemään strategian toteuttamista keskijohdon näkökulmasta. Osaaminen rajataan käsittelemään yksilön osaamista. Tarkempana rajauksena yksilön osaamista käsitellään strategian toteuttamisen eri osa-alueiden kautta ja ammattitaidon eri osaamisalueiden kautta.

## **1.4 Tutkimusmetodologia**

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimuksen näkökulma on fakthanäkökulma. Koskinen et al. (2005, 62) toteaa että fakthanäkökulmassa ollaan kiinnostuneista tiedoista eli faktoista, joita käytettävät lähteet välittävät asiasta, josta niissä kerrotaan. Fakthanäkökulma tarkoittaa sitä että puhetta tai tekstiä tarkastellaan faktojen näkökulmasta. Fakthanäkökulmasta havaintoja voidaan tuottaa havainnointitutkimuksella, haastattelututkimuksella, kirjallisista aineistoista ja tapaus- eli case -tutkimuksella.

Alasuutarin (2007, 82) mukaan tutkimusmetodia tarvitaan, jotta aineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. Metodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voidaan edelleen muokata ja tulkita niin että voidaan arvioida niiden merkitystä johtolankoina (Alasuutari 2007, 82). Tämä tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja haastattelutyypinä, jolla havainnot tuotettiin, oli puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Työ alkaa johdantokappaleella, joka sisältää tutkimuksen taustan, tavoitteet sekä tutkimusongelman ja alaongelmat. Luvussa kaksi käsitellään viiden alaluvun kautta tutkimusongelmaan liittyvät teoriat. Alaluvussa yksi käsitellään strategiaa ja strategista johtamista. Alaluvussa kaksi käsitellään keskijohtoa, määrittellään keskijohto ja sen yhteys strategiaan. Alaluvussa kolme käsitellään osaamista. Osaaminen käsitellään yksilön ammattitaidon osaamisen näkökulmasta. Alaluvussa neljä käsitellään tietoperäistä näkemystä yrityksestä. Tarkastelussa on tiedon merkitys osaamisessa ja strategian toteuttamisessa. Viidennessä alaluvussa esitellään viisi strategian toteuttamisen mallia. Lopuksi muodostetaan edellisten perusteella oma strategian toteuttamisen malli. Kolmannessa luvussa on tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Neljännessä luvussa esitellään kohdeorganisaatiota ja esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset ja vertaillaan tuloksia ja teoria-aineistoa. Viidennessä luvussa vastataan johtopäätöksien avulla tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa luvussa on tutkimuksen yhteenvehto.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan strategiaa, strategista johtamista, keskijohdon roolia, osaamista, tietoperusteista näkemystä yrityksestä ja strategian toteuttamisen malleja. Strategia toimii viitekehysten pohjana ja keskijohto toimii strategian toteuttajana. Tieto ja osaaminen vaikuttavat keskijohdon strategian toteuttamiseen. Näistä muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 2.1 Tietoperäinen näkemys yrityksestä

Tietoperusteinen näkökulma perustuu esimerkiksi Grantin (1997, 451) esittämiin oletuksiin koskien tietoa, sen luomisista sekä soveltamista.

- Tieto on ylivoimaisesti tärkein resurssi sen strategisen ja tuottavuudellisen merkityksen vuoksi.
- Tiedon siirrettävyys vaihtelee tietotyypin mukaan
- Tärkeimpiä tiedonluoja ovat yksilöt ja he toimivat hiljaisen tiedon varastojina.
- Tieto tuottaa mittakaavaetuja ja soveltamisetuja, etenkin eksplisiittinen tieto on jaettavissa vähin kustannuksin.

Grant (1996, 111) totesi tiedon arvon usein lisääntyvän käytettäessä. Tieto, toisin kuin tavanomaiset fyysiset tuotteet, tuottaa lisääntyviä tuottoja kun sitä käytetään. Samoin totesi Zack (1999, 129), mitä enemmän tietoa käytetään, sitä enemmän se tuottaa. Uusi tieto integroituu olemassa olevaan tietoon luoden ainutlaatuisia oivaluksia ja tuottaen vielä arvokkaampaa tietoa (Zack, 1999, 129). Kogut ja Zander (1992) mukaan juuri uuden tiedon luominen erottaa yritykset toisistaan ja yrityksen kyky yhdistellä tietoa edistää uuden tiedon luomista. Nämä tekijöiden avulla tieto ja etenkin uusi tieto antavat yritykselle kilpailuetua.

Kogut ja Zander (1996, 503) määrittelivät yrityksen olevan sosiaalinen yhteisö mikä on erikoistunut nopeuteen ja tehokkuuteen tiedon luomisessa ja siirtämisessä. Selittäkseen strategian ja tiedon yhteyden, tulee yrityksen ilmaista strateginen tahtonsa ja tunnistaa millaista tietoa se tarvitsee saavuttaakseen strategisen tahtotilansa ja verrata siihen nykyistä tietämystään paljastaen näin strategisesti tärkeän tiedon puutteet. Yrityksen strategisille valinnoille on aina perusta tiedossa jota se tarvitsee menestyäkseen markkinoilla. (Zack 1999, 131).

Nonaka ja Konno jakavat tiedon eksplisiittisen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista sanoina ja numeroina, ja se on jaettavissa eri tavoin kuten kaavakkeina, ohjeina ja muina vastaavina. Tätä tietoa on helppo jakaa ihmisten välillä muodollisesti ja järjestelmällisesti. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa jota on vaikea ilmaista. Hiljainen tieto on hyvin yksilökohtaista ja sitä vaikea tuoda formaaliin muotoon ja näin ollen sitä on vaikea viestiä ja jakaa muille. Hiljainen tieto voidaan

Nonakan ja Konnon mukaan jakaa kahteen ulottuvuuteen; tekniseen ja kognitiiviseen. Tekninen hiljainen tieto liittyy yksilön taitoihin, yleensä kädentaitoihin. Kognitiivinen hiljainen tieto koostuu uskomuksista, ihanteista, arvoista, skeemoista ja ajatusmalleista jotka ovat syvällä yksilöillä. Monesti ne ajatellaan annettuina tekijöinä ja näiden muotoilevat sitä kuinka havainnoimme maailmaa. (Nonaka ja Konno 1998, 42)

Nonaka, Toyoma ja Konno (2000) kehittivät uuden tiedon luomisen mallin. Siinä yhdistetään ylimmän johdon visioon kolme tiedon luomisen pääelementtiä. Pääelementteistä ensimmäinen on Nonakan vuonna 1994 esittämä SECI – prosessi. Prosessiin sisältyy neljä vaihetta, jotka ovat tiedon sosiaalisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosiaalistumisvaiheessa tieto hiljaista ja se siirtyy eteenpäin hiljaisena. Hiljainen tieto siirtyy jaettujen kokemusten kautta ja samalla tieto lisääntyy. Siirtymiseen tarvitaan yhdessä tekemistä tai epämuodollista vuorovaikuttamista. Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi jolloin se muodostaa uuden tiedon perustan. Yhdistämisvaiheessa yhdistetään äsken aikaan saatu eksplisiittinen tieto olemassa olevaan tietoon. Sisäistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto muuttuu taas hiljaiseksi tiedoksi. Tällöin tieto muuntuu ja ankkuroituu osaksi normaalia tekemistä. (Nonaka et al. 2000).



Kuva 4. SECI -malli (Nonaka et al., 2000; mukailtu).

Toisena elementtinä on tiedon luomisen konteksti jossa osapuolet ovat vuorovaikutuksessa, tämän elementin nimi on ba. Alkuunpanevassa ba:ssa tiedon luomiseen sosiaalistutaan. Siinä tiedon muodostumisen edellytykset syntyvät ja rakennetaan luottamus. Tämä ba on kasvokkaisen viestinnän ympäristö. Alkuunpaneva ba vastaa SECI -mallin sosiaalisaation vaihetta. Keskusteleva ba on hiljaisen tiedon jakamisen aika tai tila jossa hiljainen tieto pyritään muuntamaan yhteiseksi ymmärrykseksi. Keskusteleva ba vastaa SECI -mallin ulkoistamisen vaihetta. Järjestävä ba on kollektiivisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tila. Riippumattomuus ajasta ja paikasta mahdollistaa virtuaalisen toiminnan. Järjestävä ba vastaa SECI -mallin yhdistämistä vaihetta. Toteuttava ba on tilanne, jossa eksplisiittinen, näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Toteuttava ba vastaa SECI -mallin sisäistämistä vaihetta. (Nonaka et al. 2000).

### Ba'n kategoriat

	YKSILÖLLINEN	YHTEINEN
KASVOKKAINEN	Originating ba Alkuunpaneva ba	Dialoguing ba Keskusteleva ba
VIRTUAALINEN	Exercising ba Toteuttava ba	Cyber ba Järjestävä ba

Kuva 5. Ba:n kategoriat (Nonaka et al., 2000; mukailtu)

Kolmantena elementtinä ovat yrityksen tietovarannot. Tietovarantoja syntyy ba:n eri muodoissa. Tietovarannot jaetaan kokemusperäisiin, käsitteellisiin, systeemisiin ja rutiinitiedon varantoihin. Kokemusperäiset tietovarannot käsittävät organisaation hil-

jaisen tiedon joka on syntynyt kokemuksesta. Se käsittää taitotietoa sekä tunteisiin ja vuorovaikutussuhteisiin liittyvää tietoa. Käsitteelliset tietovarannot ovat symbolisia ja käsitteellisiä malleja eksplisiittisestä tiedosta. Systemiset tietovarannot ovat eksplisiittistä tietoa dokumentoituna. Rutiinitiedon varannot ovat organisaation hiljaista tietoa mikä on kiinnittynyt toimintoihin ja käytäntöihin. Organisaation kulttuuri kuuluu rutiinitiedon varantoihin. (Nonaka et al. 2000).



Kuva 6. Tietovarannot (Nonaka et al, 2000; mukailtu)

Tiedon luomisen kolme pääelementtiä yhdistetään tiedon visioon. Nonaka et al. (2000, 22) mukaan keskijohdolla on paras mahdollisuus tähän yhdistämiseen koska he ovat tietovirtojen keskellä. Nonaka et al. (2000, 24) kuvaavat näin keskijohdolla olevan vastuu siitä että ylimmän johdon muodostaman tiedon luomista ohjaava visio jalostetaan käytännön toiminnaksi. Tätä tukee se että Zack (1999, 125) havaitsi osaamisen johtamista eniten ohjaavaksi asiaksi strategian. Zackin (1999, 128) mukaan tieto on yrityksen tärkein resurssi koska tiedon avulla yritys voi hyödyntää ja kehittää resurssejaan paremmin kuin kilpailijansa. Näin yritys luo tiedon avulla kilpailuetua.

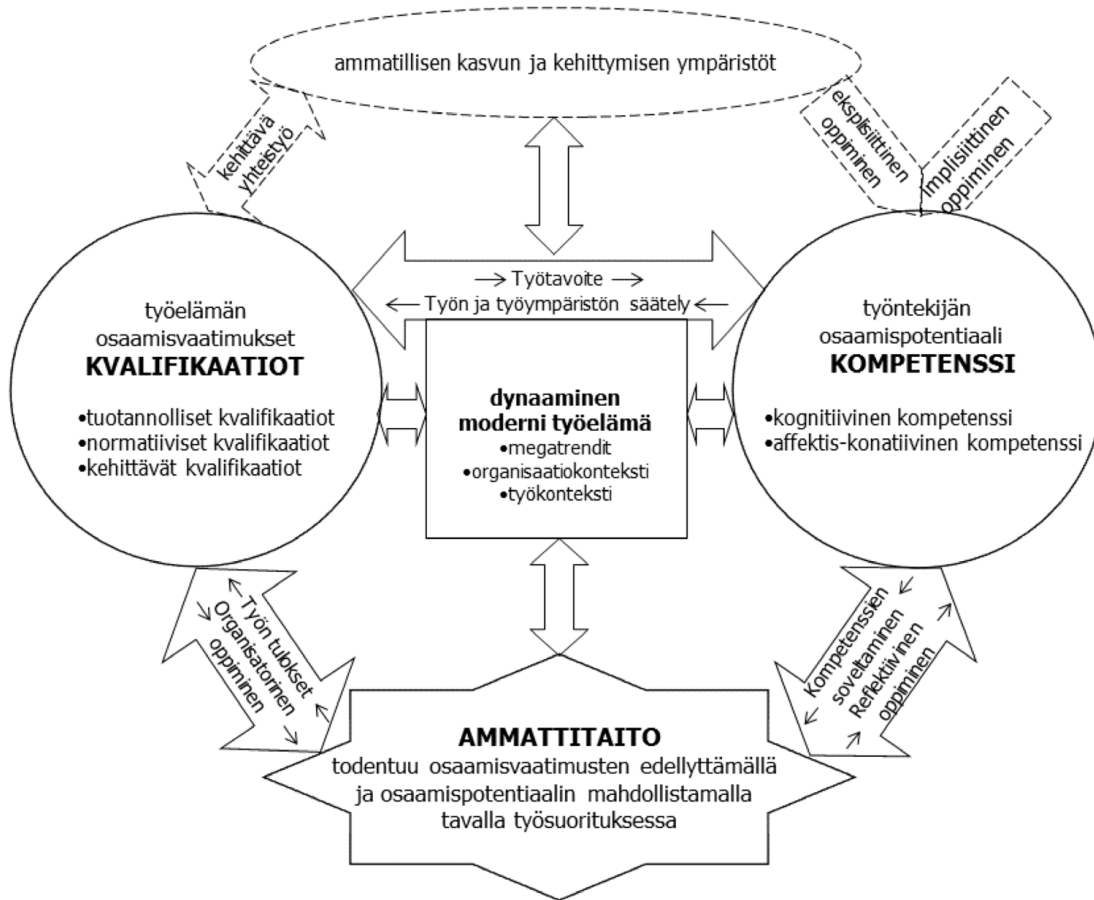
Keskijohdon rooli on välittää tietoa kaksisuuntaisesti strategian suunnittelussa. Tämä kaksisuuntainen tieto on paljolti hiljaista tietoa. Esimerkiksi keskijohdon rooli strategian kommunikation välittäjänä ja ohjaajana on erittäin merkittävä. (Aaltonen ja Ikä-

valko, 2002, 417.) Yrityksessä itsessään on aina paljon tietoa mutta sitä ei saada täysimääräisesti hyödynnettyä koska se on yleensä hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon tunnusmerkki on sen vaikea jaettavuus kuten Nonaka ja Konno (1998, 42) havainnoivat. Hiljainen tieto liittyy strategian toteuttamisen osaamisista eniten johtamiseen vuorovaikutukseen ja ammattitaidon osaamisissa eniten sosiaalisiin taitoihin. Keski johdon tehtävä on luoda mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiselle jotta hiljaista tietoa voidaan sosiaalisoida eli jakaa useimmille ihmisille hiljaisena tietona yhteisten kokemusta kautta (Nonaka et al, 2000). Näin voidaan samalla yhdistellä ihmisten tietoa ja siten uusi tieto integroituu olemassa olevaan tietoon luoden ainutlaatuisia oivalluksia ja tuottaen vielä arvokkaampaa tietoa (Zack, 1999, 129). Tähän uuden tiedon luomisen prosessiin on Nonakan et al. (2000) mukaan keskijohdolla paras mahdollisuus, koska he ovat tietovirtojen keskellä. Tieto ja etenkin uusi tieto tuottaa yritykselle kilpailuetua.

## 2.2 Osaaminen

Osaamista kuvataan useilla sanoilla kuten tietotaito, kompetenssi ja pätevyys. Tässä tutkimuksessa osaamista tarkastellaan yksilön, ei organisaation, näkökulmasta. Viitalan (2005, 113) mukaan työtehtävien edellyttämistä valmiuksista puhuttaessa on vakiintunut sana kompetenssi. Viitala toteaa että Suomessa on asialle olemassa hyvä käsite; ammattitaito. Garavan ja McGuire (2001, 157) katsovat kompetenssin viittaavan laajempiin työelämässä tarvittaviin metataitoihin. Hanhinen (2011, 9) määrittää kompetenssin työntekijän osaamispotentiaaliksi. Osaaminen voidaan luokitella kvalifikaatioihin. Kvalifikaatioita käytetään työelämän osaamisista. Viitala (2005, 115) määrittää kvalifikaatioiden koostuvan tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta. Hanhisen (2010, 90) esityksen mukaan ammattitaito on työntekijän työsuorituksessa realisoituvaa kvalifikaatioiden edellyttämää ja kompetenssin mahdollistamaa kyvykkyyttä. Tavoitteellisen toiminnan tuloksena syntyy työn oikein tekeminen, onnistuminen eli ammatillinen osaaminen tai ammattitaito. Ammatillinen osaaminen on holistinen kokonaisuus sisältäen kvalifikaatiot ja kompetenssin sekä kontekstin, jossa työtä tehdään. Garavan ja McGuire (2001, 151) kuvaavat työntekijän ammattitaidon kokonaisuutta jäävuorena, josta näkyvässä on ylin huippu joka koostuu taidoista ja tietämyksestä, ja näkymättömissä ovat muut tekijät jotka säätelevät taitojen ja

tietämysten kehitystä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi sosiaalinen rooli, minäkäsitys, piirteet ja motiivit.



Kuva 7. Työelämäosaamisen malli (Hanhinen 2010, 143).

Ammattitaidon rakentumista voidaan havainnollistaa pyramidin avulla. Pyramidin kerrokset edustavat kukin erityyppisiä ammattitaidon osa-alueita. Mitä lähempänä perustaa jokin kvalifikaatio on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia. Mitä lähempänä taas ollaan pyramidin huippua, sitä läheisemmin kvalifikaatio liittyy suoritettavaan työtehtävään. (Viitala, 2005, 116).





Kuva 8. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

### **Kvalifikaatiot**

Tuotannollisiin kvalifikaatioihin kuuluu tekniset perusvalmiudet, joita yleensä ovat yksilön koulutuksen kautta hankkimat taidot. Liiketoimintaosaaminen ja organisaatio-osaaminen kuuluvat tuotannollisiin kvalifikaatioihin. Liiketoimintaosaamista voi pitää yrityksessä toimivilta vaadittava ”yleissivistyksenä”. Organisaatio-osaaminen käsittää yrityksen liikeidean, strategioiden, historian, rakenteen ja systeemien tuntemusta. (Viitala 2005, 117). Hanhinen (2010, 80) lisää että sosiaaliset taidot voivat olla myös tuotannollisia taitoja vaikka ne usein mainitaan normatiivisiksi kvalifikaatioiksi. Viitala (2005, 117) määrittää sosiaalisiksi kvalifikaatioiksi muun muassa vuorovaikutustaidot, kyvyn tunnistaa toisen ihmisen tunnetiloja ja ristiriitojen ratkaisukyky.

Viitalan (2005, 118) mukaan normatiiviset kvalifikaatiot liittyvät työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten motivoituneisuus, oma-aloitteisuus, proaktiivisuus ja luottamus omaan pystyvyyteen. Hanhinen (2010, 80) jakaa ne kolmeen osaan kuten ILO (kansainvälinen työjärjestö). Mukautuskvalifikaatiot kuvaavat sopeutumista työhön ja sen järjestelyihin. Motivaatiokvalifikaatiot tarkoittavat työhön sopeutumista

syvällisempää työhön sitoutumista, työn ottamista haasteena ja mielenkiintoisena projektina. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot tarkoittavat työntekijän suhdetta ja liittymää työorganisaation ja siitä ulospäin.

Innovatiivisiin kvalifikaatioihin sisältyy osin samoja asioita kuin normatiivisiin kvalifikaatioihin kuten luovuus ja kyky sietää epävarmuutta. Luovuus on kykyä ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomissa tilanteissa. (Viitala 2005, 118). Hanhinen (2010, 81) kuvaakin innovatiivisten kvalifikaatioiden liittyvän työruutiinista poikkeaviin toimintoihin, joissa työprosessin kehittäminen tulee keskeiseksi. Hanhinen (2010, 81) erottaa innovatiivista kvalifikaatioista kaksi pääulottuvuutta: työntekijöiden itsensä kehittämisen vaateet ja työprosessin kehittämiseen liittyvät kvalifikaatiot.



Kuva 9. Työelämän kvalifikaatiot. (Hanhinen 2010, 86; mukailten lyhennetty)

Viitala (2005, 16) toteaa että yhdenkään yrityksessä työskentelevän yksilön osaamisen kehittäminen ei ole riippumatonta yrityksen päämääristä ja menestymisen ehdoista. Viitala jatkaa että yksilöiden osaaminen on kuitenkin koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Näin osaaminen kytkeytyy suoraan yrityksen strategiaan. Keski johdon kannalta tärkeimmäksi työelämäosaamiseksi nousevat sosiaaliset taidot jotka ovat suoraan yhteydessä johtamiseen ja vuorovaikutukseen.

## 2.3 Strategia ja strateginen johtaminen

### Strategia

Strategia –sana on alun perin lähtöisin kreikan kielen termistä ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Modernin sodankäynnin pioneerin, preussilaisen kenraali Carl von Clausewitzin (1780 – 1831) mukaan strategia on yksittäisten taistelujen muodostaman kokonaisuuden käyttöä sodan päämäärien hyväksi. Hänen ajattelussaan korostuu kokonaisuusien hallinnan merkitys. Sodanjohdosta strategia-ajattelu tuotiin liiketoiminnan ajatteluun. Liiketoiminnan kirjallisuuteen strategia – käsite ilmaantui Brackerin (1980) mukaan 1940 –luvulla Von Neumannin ja Morgernstrenin peliteorian myötä vuonna 1947. Tieteellisessä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa käsite tuli jatkuvaan käyttöön 1960 – luvulla. Nykyaikaisen strategiakäsitteen perustan loi Chandler (1962, 13). Hänen määrittelyn mukaan strategia on pitkän tähtäimen tavoitteiden ja päämäärien määrittelyä sekä toiminnan suuntaamista ja tarvittavien voimavarojen jakamista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

H. Igor Ansoff on vaikuttanut erityisesti 1960- ja 1970-lukujen strategia-ajatteluun, mutta hänen ympäristölähtöiset oppinsa ovat edelleen käyttökelpoisia sekä ajankohtaisia. Hän on ensimmäisinä perehtynyt strategisen johtamisen käsitteeseen ja sisältöön. Ansoffin (1984) mukaan strategia on organisaation käyttäytymistä ohjaavien päätöksentekosääntöjen kokonaisuus. Ansoff (1984) jakaa nämä säännöt neljään eri lajiin. Ensimmäisenä ovat mittarit joilla mitataan yrityksen suorituskykyä nyt ja tulevaisuudessa. Laadulliset mittarit Ansoff nimitti päämääriksi ja määrälliset tavoitteiksi. Toinen sääntö Ansoffin mukaan käsittää yrityksen suhteen ulkoiseen ympäristöön jolla määritellään mitä ja kenelle yritys tuotteitaan tai palveluitaan tarjoaa ja miten se luo kilpailuetua. Näitä sääntöjä Ansoff nimittää liiketoimintastrategiaksi. Kolmas Ansoffin mukainen sääntö määrittää yrityksen sisäiset suhteet ja työjärjestyksen; organisaatiokäsitteen. Neljäntenä sääntönä Ansoff esittää yrityksen päivittäistä toimintaa ohjaavat säännöt eli toimintapolitiikan. Ansoffin (1984) mukaan strategialle on tyypillistä, ettei sen määrittäminen aiheuta suoraa toimintaa. Strategia luo suunnan jonka mukaan yritys kehittyy. Ansoff (1990, 108) tarkensi myöhemmin stra-

tegian määrittelyä ja esitti sen olevan käsitteellinen järjestelmä, joka luo monimutkaiseen organisaatioon yhdenmukaisuutta ja määrittelee toiminnan suunnan.

Henry Mintzberg (1972) määrittää strategian malliksi merkittävien päätösten virrassa. Mintzberg ja Quinn (1996) esittävät strategian olevan malli tai suunnitelma, joka integroi organisaation keskeiset päämäärät, politiikat ja toimintaketjut kokonaisuudeksi. Mintzberg et al. (1996, 9 - 15) esittää strategialle viisi näkökulmaa: (five P's: plan, ploy, pattern, position, perspective). Ensimmäiseksi strategia on suunnitelma (plan) mikä on tiedostettu ja valvottu ajatteluprosessi. Toiseksi strategia on juoni (ploy) jota käytetään organisaation kilpailutilanteessa. Kolmas näkökulma on toimintamalli (pattern) eli ajan kuluessa syntyvä käyttäytymistapojen johdonmukaisuus tai jatkuvuus. Organisaation asema (position) markkinoilla suhteessa kilpailijoihin ja muuhun ympäristöön on neljäs näkökulma. Viimeinen Mintzbergin näkökulma on se että strategiaa eri toimijat tarkastelevat samalla tavalla (perspective).

Michael E. Porterin (2000) mukaan strategia on organisaation toimintojen yhteensovittamista. Porter korostaa, että johtajien on tehtävä selkeä ero toiminnan tehokkuuden ja strategian välillä. Molemmat ovat tärkeitä mutta sisällöt ovat erilaisia. Strategia on Näsin ja Neilimon (2006, 87) mukaan tiivistetysti: ”yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka”. Kamenskyn (2003, 17) mukaan strategia on yrityksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen tietoinen valinta muuttuvassa maailmassa. Juutin ja Luoman (2009, 25) mukaan strategia on organisaation pitkän tähtäyksen suunta, menestyksen resepti ja tapa, jolla se käyttää resurssejaan hyväkseen toimintaympäristössä joka muuttuu. He kuvaavat strategian olevan organisaation kilpailuedun ja ylivoimaisuuden sekä ainutlaatuisen lähde. Strategia on tapa jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset.

### **Strategian kolme tasoa**

Strategian sisältö voidaan jakaa kolmeen osaan; yritysstrategia joka määrittää missä liiketoiminnassa ollaan ja missä pitäisi olla mukana, liiketoimintastrategia joka määrittää kuinka olemassa olevat resurssit ja ympäristön asettamat vaatimukset sovitetaan yhteen sekä toimintostrategia joka määrittää miten eri toiminnot tukevat kokonaisuuden saavuttamista parhaiten (Näsi & Aunola 2002, 13).

## Strateginen johtaminen

Oiva (2007, 55) korostaa strategian merkitystä sillä ilman strategiaa organisaatio juuttuu nykyiseen toimintaan eikä lähde etsimään uusia, innovatiivisia toimintatapoja kilpailukyvyyn parantamiseksi. Zackin (1999) mukaan strategisessa johtamisessa mietitään mitä yrityksen tulisi tehdä tulevaisuudessa verrattuna siihen mitä yritys voi tällä hetkellä tehdä. Strategisen johtamisen haasteena on kehittää nykyinen liiketoiminta vastaamaan tulevaisuuden liiketoimintatavoitteita. Teece et al. (1997) määrittävät yrityksen strategisen johtamisen ja kyvykkyyden keskeiseksi kysymykseksi: kuka tai mikä määrittää yrityksen tulevaisuutta ja miten saavutetaan kestävää kilpailuetua. Useiden tutkijoiden mukaan yrityksen strateginen kyvykkyys ja kestävä kilpailuetu perustuvat organisaation resursseihin ja siihen miten kyseisiä resursseja pystytään laajentamaan ja kehittämään sekä kuinka yritys onnistuu luomaan ja jakamaan uutta tietoa (Teece et al. 1997). Oiva (2007, 60) kuvaa että strategiakeskeisen organisaation tunnuspiirteitä ovat kaikkien toimintaa ohjaava, hyvin kuvattu, kommunikoitu, ymmärretty ja sisäistetty strategia, strategisten päämäärien kanssa yhdensuuntainen organisaation infrastruktuuri ja toiminta, toiminnan keskittyminen vain päämäärän saavuttamiseen sekä kilpailijoista erottuva, poikkeuksellisella, organisatoriset rajat ylittävällä tavalla toimiva.

Kamensky (2003, 30 – 35) on tehnyt yhteenvedon strategisen johtamisen kehitysvaiheista Suomessa alkaen pitkän tähtäimen suunnittelusta päätyen vuorovaikutusjohtamiseen. Seuraavassa taulukossa on kuvattuna Kamenskyn näkemys kehitysvaiheista.

Taulukko 1. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet Suomessa vuosina 1970 -2000 (Kamensky 2003, 31).

STRATEGISEN JOHTAMISEN KEHITYSVAIHEET					
Aika, osallistujat, sisältö	PTS	Strateginen suunnittelu	Strateginen johtaminen	Strateginen ajattelu ja käyttäytyminen	Vuorovaikutusjohtaminen
Suomalaisten yritysten ajanjakso keskimäärin	1960- ja 1970-luku	1970- ja 1980-luku	1980- ja 1990-luku	1990- ja 2000-luku	2000-luku
Ketkä osallistuvat strategian tekemiseen	Taluspäällikkö + toimitusjohtaja	Johtoryhmä	Laajennettu johtoryhmä	Johto + toimihenkilöt	Koko henkilöstö
Organisaatiotason painopiste	Konsermitaso	Konserni + toimialataso	Liiketoimintataso + konserni	Konserni + liiketoimintataso	Konserni + liiketoimintataso + muut toiminnot
Sisällön painopiste	PT-budjetit	Tuotteet, markkinat, organisaatio	Bisnekset, ympäristön ja osaamisen hallinta	Ympäristön ja osaamisen yhteensovitus, toimeenpano	Monimutkaisten vuorovaikutusten hallinta, nopea toteutus
Kenelle tehdään strategiaa	Rahoittajille	Omistajille ja ylimmälle johdolle	Omistajille ja johtohenkilöstölle	Omistajille, johtohenkilöstölle ja toimihenkilöille	Koko organisaatiolle

### Strategisen johtamisen koulukunnat ja viitekehykset

Strategista johtamista on jaoteltu eri tutkijoiden mukaan erilaisiin koulukuntiin ja näkökulmiin. Oiva (2007, 55) jakaa strategisen johtamisen viitekehykset kolmeen eri osaan. Ensimmäinen tarkastelee yrityksen toimintaympäristöä ja yritystoiminnan yhteensopivuutta. Porterin vuonna 1980 esittelemä teoria kilpailuvoimista on ollut tämän koulukunnan yksi merkittävimmistä teorioista. Kilpailuvoimien näkökulma keskit-

tyy käsittelemään yrityksen kilpailuetua ulkoisen kilpailukentän kautta ja sen mukaan kilpailutilannetta säätelee viisi voimaa: toimialan sisäinen kilpailu, uudet kilpailijat, korvaavat tuotteet, ostajien neuvotteluvoima ja toimittajien neuvotteluvoima (Porter, 1980).

Toisena viitekehyksenä Oivan (2007, 57) mukaan ovat organisaation sisäiset tekijät, kuten yrittäjäyys, oppiminen, resurssit, kompetenssit ja kyvykkyudet, jotka ovat organisaation arvon ja tuloksen lähteitä. Näiden sisäisen tekijöiden merkitystä strategiasa ovat tutkineet muun muassa Barney, Grant ja Prahalad & Hamel. Resurssiperustaisessa teoriassa yrityksen resurssit nähdään annettuina ja menestyminen perustuu sillä oleviin kyvykkyyksiin (Barney, 1991). Grant (1997) korostaa tietoa ylivoimaisena yrityksen resurssina. Prahalad ja Hamel (1990) korostavat organisaation ydinosamista. Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen sisäisiin tekijöihin, keskijohtoon, tietoon ja osaamiseen.

Kolmantena viitekehysalueena Oiva (2007, 59) esittää toimintaympäristön, strategian, organisaation sisäisten tekijöiden tasapainoa ja keskinäistä vaikutussuhteita käsittelevät viitekehykset.

Alla esitetään Oivan (2007, 56) taulukkona tekemä jaottelu strategisen johtamisen viitekehysistä, viitekehyksen perusolettamuksista ja kyseisten viitekehysten tutkijoista.

Taulukko 2. strategisen johtamisen viitekehykset Oiva (2007, 56)

Strategisen johtamisen viitekehys	Viitekehysten perusoletukset	Viitekehysten tutkijat
Toimintaympäristöä ja yritystoiminnan yhteensopivuutta painottavat strategiset viitekehykset	Strategia on suunnitelma asemoida yritys toimintaympäristöönsä. Uhat ja mahdollisuudet sekä toimittajien ja ostajien neuvotteluvomat määrittävät yrityksen strategian.	Porter 1980, 1985, 1991, 1996 Porter ja Millar 1985 Ansoff 1984, 1989 Andrews 1980, 1981
	Strategia jalkautetaan organisaatioon (outside – in).	
	Yrityksen arvo, tulos ja kilpailukyky perustuvat yrityksen asemaan tuotemarkkinoilla.	
Organisaation sisäisiä tekijöitä (yrittäjyyttä, venymistä, energiaa, voimaantumista, oppimista, resursseja, kompetenssia, kyvykkyyksiä) painottavat strategiset viitekehykset	Organisaation toiminta perustuu tulevaisuuden visioon ja organisaation sisäisiin tekijöihin. Ne mahdollistavat tai rajoittavat nopeat strategiset suunnanmuutokset toimintaympäristöjen muuttuessa	Barney 1991 Chakravarthy 1997, Collins 2001, 2005, Collins ja Porras 1991, 1996, 2004 Eisenhardt & Martin 2000, 2001 Grant 1991, 1996a, 1996b Hamel ja Prahalad 1993 Ireland ym. 2003 Lengnick-Hall ja Lengnick-Hall 2005 Rumelt 1984, Rumelt ym. 1991 Ulrich ja Smallwood 2003b Teece 1982, Wernerfelt 1984, 1995
	Organisaation sisäiset tekijät määrittävät yrityksen strategiset mahdollisuudet ja reunaehdot (inside – out).	
	Yrityksen sisäiset tekijät, resurssit, kompetenssit, kyvykkyydet sekä organisaation uudistuminen ja oppiminen, luovat pitkäjänteisen kilpailukykyyn, arvon ja tuloksen perustan tai ovat sen esteinä.	
Toimintaympäristön, strategian, organisaation sisäisten tekijöiden tasapainoa ja keskinäisiä vaikutussuhteita painottavat strategiset viitekehykset	Strategia määräytyy yrityksen kasvu- ja tulosodotuksista sekä asiakkaita, tuotteita ja palveluita koskevista valinnoista, joiden toimeenpano varmistetaan organisaation sisäisen toiminnan ja uudistumisen johtamisella.	Amit ja Schoemaker 1993 Ansoff 1984 Kaplan & Norton 2001, 2004 Miller & Eisenhardt 2002, Miller & Friesen 1980, 1982, 1984 Mintzberg 1992, 1998 Powell 1992 Spanos & Lioukas 2001, Teece, Pisano & Shuen 1997
	Toimintaympäristöstä määräytyvät strategiset valinnat, organisaation prosessit, uudistuminen ja kasvu tulee olla keskinäisessä balanssissa (outside balanced with inside).	
	Yrityksen arvo, tulos ja kilpailukyky perustuvat yrityskokonaisuuden toimivuuteen ja tuloksellisuuteen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.	

## 2.4 Keskijohto ja rooli strategiatyössä

### Keskijohdon määritelmä

Johtamista on organisaatiossa paljon ja erilaista, ja näin ollen johtamisessa tarvitaan työnjakoa kuten muussakin työssä. Vakiintuneen käytännön mukaisesti tunnistetaan sisällöltään kolme erilaista johtamistyön luokkaa. (Vanhala et al. 2002):

- Suoritustason johto
- Keskijohto
- Ylin johto tai yritysjohto

Vanhala et al. (2002) mukaan suoritustason johtajat toimivat erilaisissa toiminta- ja tuotantoyksiköissä esimiehinä. Johtamistyö keskittyy suorittavan työn suunnitteluun, tukemiseen, ohjaamiseen ja kannustamiseen. Toiminnan suunnittelujänne on usein lyhyt tarkoittaen viikkoja ja päiviä. Keskijohtoon kuuluvat johtavat suoritustason yksiköistä koottuja laajempia kokonaisuuksia kuten osastoja, tulosyksiköitä, ketjuja, alu-



eita ja niin edelleen. Alaisten eli esimiesten työn tukemisen ohella heille kuuluu vastualueen kehittäminen, toimintojen koordinointi ja ongelmatilanteiden selvittäminen. Suunnittelun aikajänne on pitempi kuin esimiehillä ja siten se on tyypillisesti budjettivuosi ja sen sisällä seurattavat raportointijaksot. Ylin johto vastaa koko organisaation toiminnasta ja menestyksestä. Siihen yleensä kuuluu toimitusjohtaja, johtoryhmä, ja hallitus organisaation koosta riippuen. Ylin johto vastaa strategiasta, yrityksen kehittämisestä, investointipäätöksistä, avainhenkilöratkaisuksista ja muista vastaavista tehtävistä. (Vanhala et al, 2002).

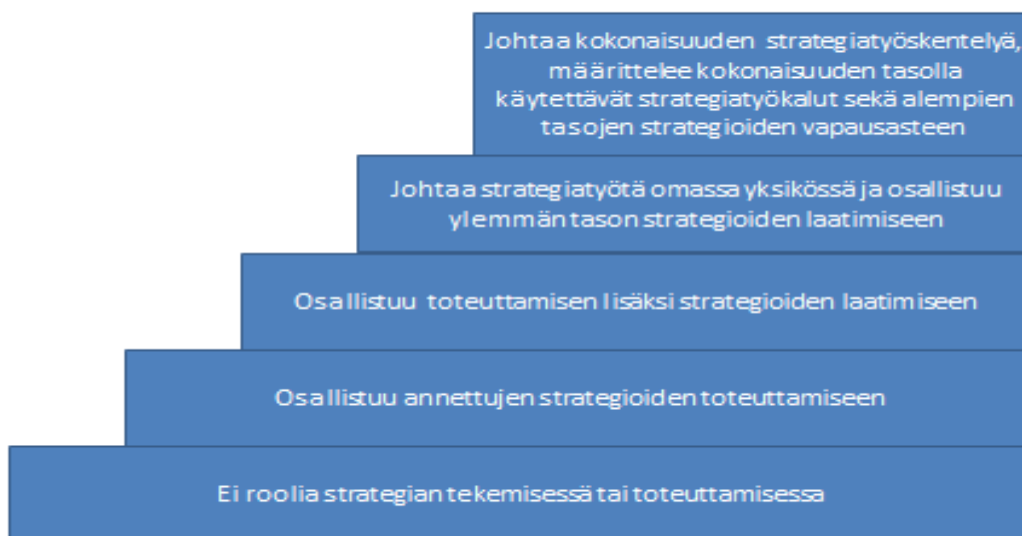
Wooldridge ja Floyd (1992, 154) esittävät Likertin (1961) mukaan että, keskijohto toimii linkkinä ylimmän johdon ja operatiivisen tason välillä strategian luomisessa. Nonaka (1988, 17) toteaa ylimmän johdon tehtäväksi luoda visio ja yleinen teoria siitä kuinka strategia toimii. Keskijohdon tehtäväksi Nonaka kuvaa luoda keskialueen teorian ja testata sitä empiirisesti toiminnassa. Nonakan mukaan keskijohto vaikuttaa organisaatiossa ylöspäin ylimmän johdon näkemyksiin yrityksen tilasta. Wooldridge ja Floyd (1990, 238) esittävät lisäksi keskijohdon tuovan vaihtoehtoisia ajatuksia strategiaan. Nuttin (1987, 5) mukaan keskijohdon vaikutus organisaatiossa alaspäin on yhdenmukaistaa organisaation sisäiset järjestelyt strategian mukaan. Floyd ja Wooldridge (1997) tiivistävät keskijohdon yhdistyvän organisaation strategiaan ja toiminnallisiin tasoihin välittämisen, neuvotteluiden ja tulkitsemisen kautta.

Wooldridgen ja Floydin (1990) mukaan keskijohto on tyypillisesti nähty osana organisaation valvontajärjestelmää. Keskijohdon tehtävänä on ollut muuttaa strategia toimenpiteiksi operationaalisella tasolla organisaatiossa kuten budjetointi, valvonta ja korjaavat toimenpiteet silloin kun toiminta poikkeaa odotetusta. Tätä toimintaa on kutsuttu strategian toimeenpanoksi strategian johtamisen kirjallisuudessa. Wooldridgen ja Floydin (1990) tutkimus osoittaa että keskijohdon strategisella roolilla on tärkeä vaikutus organisaation menestymiseen. Heidän tutkimuksen mukaan keskijohdon osallistuminen strategisten päätösten laadintaan oli yhteydessä parempaan taloudelliseen tulokseen. Guthin ja MacMillanin (1986, 325) mukaan strategiat joissa ei ole mukana keskijohdon sitoutumista, kärsivät monista vakavista ongelmista. Keskijohdon oma kiinnostus strategian toimeenpanoon lisää motivaatiota sitoutua siihen. Joten jos keskijohdon oma sitoutuminen strategian toteuttamiseen on heikompi kuin

koko organisaation niin se tuottaa tehottoman strategian toimeenpanon, ellei ylin johto sitä ennakoisi ja johdaisi huolellisesti (Guth ja MacMillan, 1986). Wooldridge ja Floyd (1994) havaitsivat tutkimuksessaan että paremmin toimivissa yrityksissä keski-johto oli mukana myös ”ajattelemassa” strategiaa samalla kun olivat ”tekemässä” sitä. Näin ollen keskijohdon osallistuminen strategiatyöhön on tärkeä sytyke strategiiseen ajatteluun joka voi antaa hyviä ideoita ylimmälle johdolle.

### Keskijohdon rooli strategiatyössä

Juuti ja Luoma (2009, 30) esittävät että jokainen organisaatio joutuu kohtamaan strategian, niin tällöin myös huomattava osa avainhenkilöistä joutuu määrittelemään oman henkilökohtaisen suhteensa strategiaan. Juuti ja Luoma (2009, 31) tarkastelevat yksittäisen johtajan suhdetta strategiaan muodollisen roolin ja sitoutuneisuuden kautta. Muodolliset roolit Juuti ja Luoma jakavat viiteen eri tasoon.

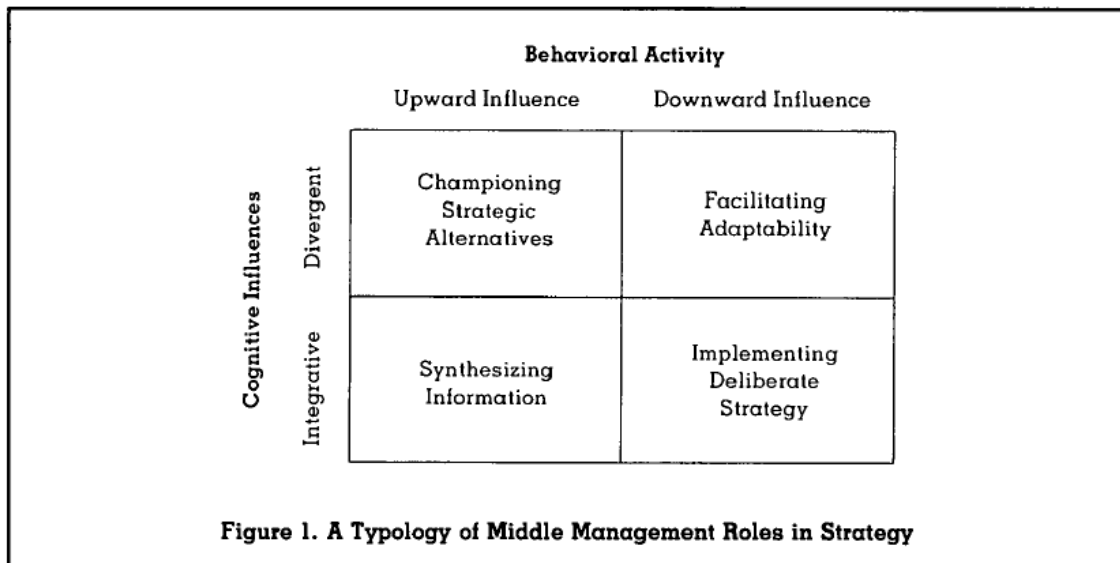


Kuva 2. Strategiatyöskentelyn muodolliset roolit (mukaillen Juuti ja Luoma, 2009, 31)

Juutin ja Luoman (2009, 32) mukaan muodollista roolia määrittää eniten avainhenkilön muodollinen asema organisaatiossa, vaikkakaan heidän mukaan asema ei saisi rajoittaa osallistumista strategiatyöhön.

Sitoutumisen asteet Juuti ja Luoma (2009, 33 - 34) jakavat kieltäytyjiin, kulkijoihin ja tulisieluihin. Näitä eri rooleja on kaikissa tehtävissä ja kaikilla organisaation tasoilla. Kieltäytyjät eivät koe että heillä olisi annettavaa strategialle ja että strategialla olisi annettavaa heille. Mukana kulkijat osallistuvat strategiatyöskentelyyn koska he pitävät sitä suotuisampana vaihtoehtona kuin jäädä pois strategiatyöskentelystä. He voivat olla eri mieltä asioista mutta eivät tuo ajatuksiaan julki. Tulisielut sitä vastoin kokevat strategian välttämättömänä organisaation menestyksen mahdollistajana. Strategiatyön avulla he tuovat esiin oman toteuttamisensa esiin, kuin myös osaamisensa ja näkemyksensä.

Wooldridge ja Floyd (1994) kehittivät teoreettisen viitekehyksen jossa kuvataan keskijohdon rooli strategiatyössä. Keskijohdolla on tärkeä merkitys tuoda ajoittain uusia ideoita ylimmälle johdolle. Keskijohdolla on näköalapaikka organisaatiossa niin strategisella tasolla kuin toiminnallisella tasolla, se edesauttaa nähdä uusia liiketoimintamahdollisuuksia, prosessien kehittämismahdollisuuksia ja hallinnollisia uudistuksia. Näin keskijohto vaikuttaa organisaatiossa ylöspäin oppimismielessä. Kuitenkaan keskijohdon merkitys oppimismielessä ei ole vain tuoda uusia asioita ylimmälle johdolle. Ennen kaikkea keskijohto yhdistelee tietoa omasta toimintaympäristöstään, niin sisäisestä kuin ulkoisesta ja viestii sen ylimmälle johdolle. Keskijohto kyllästää tuon tiedon omilla arvioilla ja neuvoillaan. Näitä toimintaympäristön tapahtumia viestittää yleensä uhkina tai mahdollisuuksina, ja näillä päällisin puolin kevyillä viesteillä on suuri vaikutus siihen kuinka ylin johto näkee tilanteen. Tuodessa julki uusia mahdollisuuksia, on ajan oltava oikea joka tarkoittaa sitä että asiasta on keskusteltu riittävästi aiemmin. Keskijohto pystyy usein kontrolloimaan, tai ainakin jollain tapaa vaikuttamaan johdon havaintokykyyn rajaamalla tietoa jollain tapaa. Tämä keskijohdon rooli voi olla hyvin merkityksellinen rohkaisemaan liian varovaista johtoa ottamaan tarpeellisia riskejä. Keskijohdon osallistuminen strategisten päätösten luontiin on yhteydessä parempaan taloudelliseen suoritukseen. Strategian toteuttaminen on tärkeä stimulantti strategiseen ajatteluun, joten ne strategiat jotka on luotu yhdessä keskijohdon kanssa, ovat yleensä parempia kuin ne jotka ovat vain ylimmän johdon laatimia. (Wooldridge & Floyd, 1994).



Kuva 3. Keskijohdon rooli strategiatyössä (Wooldridge ja Floyd, 1994, 50)

Wooldridge ja Floyd (1994) määrittävät keskijohdon myös sopeutumisen helpottajaksi. Vaikka usein keskijohtoa on kuvattu muutoksen vastustajiksi, Wooldridge ja Floyd kannattavat Kanterin (1983) ajatusta siitä että keskijohto on muutoksen mestareita. Kanterin mukaan keskijohto suojelee ja rohkaisee omaa henkilöstöään muutostilanteista.

Yleisin keskijohdon havaittu strateginen rooli on että se toteuttaa johdon aikeet. Strategian toteuttaminen kuitenkin muuta kuin pelkkä mekaaninen prosessi jota johdetaan ylhäältä, tilanne on paljon monimutkaisempi. Tilanteet ja olosuhteet muuttuvat koko ajan. Siksi Wooldridge ja Floyd (1994) kuvaavat strategian toteuttamisen sarjaksi jatkuvasti tapahtuvia toimintoja jotka ovat vain osittain ennakoitavissa ylimmän johdon suunnitelmissa ja nämä toiminnot säätävät strategian suuntaa ilmaantuneissa tapauksissa.

Guth ja MacMillan (1986) esittävät kolme syytä keskijohdon huonoon sitoutumiseen. Ensiksi keskijohdon osallistuminen strategian luontiin tulee todellinen eikä nimellinen. Parempi osallistuminen strategian luontiin parantaa päätösten laatua, muttei helpota strategian toteuttamista. Toiseksi johdon tulisi määrittää selkeästi strategian sisältö. Vaikka keskijohto odottaa toiminnan suunnan johdolta, niin keskijohto usein Guthin ja MacMillanin (1986) haastattelujen mukaan tuntee olevan paremmassa

asemassa aloittaessaan ja määrittäessään vaihtoehtoisia toiminnan suuntia. Kolmanneksi johdon tulisi odottaa keskijohdon kyseenalaistavan strategiset päätökset. Guthin ja MacMillanin (1986) tulokset eivät osoita yhteyttä keskijohdon konseksusta strategiasta ja organisaation toiminnan onnistumisen kesken. Todellinen osallistuminen voidaan saavuttaa organisaatiossa silloin kuin yksilöt voivat helpottuneen kriittisesti tutkia strategisia päätöksiä.

## 2.5 Strategian toteuttaminen

### Taustaa

Vaikka strategian toteuttaminen on katsottu selkeästi osaksi strategista johtamista, sitä tutkittu kirjallisuudessa suhteellisen vähän. Tämän totesi muun muassa Alexander (1985, 91). Kirjallisuudessa on keskitytty pitkän tähtäimen suunnitteluun ja strategian luomiseen ja suunnitteluun. Varsinaiseen strategian toteuttamiseen ei ole kirjallisuudessa uhrattu aikaa ja resursseja. Mutta kuten Alexander (1985, 91) toteaa, ei ole yllättävää, että suurimmat ongelmat strategiassa tulevat vastaan strategian toteuttamisessa. Alexander tutki vuonna 1985 käytettävissä olevaa kirjallisuutta ja löysi niistä 22 potentiaalista strategian toteuttamisen ongelmaa. Näitä ongelmia kirjallisuudessa olivat siihen mennessä käsitelleet Alexander, Andrews, Galbraith ja Nathansom, Hobbs ja Heany, Kotter ja Schelsinger, Le Breton, McCarthy et al., Quinn, Steiner ja Miner, sekä Thompson ja Strickland (Alexander, 1985, 91).

Aiemmin strategian toteuttaminen oli alan kirjallisuudessa katsottu erilliseksi asiaksi strategian suunnittelusta ja se käsiteltiin organisaation rakenteiden ja järjestelmien säätämiseksi. Pettigrew (1987, 649) havaitsi, että on suuri ero uskomuksissa siihen millaisia mahdollisuuksia johtajilla on muuttuvissa olosuhteissa. Pettigrew (1987, 655) päätteli tästä, että on tarve tutkia mitä, miksi ja kuinka johdon aikomukset voidaan soveltaa käytännössä. Pettigrew (1987, 657) erotti toisistaan strategian sisälön, sisäisen ja ulkoisen kontekstin yrityksestä ja strategisen muutosprosessin. Pettigrew väitti (1987, 657) näiden asioiden olevan kytkeytyneenä toisiinsa ja vaikuttavan toisiinsa. Tämä havainto antoi merkittävän vaikutuksen strategian toteuttamisen tutkimiseen.

Alexander (1991) totesi strategioiden epäonnistumisen suurimmaksi syyksi sen, ettei johdolla ja esimiehillä ole valmista mallia kuinka strategia toteuttaa. He yrittävät toteuttaa strategiaa ilman riittävää ymmärrystä siitä mitkä kaikki asiat vaikuttavat, usein vielä yhtä aikaa, strategian toteuttamiseen toimivuuteen. Aaltonen (2007) toteaa edelleen samaan kuin Alexander, että strategian toteuttaminen koetaan kirjallisuudessa vähemmän glamourisiksi kuin kirjoittaa strategian luomisesta ja strategises-ta suunnittelusta. Aaltonen (2007) havaitsi että toimeenpanoa, strategian laadinnan käsitteellistä vastinparia, pidetään erittäin haastavana johtamisen alueena. Silti Aal-tonen (2007) mukaan strategian toimeenpano on jäänyt suhteellisen vähälle huomi-olle strategiakirjallisuudessa. Strategian toteuttaminen toimii linkkinä toteutuvan ja suunnitellun strategian välillä (Aaltonen ja Ikävalko 2002, 416).



Kuva 10. Strategian toteuttaminen (Aaltonen ja Ikäheimo 2002, 416)

Eri tutkijat ovat esittäneet erilaisia malleja kuinka strategia voidaan toteuttaa ja mitä tulee ottaa huomioon strategian toteuttamisesta. Seuraavassa tarkastellaan viittä erilaista mallia strategian toteuttamiseen.

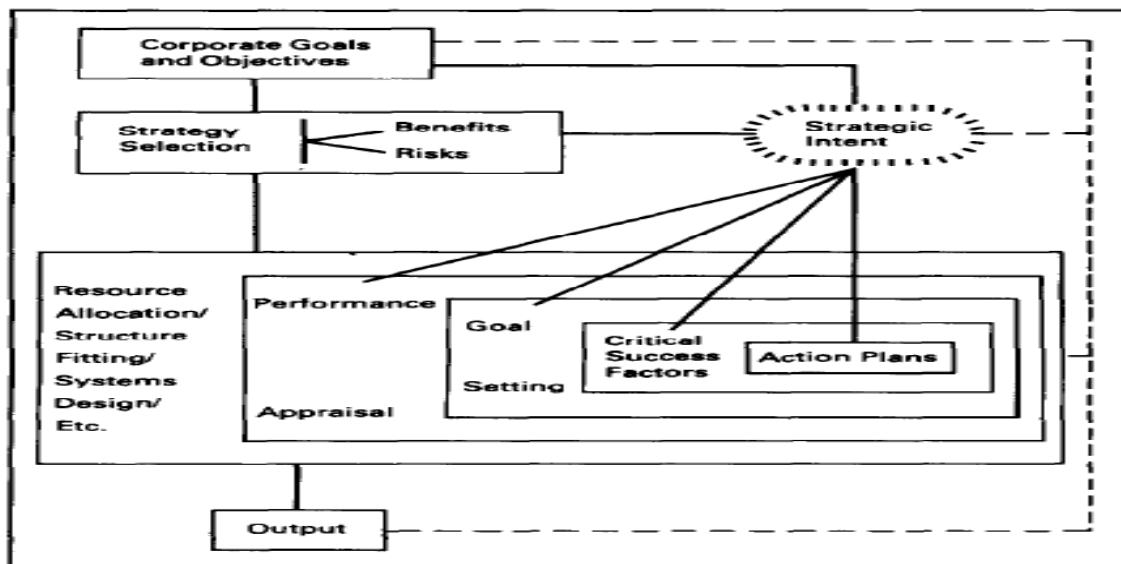
### **Reedin ja Buckleyn malli**

Reed ja Buckley (1988) ehdottavat että strategian viestintä pitää toteuttaa organisaation sisällä olemassa olevien mekanismien kautta. Se takaa parhaimman viestinnän ja vähimmät muutokset käytäntöön vietäessä. Olemassa oleviksi mekanismeiksi he laskevat suorituksen arvioinnin, tavoitteiden asettamisen ja kriittiset menestystekijät

ja toimintasuunnitelmat. Suorituksen arviointi ja palkitseminen kytketään suoraan suorituksiin ja suoritukset arvostellaan sen mukaan kuinka hyvin ne toteuttavat strategiaa. Tämä on siis ideaalutilanne. Todellisuudessa tilanne on toisenlainen yrityksissä. Arvioinnin mittareina on yleisesti käytetty taloudellisia mittareita kuten tulosta, kassavirtaa, taseen loppusummaa ja vaikkapa markkinaosuutta. Vaikka näitä mittareita on helppo käyttää hyödykseen, niin niissä on kuitenkin paljon ongelmia jotka haittaavat niiden käyttöä suoritusten arvioinnissa tai kuinka strategiaa tietyt henkilöt kommunikoiivat. (Reed ja Buckley 1988, 70 -71).

Reed ja Buckley (1988, 72) uskovat että tavoitteiden asettamisen prosessi, kun se tehdään tavalla joka tunnistaa strategian toteuttamisen kannalta elintärkeät tekijät, tulee keskeiseksi niin viestinnän kuin strategian toteuttamisen kannalta.

Kriittiset menestystekijät ovat ne joilla yritys menestyy. Ennen kuin kriittiset menestystekijät voidaan määrittää, tulee olla määriteltynä päätoimenpiteiden viitekehys joka on kiinnitetty strategiaan. Kriittisille menestystekijöille ei ole tiettyä optimaalista lukumäärää vaan se perustuu strategiaan ja yrityksen ympäristöön. Kriittiset menestystekijät ovat välitavoitteita matkalla lopulliseen tavoitteeseen, strategian toteutumiseen. (Reed & Buckley 1988, 72).

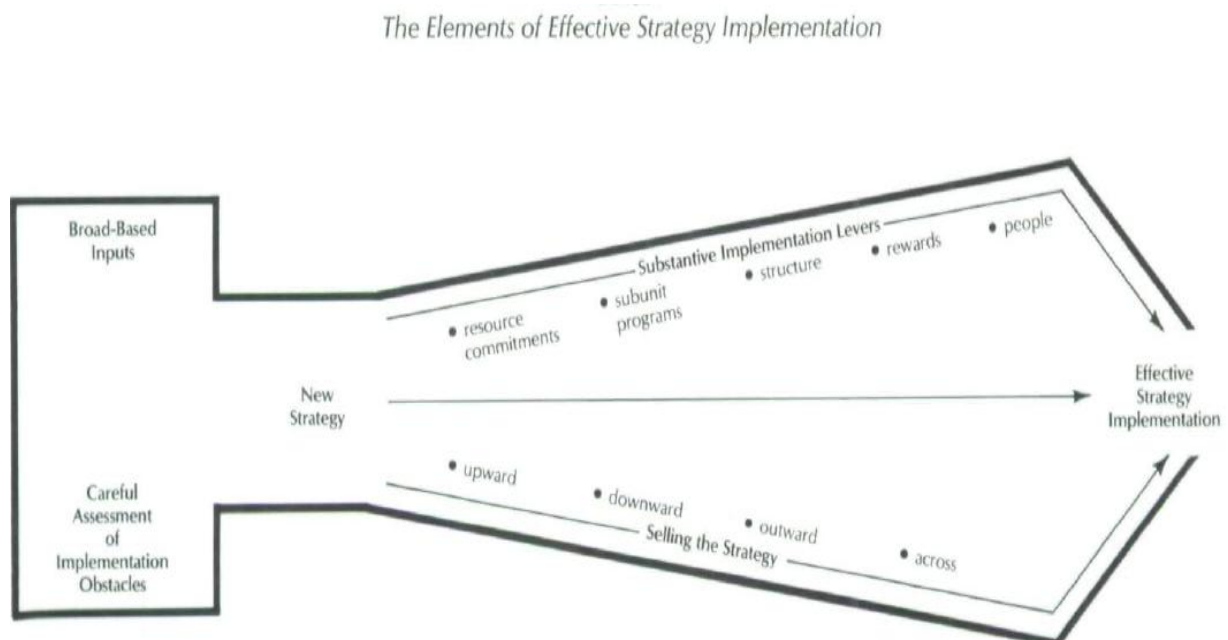


Kuva 11. Strategian toteuttamisen malli.( Reed ja Buckley 1988, 73)

Reedin ja Buckleyyn mallin idea on esittää eri toimeenpanon tekijät selkeästi erillään toisistaan ja käsitellä ne manageriaalisesti itsenäisesti. Samantapaisia malleja ovat esittäneet esimerkiksi Stonich (1982), Hrebiniak ja Joyce (1984), Galbraith ja Kan-zanjan (1996). Reed & Buckley (1988, 73) esittävät artikkelinsa kuvassa suorituksen arvioinnin, tavoitteiden asettamisen ja kriittiset menestystekijät. Lisäksi kuvasta löytyy maininta toimintasuunnitelmista. Reed & Buckley (1988, 73) mukaan kaikki toiminnot tulee viedä selkeiksi toimintasuunnitelmiksi.

### Hambrickin ja Cannellan malli

Hambrickin ja Cannellan (1989, 278) mukaan toteuttamiskelpoisessa strategian suunnittelussa tulee miettiä samalla sen toteuttamisesta. Heidän mukaansa tapa käsitellä strategian suunnittelua ja toteuttamista erillisinä asioina, on syy epäonnistuneisiin strategioihin. Hambrick ja Cannella (1989, 278) totesivat, etteivät strategian suunnittelijat pysty etukäteen tietämään jokaista askelta strategian toteuttamisessa. Tärkeintä on heidän mukaansa kyky nähdä onko strategia toimiva. Hambrick ja Cannella (1989, 278) löysivät tutkimuksissaan viisi toimintaa tehokkaan strategian toteuttamiseksi.



Kuva 12. Strategian toteuttamisen malli. Hambrick & Cannella (1989, 279)



Ensimmäisenä toimintana on saada laaja-alaista palautetta ja osallistumista strategian laadintavaiheessa. Yksi tehokkaimmista avuista strategian toteuttamisessa on saada ihmiset mukaan ajoissa kehittämään ja keskustelemaan strategisista vaihtoehtoista. Hambrickin ja Cannellan tutkimuksessa käsiteltiin yhdysvaltalaisista kemian alan yritystä jossa laadittiin uutta strategiaa. Toimitusjohtaja asetti kaksi eri ryhmää, johdon jäseniä, miettimään uutta strategiaa. Samalla hän itse keskusteli 30 ihmisen kanssa joiden hän katsoi olevan strategian kannalta tärkeitä. Hän kyseli heidän mielipiteitään, kuunteli heitä ja sitoutti heidät tulevaan strategiaan, vaikkei sitä vielä ollut laadittukaan. Näillä keskusteluilla toimitusjohtaja loi luottamusta henkilökuntaan. (Hambrick ja Cannella 1989, 280).

Toisena toimenpiteenä Hambrick ja Cannella (1989, 280) esittävät että määritellään tarkasti strategian toteuttamisen esteet. Strategian toteutumisen tiellä on paljon esteitä ja Hambrick ja Cannella luokittelivat ne kolmeen eri lajiin; sisäiset esteet, ulkoiset esteet ja emoyhtiö. Sisäisiin esteisiin luetaan inhimilliset ja materiaaliset rajoitteet. Ulkoisiin esteisiin luetaan kilpailu mutta myös taloudellinen ja teknologinen ympäristö. Emoyhtiö esteenä johtuu siitä, ettei emoyhtiö sitoudu strategiaan tai emoyhtiön strategia on erilainen. (Hambrick ja Cannella 1989, 280).

Kolmantena toimenpiteenä Hambrick ja Cannella (1989, 280 - 282) esittävät tehtäväksi muutokset ajoissa kaikille strategian toteuttamisen keinoille kuten resurssien sitouttaminen, yksiköiden ohjeistukset ja ohjelmat, rakenteet, ihmiset ja palkitseminen. Uudet strategiat vaativat resurssien uudelleen allokointia, sekä myös uusia resursseja. Resurssien allokointi antaa signaalia tulevasta muutoksesta niin yrityksen sisällä kuin sen ympäristössä. Liiketoimintastrategia tulee muuntaa konkreettisiksi käytännön tekemisiksi jokaisella yrityksen osa-alueella kuten vaikkapa myynnissä ja markkinoinnissa. Organisaation rakenne vaatii yleensä uudistamisesta uuden strategian myötä. Palautteet voivat olla muodollisia tai epämuodollisia. Palautteiden vaikutus hyvin usein aliarvioidaan. Strategian toteutumisen kannalta on tärkeää millaisia henkilökohtaisia ja ammatillisia tietoja, taitoja ja kontakteja henkilökunnalla on. Hambrick ja Cannella eivät ota kantaa millaisia taitoja ja tietoja milloinkin tarvitaan. Ne tulee strategian laatijan kulloinkin arvioida. (Hambrick ja Cannella 1989, 280 - 282).

Neljäntenä toimenpiteenä Hambrick ja Cannella (1989, 282 - 284) esittävät strategian myyntiä kaikille. Strategiaan sisältyy aina muutos, ja strategian luojien tulee myydä uutta strategiaa toteuttajille. Strategiaa tulee Hambrickin ja Cannellan mukaan myydä organisaatiossa ylös, alas ja organisaation läpi sekä organisaation ulkopuolelle. Uusi strategia on myytävä organisaatiossa ylöspäin, omistajille tai emoyhtiölle. Ne haluavat tietää tarkat analyysit ja tiedot strategiasta niin laadinnan aikana kuin sen toteuttamisen aikana. Kommunikointi henkilöstön kanssa on yleisin tapa myydä strategiaa ja saada henkilöstö sitoutumaan siihen. Henkilöstön sitoutuminen strategiaan ja strategian ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Yrityksen liiketoimintayksiköt voivat olla usein hyvin riippuvaisia toisistaan kuten vaikkapa myynti ja huolto. Näin ollen on tarve selvittää kunkin rooli uudessa muuttavassa strategiassa jotta toiminta olisi sujuvaa ja tehokasta organisaation sisällä. Yrityksen ulkopuoliset tahot on syytä pitää tietoisena strategian muutoksesta sillä ne ovat yhtä lailla epäileviä ja kiinnostuneita siitä kuin tahot yrityksen sisälläkin. Ulkopuolisiin tahoihin voidaan katsoa kuuluvat esimerkiksi asiakkaat, tavarantoimittajat ja media. (Hambrick ja Cannella 1989, 282 – 284)

Viides ja viimeisin toimenpide on säätää tasaisesti strategiaa ja vastata tuleviin ta-  
pahtumiin ja trendeihin (Hambrick ja Cannella, 278).

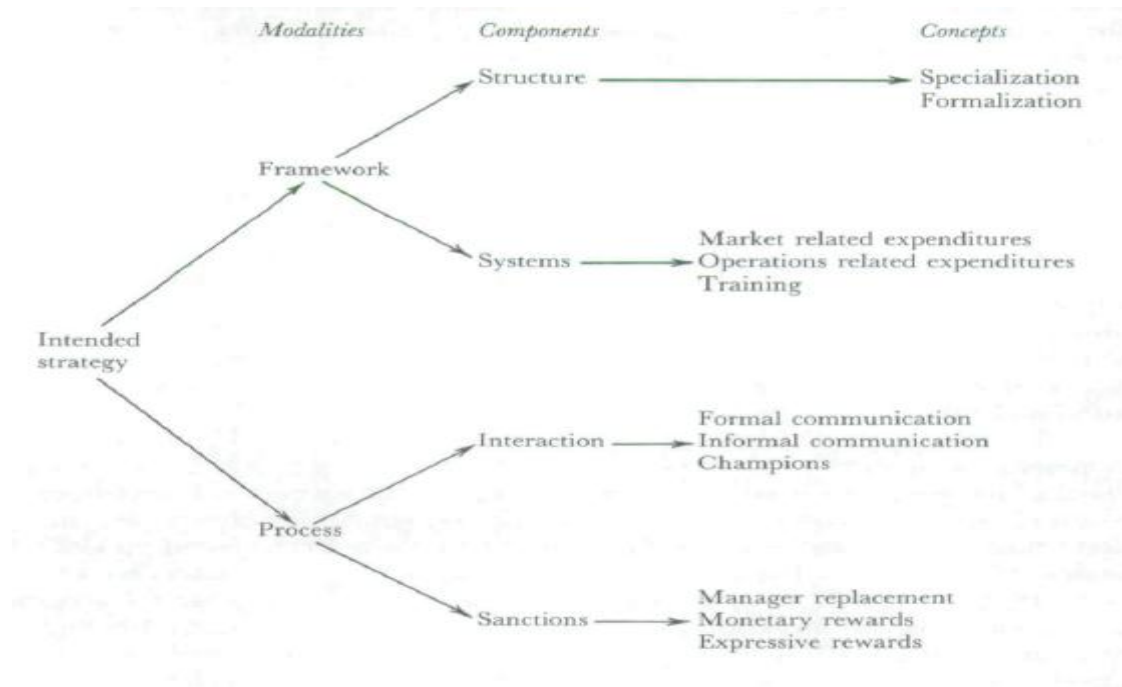
### **Skivingtonin ja Daftin malli**

Skivington ja Daft (1991) valitsivat kolme eri yritystä eri aloilta. He käsitelivät niiden 57 strategista päätöstä ja tutkivat kuinka ne oli toimeenpantu erilaisissa kilpailustrategioissa, niin kustannusjohtamisessa kuin erilaistamisessa. He tunnistivat useita tekijöitä kuten aiottu strategia, rakenne, järjestelmät, vuorovaikutus ja vahvistaminen.

Skivington ja Daft (1991) jakavat liiketoimintastrategian toteuttamisen mallinsa kahteen osaan; organisaation rakenteelliseen viitekehykseen ja prosesseihin. He jakavat organisaation rakenteellisen viitekehyksen kahteen eri osaan; rakenne ja järjestelmät. Rakenne jaetaan kahteen osaan; erikoistumiseen ja muodollistamiseen. Erikoistuminen viittaa tiettyjen tehtävien luontiin ja tehtävien luokittelulla tarkoitetaan strategian toteuttamista. Muodollistaminen sisältää kirjoitettuja sääntöjä ja tiettyjä yleisiä käyttäytymissääntöjä. Organisaation järjestelmillä ymmärretään organisaation resurssien uudelleen allokointia ja jakamista. Järjestelmät ovat muodollisia strategi-

an toteuttamisen välineitä koska ylin johto voi toiminnallistaa strategian budjetoinnin ja koulutuksen kautta. (Skivington ja Daft 1991, 47 – 49).

Skivington ja Daft (1991, 49) määrittelevät organisaation prosessien olotilan liittyvän sellaisiin toimintoihin ja tapahtumiin jotka ovat ajoittaisia ja yksilöihin liittyviä, ei niinkään järjestelmällisiksi koko organisaatiota koskeviksi toiminnoiksi. Organisationaaliset prosessit Skivington ja Daft (1991) jakavat vuorovaikutukseen ja vahvistamiseen. Vuorovaikutus jaetaan muodolliseen ja ei-muodolliseen vuorovaikutukseen. Muodolliseen vuorovaikutukseen Skivington ja Daft laskevat ylimmän johdon strategiapuheet joille he viestivät strategiasta muulle organisaatiolle. Näihin lasketaan julkiset lausunnot, puheet henkilöstölle ja kirjoitetut materiaalit. Ei-muodollinen vuorovaikutus on rikkaampaa ja sisältää erilaisia merkityksiä aiotusta strategiasta. Ei-muodollinen vuorovaikutus on henkilöstön kesken käymää ja se voi luoda erilaisia iskulauseita. Nämä keskustelut rohkaisevat henkilöstöä ymmärtämään strategian vaatimaa muutosta. Vuorovaikutuksessa tärkeimmäksi Skivington ja Daft näkevät ns. mestarit. Mestareilla he tarkoittavat vanhempia johtajia jotka osaavat esittää strategian ymmärrettävästi ja he aikaansaavat yhteisymmärryksen strategian suhteen. Yleensä strategian viestintä on vaikeaa muodollisen viestinnän kautta. Mestarit tarjoavat siihen mielenkiintoa ja energiaa jota tarvitaan koko organisaation ymmärrykseen uudesta strategiasta ja arvoista. Vahvistamisella tuetaan strategian toteuttamisesta. Siihen kuuluu johtajien vaihtamista, toisinajattelijat saavat mennä. Rekrytoinnissa voidaan palkata töihin strategiaan sopivia henkilöitä. Palkitsemisella lujitetaan uusia toimintamalleja. Palkitsemiseen käytetään palkankorotuksia, bonuksia, julkisia palkintoja ja kunniamainintoja. Yhdessä vuorovaikutus ja vahvistaminen ovat organisaation prosessin käyttäytymisen ilmentymiä. (Skivington ja Daft 1991, 49 – 50).



Kuva 13. Strategian toteuttamisen malli. Skivington ja Daft (1991, 48)

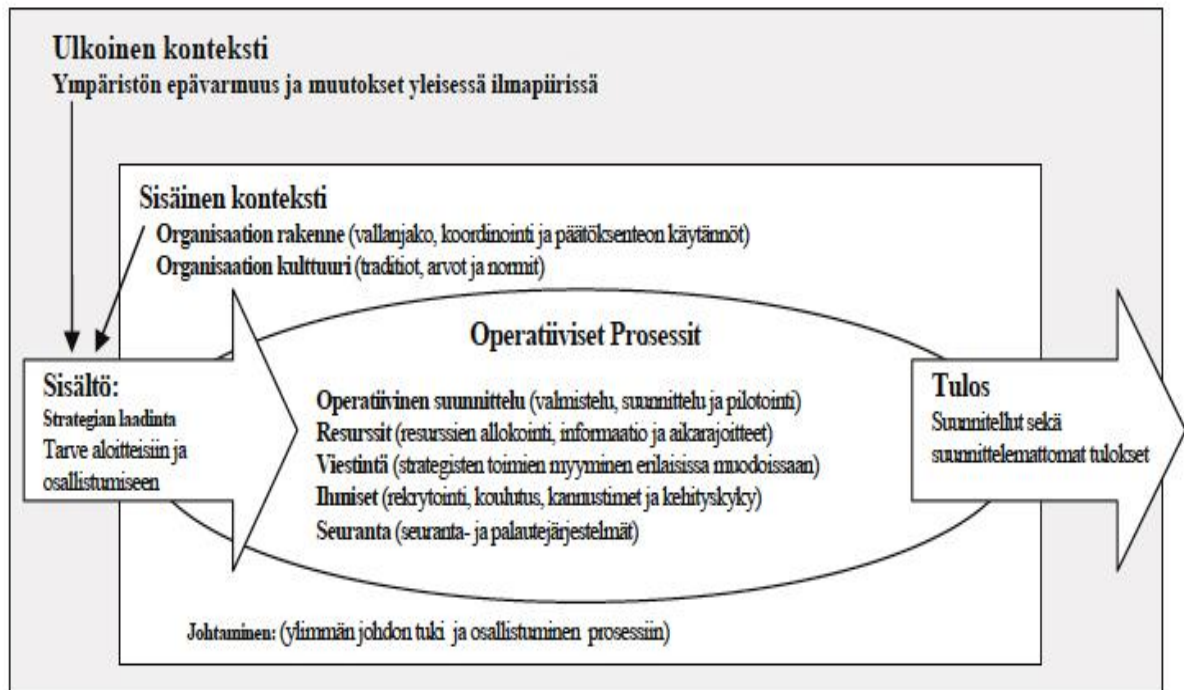
### Okumuksen malli

Okumus (2003) omassa strategian toimeenpanon mallissa korostaa tiettyjä asioita jotka tulee olla olemassa etukäteen. Hän toteaa, että strategian toimeenpanon prosessi on niin monimutkainen, ettei sitä voi esittää sellaisena lineaarisena mallina jossa tapahtumat olisivat järjestelmällisiä ja järkeviä. (Okumus 2003, 875).

Okumus (2003, 875) erotti strategian toteuttamisen aiemmasta kirjallisuudesta yksitoista tärkeintä tekijää jotka liittyivät strategian toteuttamiseen:

1. Strategian kehittäminen
2. Ympäristön epävarmuus
3. Organisaation rakenne
4. Organisaation kulttuuri
5. Johtajuus
6. Toiminnallinen suunnittelu
7. Resurssien allokointi
8. Viestintä
9. Ihmiset
10. Valvonta
11. Lopputulos

Nämä tekijät Okumus (2003, 875) ryhmittelee neljään eri ryhmään; strategian sisältöön, strategian kontekstiin, operatiivisiin prosesseihin ja lopputulokseen. Ryhmitteilyn avulla Okumus (2003, 876) luo strategian toteuttamisen viitekehyksen.



Kuva 14. Strategian toteuttaminen viitekehys (Okumus (2003, 876))

Strateginen sisältö sisältää strategian laatimisen. Strategian laatimisella Okumus tarkoittaa miksi ja miten strategia on kehitetty. Tärkeimpinä osa-alueiksi strategian kehittämisessä Okumus näkee että strategian tulee antaa suunta koko organisaatiolle ja tavoitteiden tulee olla selkeät. Strategian suunnittelijoiden osaaminen ja ammatitaito ovat tärkeitä. Kaikkien johtamistason osallistuminen olisi suotavaa. Lisäksi strategiassa on huomioita jo menossa olevat projektit, etenkin strategiset projektit. (Okumus 2003, 875 -876).

Strateginen konteksti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen kontekstiin. Ulkoisella kontekstilla tarkoitetaan ympäristön epävarmuutta. Ympäristön muutokset vaativat tarkastelemaan strategiaa uudelleen. Uuden strategian tulee Okumuksen mukaan ottaa huomioon markkinoiden olosuhteet, trendit ja toimintaympäristön kehitys niin pitkään kunnes strategia on toimeenpantu. Sisäinen konteksti sisältää organisaation rakenteen, kulttuurin ja johtajuuden. Organisaation rakenteeseen lasketaan työvoiman

laatu, työtehtävät ja tavat kuinka ne tehdään. Organisaation rakennetta tulee Okumuksen mukaan miettiä uuden strategian myötä, kuinka tehtävät ja roolit muuttuvat uuden strategian myötä? Mahdollistaako rakenne tiedon jakamisen eri tasojen kesken? Millainen on uuden strategian vaikutus epävirallisiin verkostoihin? Millaiset ovat nykyisen organisaatorakenteen haasteet uuden strategian myötä? Organisaation kulttuurilla Okumus tarkoittaa työntekijöiden yhteisymmärrystä siitä kuinka asiat tehdään. Johtajuuden tärkein asia Okumuksen mukaan on toimitusjohtajan osallistuminen, tuki ja viestintä. (Okumus 2003, 876 – 877).

Toiminnalliset prosessit sisältävät operatiivisen suunnittelun, resurssien allokoinnin, ihmiset, viestinnän ja seurannan. Operatiivinen suunnittelu on valmistella ja suunnitella toimeenpanon tehtävät. Siihen kytkeytyy osallistuminen ja palautteenanto eri johtamistasoilta. Operatiiviseen suunnitteluun kuuluu olennaisesti myös resurssien käytön oikea ajoitus. Resurssien allokoinnilla käsitetään Okumuksen mukaan sitä prosessia jolla varmistetaan että tarvittava aika, rahoitus ja osaaminen ovat käytettävissä. Ihmiset on osattava palkata oikein, kouluttaa ja asettaa sopivat houkuttimet heille niin että ne tukevat strategian toimeenpanoa. Viestintä on mekanismi joka lähettää muodollisia ja epämuodollisia viestejä strategian toimeenpanosta. Viestintä ja operatiivinen suunnittelu ovat avaimet prosessin valvontaan ja se tuottaa palautetta. (Okumus 2003, 877)

Lopputulos sisältää strategian toimeenpanon tulokset (Okumus 2003, 877).

### **Kazmin malli**

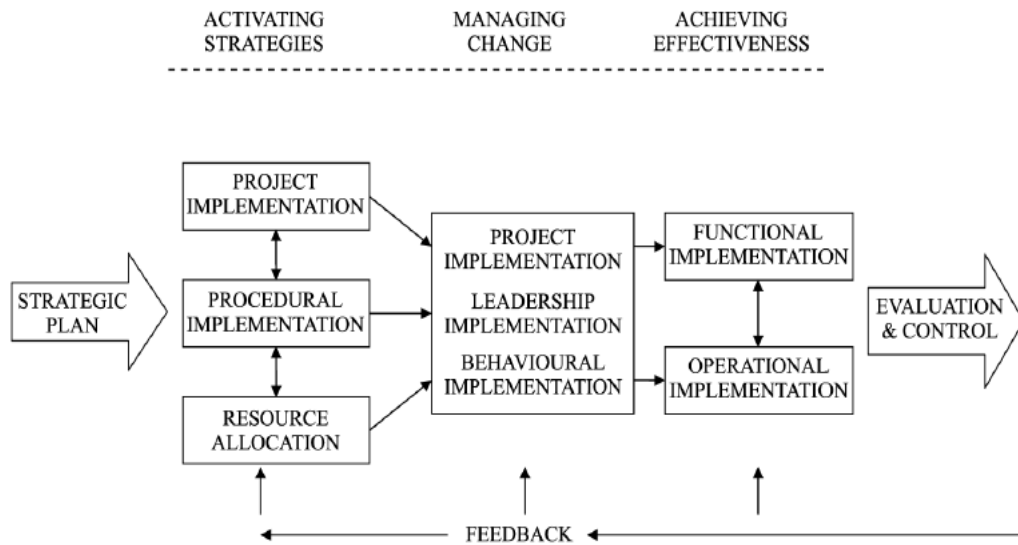
Kazmi (2008) tutki kahdeksaa amerikkalaista ja kahta eurooppalaista tekstiä jotka käsittelevät strategian toteuttamista ja hän erotti niistä viisi pääasiata mitä ne käsittelevät. Ensimmäisenä Kazmi listasi rakenteelliset asiat kuten organisaation rakenne, organisaation malli, valvonta ja palkitseminen. Toisena Kazmin erottelussa tuli ilmi käyttäytymisasiat kuten johtajuus, kulttuuri, liiketoimintaetiikka, johtamisen muuttuminen ja muut vastaavat asiat. Kolmas pääasia oli hallinnolliset asiat kuten hyvä hallintotapa ja strateginen valvonta. Toiminnalliset asiat kuten markkinointi, rahoitus, tuotekehitys ja hankinnan Kazmi katsoi neljänneksi pääasiaksi. Viimeisenä Kazmin listauksessa oli operatiiviset asiat kuten resurssien allokointi, teknologia, innovointi ja ulkoistaminen. (Kazmi 2008, 1568).

Kazmi (2003, 1570) korostaa, ettei strategian toteuttamista ole tutkittu niin systemaattisesti kuin strategian laadintaa. Strategian toteuttamisen tiellä on monia esteitä ja Kazmi listaa niitä Hrebiakin (2006) mukaan seuraavasti:

- Kykenemättömyys johtamisen muutokseen
- Heikko tai epämääräinen strategia
- Huono tai puutteellinen tiedon jakaminen
- Ei ole ohjeita tai mallia kuinka opastaa strategian toteuttamisessa
- Epäselvä vastuunjako
- Muutosvastarinta

Kazmin mukaan kirjallisuudessa näiden ja muidenkin strategian toteuttamisen tiellä olevien esteiden ylittämiseksi on esitetty kolme tärkeintä asiaa. Selkeä strategian toteuttamisen malli puuttuu organisaatiolta. Strategian toteuttamisen toiminnot tapahtuvat johtajien kyvykkyyksien ja aloitekyvyn mukaan. Kuitenkin toimeenpano muuttuu useasti ja tämä ei-toivottu asia heikentää toimeenpanon tehokkuutta. Lisäksi johtajat yleensä tekevät asioita joita he pitävät tärkeinä eivätkä tee niitä asioita jotka ovat tärkeitä. Tämä aiheuttaa paljon sekaannusta ja suunnittelematonta toimintaa. Niinpä on tarve selkeällä mallilla kuinka toimenpanna strategiaa. Toisena keinona esteiden ylittämiseksi on tehokas muutosjohtaminen monimutkaisissa tilanteissa. Toimeenpano vaatii muutosjohtamista. Monet muutokset liittyvät käyttämiseen luonnostaan ja siksi ne ovat monisyisiä ja epäselviä. Näin ollen muutosjohtaminen on mutkaista jotta sillä voitaisiin helpottaa strategian toteuttamisesta. Kahden edellä mainitun lisäksi Kazmi listaa selkeiden mittareiden asettamisen tehokkuudelle. Monet epäonnistumiset voi johtaa tehokkuuden mittareiden puuttumisesta. Mittareiden tulee olla mitata selkeästi strategian toteutumista. (Kazmi 2003, 1570 – 1571).

Näitä kolmea asiaa Kazmi käyttää esittäessään strategian toimeenpanon mallin.



Kuva 15. Strategian toimeenpanon malli. (Kazmi 2008, 1572)

Strategian aktivointi jakaantuu projektien toteuttamiseen, toimintamallien toteuttamiseen ja resurssien allokointiin. Nämä ovat koko strategian toteuttamisen perusta. Projektien ja toimintamallien toteuttamista harvoin kuvataan strategian toteuttamisen malleissa. Muutosjohtaminen koostuu projektien toteuttamisesta, johtajuudesta ja toiminnallisesta toteuttamisesta. Nämä ovat strategian toteuttamisen ydin. Viimeinen teema on tehokkuuden saavuttaminen mikä on strategian toteuttamisen tulos. Tehokkuus ilmenee niin että eri toimintojen strategiat ovat harmoniassa keskenään organisaation kaikilla tasoilla. (Kazmi 2008, 1572 -1573).

### Strategian toteuttaminen käytäntöjen avulla

Strategian toteuttamisen mallien lisäksi tarkastellaan puhtaita käytäntöjä joita on havaittu keskijohdon toiminnassa. Käytännöt voidaan ilmaista osin myöskin termillä tehtävät. Ikävalko (2005) käsitteli keskijohdon strategian toimeenpanon kokemuksia ja kuvaili käytäntöjä sekä strategiaprosessia käytännössä. Ikävalkon tutkimus oli konstrukttiivinen ja siinä strategiaprosessia pidetään sosiaalisena systeeminä jossa toiminnastaan tietävät tekijät tuottavat rakenteen joka rajoittaa että mahdollistaa heidän toimintaansa. Ikävalko tarkasteli keskijohdon toimintaa toiminnan logiikan kautta jolloin hän tutki millaisia keinoja ja päämääriä yksiköt liittävät toimintaansa. Ikävalkon (2005) mukaan strategiaprosessissa on rakenteellisia ominaisuuksia, jotka näyttävät eri tavoin käytännöissä velvoittamalla toimijoita toimimaan tietyllä tavalla. Kes-



kijohdo toimii strategiaprosessissa tiettyihin rutiineihin, työskentelytapoihin ja työkaluihin tukeutuen. Nämä ovat keskijohdon strategian toteuttamisen käytäntöjä. Ikävalko luo mallin joka erottelee neljänlaisia käytäntöjä. Ikävalko (2005) jakaa käytännöt neljään eriluokkaan.

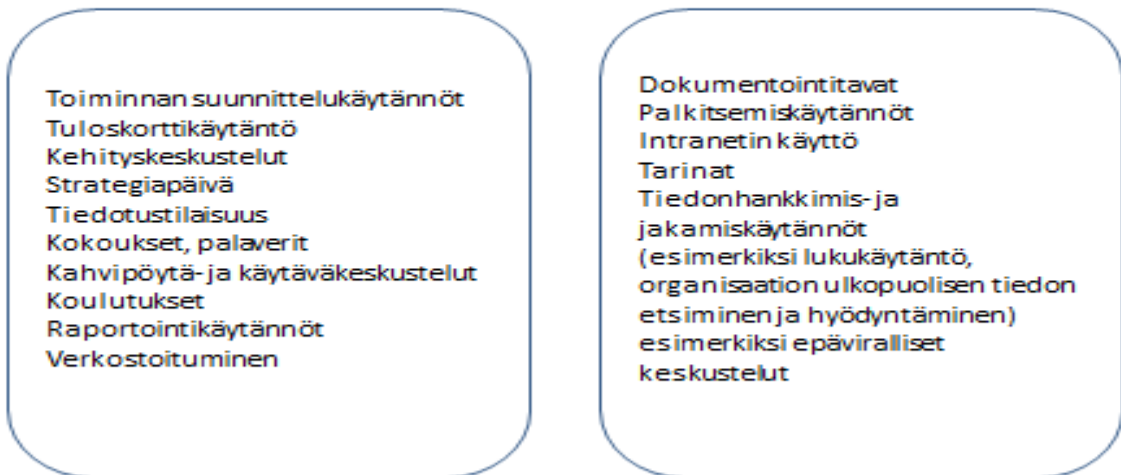
### Strategiaprosessi käytäntöjen valikoima



Kuva 16. Strategiaprosessi käytäntöjen valikoima (mukaihen Ikävalko 2005, 43)

Ikävalko (2005, 78) havaitsi empiirisessä tutkimuksessaan, että keskijohdon epäviralliset keskustelut nousivat jopa kaikkein olennaisimmiksi strategiantyön tilanteiksi. Strategiakäytännöt, jotka voivat tapahtua missä vain ja milloin vain ilman rajoittavia sääntöjä, yksilölliset ja satunnaiset käytännöt, ovat keskijohdon kannalta käyttökelpoisempia kuin vuorovaikutus, joka tapahtuu aikataulujen, normien ja sanktioiden ympäröimänä. Keskijohdo uudistaa strategiaa siis lähinnä epävirallisen kanssakäymisen kautta. Kuitenkin myös monimuotoisuudella ja erilaisten käytäntöjen yhdenmukaisuudella on oma roolinsa keskijohdon strategiavaikuttamisessa. Mitä enemmän yrityksessä on keskijohdon hyväksi katsomia systemaattisia strategian uudistamisen käytäntöjä, ja mitä yhdenmukaisempia nämä käytännöt ovat, sitä suuremmaksi nousee keskijohdon rooli strategian uudistajana. (Ikävalko, 2005). Esimerkkeinä strategian toteuttamisen käytännöistä Ikävalko (2005) listaa seuraavia asioita:

## Käytännöt



Kuva 17. Strategian toteuttamisen käytännöt (mukaillen Ikävalko 2005, 78)

## Yhteenveto

Reed ja Buckley (1988) eivät esittäneet vielä selkeää mallia strategian toimeenpanoon vaan painottivat tavoitteiden asettamista ja kriittisiä menestystekijöitä välitavoitteina strategian toteutumiseen. Reed ja Buckley (1988) katsoivat strategian viestinnän keskeiseksi organisaatiossa olevien mekanismien kautta. Hambrick ja Cannella (1989) sitä vastoin painottivat kykyä nähdä kokonaisuutta eli onko strategia toimiva. He esittävät jo selkeämmin keinoja ja tehtäviä joilla strategia toteutetaan. Heidän esittämiin keinoihin sinällään sisältyy Reedin ja Buckleyn (1988) toteamat organisaation sisäiset mekanismit.

Hambrick ja Cannella (1989) korostivat keskustelemista ja palautetta, vuorovaikutusta, strategian laadinnan vaiheessa. Sitä vastoin Skivington ja Daft (1991) korostivat osaamisen näkökulmasta vuorovaikutusta organisaation sisällä strategian toteuttamisvaiheessa. Vuorovaikutus ei ole pelkästään tehtävä vaan se jo vaatii osaamisesta. Okumus (2003) painotti kuten Skivington ja Daft (1991) vuorovaikutusta ja lisäksi johtamisen osallistumista ja palautteen antoa. Vuorovaikutuksen osalta Okumus (2003) oli Skivingtonin ja Daftin (1991) kanssa samaa mieltä että se jakaantuu muodolliseen ja ei-muodolliseen ja ennen kaikkea ei-muodollinen vuorovaikutus edistää

strategian toimeenpanoa. Ikävalko (2005) katsoikin epävirallisen vuorovaikutuksen olevan tärkein asian strategia toteuttamisessa. Kazmin (2008) strategian toimeenpanomalli ei tuo niin selkeästi vuorovaikutusta esille kuin Okumus (2003) sekä Hambrick ja Cannella (1989).

Okumus (2003) totesi strategian toimeenpanon prosessin olevan niin monimutkainen, ettei sitä voi esittää sellaisena lineaarisena mallina jossa tapahtumat olisivat järjestelmällisiä ja järkeviä. Prosesseja kuvasivat Skivington ja Daft (1991) jakaen ne vuorovaikutukseen ja vahvistamiseen. Sitä vastoin Okumus (2003) jakaa prosessit laajemmin toiminnan suunnitteluun, resurssien allokointiin, ihmisiin, vuorovaikutukseen ja valvontaan. Kazmin (2008) käyttämä strategian toteuttamisen malli noudattaa hyvin paljon Okumuksen (2003) näkemystä. Kazmi (2008) laajentaa Okumuksen (2003) ajattelua toiminnan suunnittelusta toimintamallien ja projektien toteutukseen ja johtamiseen. Kazmin (2008) näkökulmassa vuorovaikutus ei ole niin suuressa roolissa kuin Okumus (2003) esittää, tai se jää suuremman kokonaisuuden sisään.

Näistä viidestä esitetystä strategian toteuttamisen mallista selkeästi Okumuksen (2003) ja Kazmin (2008) mallit tukevat varsinaista strategian toteuttamista sen jälkeen kun varsinainen strategia on muotoiltu. Hambrickin ja Cannellan (1991) malli ottaa kantaa ennen kaikkea strategian laadintavaiheeseen ja strategian toteuttamisen valmisteluvaiheeseen. Kun nämä kolme mallia yhdistää ottaen huomioon Skivington ja Daftin (1991) näkökulmat organisaationaalisiin prosesseihin saadaan aika kattava strategian toteuttamisen malli.

Taulukko 3. Strategian toteuttamisen tekijät käsitellyissä strategian toteuttamisen malleissa Okumuksen (2003) tekemän listauksen mukaan.

Strategian toteuttamisen tekijät eri strategian toteuttamisen malleissa				
	Reed	Hambrick	Skivington	
	&	&	&	
Okumus	Buckley	Cannella	Daft	Kazmi
2003	1988	1989	1991	2008
Strategian kehittäminen	X	X	X	X
Ympäristön epävarmuus				
Organisaation rakenne	X	X		X
Organisaation kulttuuri				
Johtajuus				X
Toiminnallinen suunnittelu	X	X	X	X
Resurssien allokointi	X	X	X	X
Viestintä	X		X	
Ihmiset		X		
Valvonta	X	X	X	X
Lopputulokset	X	X	X	X

Taulukosta voidaan havaita käsiteltyjen strategian toteuttamisen mallien perusteella kaikkein keskeisimmiksi toiminnallisen suunnittelun, resurssien allokoinnin ja valvonnan. Taulukossa ei ole mainittu vuorovaikutusta mutta se löytyy jokaisesta viidestä strategian toteuttamisen mallista, osin eri nimillä. Reed ja Buckley puhuvat viestinnästä, Hambrick ja Cannella strategian myymisestä, kuten Okumus. Skivington ja Daft esittävät vuorovaikutuksen olevan osa organisaation prosessien käyttäytymisen ilmentymää. Kazmin mallissa vuorovaikutus ei ole selkeästi esillä, ainoastaan yksisuuntaisena palautteena ja muutosjohtamisessa.

Kun otetaan huomioon käsitellyt viisi strategian toteuttamisen mallia, keskijohdon roolin merkitys strategiatyössä ja strategian toteuttamisessa sekä osaamisen ja tiedon merkitys yrityksen menestymisessä, esitän strategian toteuttamisen malliksi seuraavanlaisen mallin.



Kuva 18. Strategian toteuttamisen malli teoriakatsauksen perusteella.

Mallissa lähdetään siitä että ylin johto on määritellyt strategian peruslinjat ja ottaa strategiatyössä mukaan keskijohdon siinä vaiheessa kun tavoitteet on pitkälti asetettu. Keskijohto tulee mukaan keskusteluihin resurssien allokoinneista ja ennen kaikkea mukaan suunnittelemaan tavoitteista johdettuja muutosohjelmia. Näin keskijohdon sitoutuminen muutosohjelmiin saadaan korkeaksi. Varsinainen käytännön strategian toteuttaminen on keskijohdon vastuulla, kuitenkin valvontamekanismien kautta ylin johto valvoo ja johtaa sitä. Tärkeimpänä asia läpi koko strategian toteuttamisen prosessin kulkee vuorovaikutus niin ylimmästä johdosta keskijohtoon kuin esimiehiltä ja henkilöstöltä keskijohtoon. Keskijohdon ollessa vuorovaikutuksen keskipisteestä, tulee keskijohdon keskeiseksi tehtäväksi vuorovaikutus molempiin suuntiin organisaatiossa. Tämän viestinnän keskijohto voi tehdä erilaisten käytäntöjen kautta.

Keskijohdon tärkeimmiksi osaamisiksi strategian toteuttamisessa nousee seuraavat kolme tekijää. Ensimmäisenä on strateginen viestintä eli vuorovaikutus, Reed ja Buckley (1988) sisällyttivät tavoitteiden asettamisen, suorituksen arvioinnin ja kriittiset menestystekijät viestinnän mekanismeiksi. Toisaalta Hambrick ja Cannella (1989) kuvasivat sitä enemmän strategian myymisenä, mutta se tarkoittaa samaa kuin strateginen vuorovaikutus. Skivington ja Daft (1991) painottivat vuorovaikutusta voimakkaasti, he jakoivat vuorovaikutuksen muodolliseen ja ei-muodolliseen. Ikävalkon (2005) strategian toteuttamisen käytännöt jakavat vuorovaikutuksen vielä tarkemmin neljään eri luokkaan.

Toisena tekijänä voidaan katsoa olevan resurssien allokoinnin, jonka kaikki strategian toteuttamisen mallit näkivät tärkeäksi. Kussakin mallissa se esitettiin vähän eri tavoilla sisältäen kuitenkin kaikissa samat tekijät.

Kolmantena tekijänä esiin nousee toiminnallinen suunnittelu jota voidaan kutsua strategiseksi muutosohjelmiksi. Reed ja Buckley (1988) kuvaavat sen vain kuviossaan, muut mallit eivät suoraan kuvaa muutosohjelmia mutta eri termein kuvattuna kyllä kuten Kazmi (2008) kuvaa toimintamallien ja projektien toteuttamista. Toimintamallit ja projektit on Kazmikin (2008) mallista johdettu suoraan strategiasta. Näiden kolmen osaamisen tueksi keskijohto tarvitsee tietoa.

## **3 TUTKIMUSMENETELMÄ**

### **3.1 Tutkimusote ja lähestymistapa**

Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisella tutkimuksella haluttiin tuoda esiin keskijohdon kokemuksia ja mielipiteitä strategian toteuttamisesta. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimys tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on enemmän löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsijärvi et al. 1997, 161).

Tutkimuksen näkökulma on faktanäkökulma. Koskinen et al. (2005, 62) toteaa että faktanäkökulmassa ollaan kiinnostuneista tiedoista eli faktoista, joita käytettävät lähteet välittävät asiasta, josta niissä kerrotaan. Faktanäkökulma tarkoittaa sitä että puhetta tai tekstiä tarkastellaan faktojen näkökulmasta. Faktanäkökulmasta havaintoja voidaan tuottaa havainnointitutkimuksella, haastattelututkimuksella, kirjallisista aineistoista ja tapaus- eli casetutkimuksella. Alasuutari (2007, 91) huomauttaa ettei faktanäkökulmaa tule sotketa yleiseen käsitykseen siitä, että kaikki tutkimus pyrkii objektiivisuuteen sikäli, että se perustuu empiiriseen todistusaineistoon, eikä nojaudu tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin.

Tutkimus on toteutettu haastattelututkimuksena. Koskinen et al. (2005, 104) mukaan haastattelututkimus voidaan toteuttaa strukturoituna haastatteluna, puolistrukturoituna haastatteluna ja syvähaastatteluna. Tuomi ja Sarajärvi (2004) toteavat eri haastattelujen eron perustuvan haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen strukturoinnin asteeseen. Tämän tutkimuksen haastattelutyypinä on puolistrukturoitu haastattelu jota kutsutaan Suomessa myös nimellä teemahaastattelu. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tässä haastattelutyypissä on keskeisintä, että haastattelun aihepiiri on jo lähtötilanteessa selvillä, mutta kysymyksen ja haastattelun rakenne ei ole tarkoin määritelty. Haastattelu on usein oikeasti ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Koskinen et al. (2005, 106) mukaan haastattelujen haitta on, että ne tarjoavat epäsuoraa tietoa joten haastattelussa saadaan selville vastaajan rekonstruoiman käsityksen, ei itse asiaa. Teemahaastattelu ohjaa keskeisesti haastattelurunko. Sen tehtävänä on antaa haastattelulle hahmo ja varmistaa että haastatteliija esittää kaikki aiotut kysymykset. Toiseksi haastattelurunko varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti.

### **3.2 Tutkimuksen aineisto ja näytteen valinta**

Tutkimuksen aineistona olivat haastattelut. Tutkimuksen kvalitatiiviseksi joukoksi valittiin kohdeyrityksen päätoimialan liiketoiminnan keskijohto. Keskijohdon haastattelut muodostivat tutkimuksen empiirisen aineiston. Kaikilla haastateltavilla oli alaisinaan esimiehiä ja esimiehillä oli tulosityksikkövastuu. Esimiehiä alaisina haastateltavilla oli 4 – 21 henkilöä. Henkilöstöä näissä kaikissa tulosityksiköissä on töissä 840 henkilöä.

Kunkin haastateltavan keskijohdon edustaman oman vastuualueen henkilöstömäärä vaihteli 30 – 300 välillä. Työkokemusta haastateltavilla oli noin 20 vuodesta yli 40 vuoteen. Kaikilla haastateltavilla oli esimiestausta. Kaksi haastateltavissa oli toiminut keskijohdon tehtävissä vasta alle vuoden, muut jo useampia vuosia.

### **3.3 Aineiston keräys**

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää millaista osaamista keskijohdolla on strategian toteuttamisessa ja millaisia tehtäviä keskijohto tekee strategian toteuttamiseksi. Haastattelun teemoina olivat tehtävät strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja niiden tehtäviin tarvittava osaaminen sekä keskijohdon osallistuminen strategiatyöhön. Haastattelurunko on tämä tutkimuksen liitteenä, liite 1. Haastatteluissa käytiin alussa läpi haastattelun aihe ja tarkoitus, sen jälkeen kirjattiin haastateltavan perustiedot. Näiden jälkeen siirryttiin varsinaiseen haastatteluun haastattelurungon mukaisesti. Haastattelut tallennettiin suoraan digitaaliseen muotoon tallentaen ne joko puhelimen tallennussovelluksella tai tietokoneen tallennussovelluksella. Haastattelut litterointiin käyttäen peruslitterointia. Litteroinnin teki ulkopuolinen henkilö. Litterointimateriaalia tuli 41 sivua fonttikoolla 12.

### **3.4 Aineiston analyysi**

Koskinen et al. (2005, 230) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan arvoitus päättelyllä. Päättely koostuu ensin aineiston analyysistä, tulkinnasta ja argumentaatiosta. Alasuutarin (2007, 237 - 247) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tämän erottelun voi tehdä vain analyttisesti. Analyysissä aineisto pyritään tiivistämään hukkaamatta sen sisältämää informaatiota, informaatioarvo kasvaa kun hajanaisesta aineistosta saadaan selkeää ja mielekästä (Eskola ja Suoranta 1998, 138). Haastatteluaineiston analyysiin Eskola ja Suoranta (1998, 151) listaavat kolme erilaista tapaa. Aineisto voidaan purkaa ja edetä suoraan analyysin. Toinen tapa on



koodata aineisto purkamisen jälkeen, ja sen jälkeen analysoida se. Kolmannessa tavassa purkamis- ja koodausvaihe yhdistetään, ja siitä siirrytään analyysiin.

Sisällönanalyysi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

1. Tutkijan herkistyminen edellyttää aineiston ja keskeisten käsitteiden tuntemista
2. Aineiston sisäistäminen ja teoretisointi
3. Aineiston karkea luokittelu, keskeisimmät luokat ja teemat
4. Tutkimustehtävän täsmennys, käsitteiden täsmennys
5. Ilmiöiden esiintymistiheyden toteaminen, poikkeusten toteaminen, uusi luokittelu
6. Ristiinvaldointi, saatujen luokkien puoltaminen ja horjuttaminen aineiston avulla
7. Johtopäätökset ja tulkinta

(Syrjäläinen 1994, 90)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirungon sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita. Aineistosta voidaan poimia ne asiat, jotka kuuluvat analyysirungon sisälle sekä sellaiset asiat, jotka jäävät analyysirungon ulkopuolelle. Luokittelun ja kategorisoinnin jälkeen aineisto voidaan laskea kuinka monta kertaa sama asia esiintyy esimerkiksi haastattelijoiden kuvauksissa tai kuinka moni tutkittava ilmaisee saman asian. (Tuomi ja Sarajärvi, 2004).

Teemoittelu on Eskolan ja Suorannan (1998, 175) mukaan suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. Teemoittelua käytettiin tämän tutkimuksen teorialähtöisessä analysoinnissa. Teemoittelussa aineistosta poimitaan tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. Teemoittelu rakennettiin tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Ensimmäinen teema johdettiin strategian toteuttamisen malleista erotetuilla asioilla; strategian toteuttamiseen liittyvät tehtävät ja niiden vaatima osaaminen. Toisena teemana käytettiin ammattitaidon osaamisia ja kolmantena teemana tiedon laatua.

Litterointiaineisto käytiin useaan kertaan läpi ja merkittiin tekstiin mitkä olivat keskijohdon tehtäviä ja mitkä osaamisia. Keskijohdon osallistuminen strategiatyöhön jätettiin analysoinnista pois, sillä siitä ei saatu tarpeeksi kattavaa aineistoa. Tehtävät ja osaamiset merkittiin tekstinkäsittelyohjelmassa keltaisella täyttövärillä. Tehtävät ja osaamiset siirrettiin taulukkolaskentaohjelmaan koodausta varten. Tehtävät luokiteltiin ensin viiteen eri luokkaan ja mikäli ei ollut tunnistettavissa mihin luokkaan tehtävä kuuluisi, sille ei annettu luokkaa lainkaan. Tämä luokittelu tehtiin erikseen kullekin haastattelun litteroinnille. Luokittelu tehtiin Kazmin (2008) strategian toteuttamisen mallin mukaan. Seuraavana kaikki tehtävät lajiteltiin ensimmäisen koodauksen mukaan ja koodattiin alun perin tuntemattomaksi jääneet tehtävät. Sen jälkeen tehtiin yhdistely eli mikäli jokin tehtävä esiintyy useaan kertaan, koottiin ne yhteen ja kirjattiin ilmenemiskertojen määrä taulukkoon.

Osaamisille tehtiin vastaavanlainen luokittelu kuin tehtäville. Ensin osaamisen luokiteltiin strategian toteuttamisen näkökulmasta käyttäen. Luokittelu tehtiin Kazmin (2008) strategian toteuttamisen mallin mukaan. Kun tämä luokittelu oli saatu tehtyä, luokiteltiin kaikki osaamiset Viitalan (2005) esittämien ammattitaidon vaatimien osaamisten avulla. Tämän luokittelun jälkeen osaamiset jaettiin tiedon mukaan hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Tämän jälkeen tuloksia voitiin ristiinvalidoida ja tehdä lukumäärähavaintoja.

### **3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reabiliteetti**

#### **Tutkimuksen validiteetti**

Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niihin on tarkoitus viitata. Käytännössä validi tieto tarkoittaa tyypillisimmin sitä, että tutkijan tulee osoittaa, että hänen löytönsä eivät perustu esimerkiksi vääriin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty epätyypillisestä tilanteesta. Tulosten pitäisi myös yleistyä, tai ainakin yleistettävyyteen liittyvien perusasioiden eli populaation ja yleistyksen virheellisyyden todennäköisyyden tulisi olla tiedossa. (Koskinen et al. 2005, 254 – 255).

Tämän tutkimuksen haastattelut tehtiin kaikille haastateltaville samalla tavoin, ja haastattelukysymykset oli johdettu kohdeyrityksen strategisista tavoitteista. Tällä ha-  
luttiin varmistaa että löydöt perustuvat oikeisiin haastattelulausumiin, kysymyksiin ja  
havaintoihin. Haastatteluaineiston litterointi tehtiin sanatarkasti digitaalisesta aineis-  
tosta välittömästi haastattelun jälkeen. Aineiston litteroinnin teki ulkopuolinen henkilö  
jolla oli kokemusta ja taitoa sanatarkasta litteroinnista. Tämä osaltaan varmisti ai-  
neiston luotettavuutta.

### **Tutkimuksen reliabiliteetti**

Reliabiliteetilla tarkoitetaan Koskinen et al. (2005, 255) mukaan sitä konsistenssin  
astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toi-  
mesta eri aikoina. Kyseessä on ristiriidattomuus. Täsmällisesti reliabiliteetilla ymmär-  
retään neljä asiaa:

1. Kongruenssia eli yhdenmukaisuutta, joka kertoo, miten eri indikaattorit mit-  
taavat samaa asiaa. Kongruenssi ilmaistaan indikaattoreita vaihtamalla, esi-  
merkiksi varmistamalla havainnot haastatteluin ja tilastoin.
2. Instrumentin tarkkuutta, jolla mitataan toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus.  
Tämä varmistetaan esimerkiksi havainnoimalla samaa asiaa monesti tai ky-  
symällä sama kysymys eri muodossa useaan kertaan.
3. Instrumentin objektiivisuutta, jolla tarkoitetaan, miten pitkälle muut ymmärtävät  
havainnon tekijän tarkoituksen. Tämä varmistetaan esimerkiksi käyttämällä  
useaa havainnoijaa tutkimaan samaa kohdetta.
4. Ilmiön jatkuvuutta, joka ilmaisee havainnon jatkuvan samankaltaisuuden. Tä-  
mä piirre varmistetaan tekemällä havaintoja eri aikoina. Tarkoitus on varmis-  
taa, että tyypilliseksi väitetty ilmiö ei ole ainutkertainen tai päinvastoin.

(Koskinen et al. 2005, 255)

Kaikissa haastatteluissa toistui asia samankaltaisina jolloin ilmiö ei ollut ainutkertai-  
nen. Haastatteluissa kysyttiin osaamisesta aina tarkentavin kysymyksiin jolloin saatiin  
toistettavuutta. Teemoittelun avulla haluttiin varmistaa tutkimuksen tarkoitus ulkopuo-  
lisille mahdollisimman selkeästi.

## 4 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa esitellään lyhyesti kohdeyritys. Tässä luvussa käsitellään empiirisen aineiston tuloksia, keskijohdon tehtäviä ja osaamisia strategian toteuttamisessa ja verrataan niitä teoriaan.

### 4.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyrityksen päätoimialat ovat Tilastokeskuksen toimialaluokittelun mukaisesti vähittäiskauppa sekä majoitus- ja ravitsemistoiminta. Yritys lasketaan liikevaihtonsa ja henkilömääränsä perusteella työ- ja elinkeinoministeriön luokittelun mukaan suureksi yritykseksi. Yritys toimii maantieteellisesti katsottuna noin yhden maakunnan alueella toimien siten vain kotimaan markkinoilla. Yrityksen organisaatorakenne sen päätoimialalla sisältää ylimmän johdon, keskijohdon, esimiehet ja henkilöstön. Organisaatiossa on useita tulosyksiköitä joita johtaa esimies. Tulosyksiköistä muodostuu selkeitä kokonaisuuksia ja näiden johtamisvastuu on keskijohdolla.

### 4.2. Keskijohdon tehtävät ja osaamiset strategian toteuttamisessa

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä millaisia tehtäviä keskijohdon ihmiset tekevät strategian toteuttamisessa. Samalla oli tavoitteena saada selville millaista osaamista nuo tehtävät heiltä vaativat. Tutkimuksen tarkastelukohteena olivat kohdeyrityksen yhden liiketoiminta-alueen keskijohto. Suurin osa kohdeyrityksen liikevaihdosta kuuluu haastateltujen henkilöiden vastuualueeseen. Tehtävät ja osaamiset luokiteltiin ensin viiden eri osa-alueen mukaan, mitkä johdettu Kazmin (2008) luomasta strategian toteuttamisen mallista ja muista kirjallisuuskatsauksen strategian toteuttamisen malleista. Toiseksi tehtävät ja osaamiset jaoteltiin viiteen eri luokkaan ammattitaidon vaatimien osaamisten kautta Viitalan (2005) mukaisesti. Viimeinen tehtävien ja osaamisten jaottelu oli tiedon mukaan hiljaiseen ja eksplisiittiseen Nonakan ja Konnon (1998) mukaan.

Strategia käsitteenä oli haastateltaville hyvin tuttu ja he kuvasivat sen pitkän tähtäimen suunnitelmana kuten Chandler (1962). Pitkän tähtäimen suunnittelu oli strategian johtamisen kehitysvaiheissa keskeinen ajattelumalli 1960- ja 1970 –luvuilla. Kä-

site näyttää siis jääneen vahvasti mukaan ihmisten kielen käyttöön. Strategia kuvattiin myös suuriksi linjoiksi, poluksi ja tieksi tavoitteisiin, ja tämä ajattelu vastaa Mintzbergin (1996) 5 P:n näkökulmaa.

#### 4.2.1 Toimintamallien ja projektien toteuttaminen

##### Tehtävät

Kohdeyrityksen yhtenä strategisena tavoitteena on tehokas toimintamalli. Kohdeyrityksen liiketoimintaa on monissa eri tulosyksiköissä ja liiketoimintaa varten on olemassa yhdessä sovittuja toimintamalleja. Keskijohdon tärkeimpiin tehtäviin kuuluu toimintamallien toteuttaminen yhdessä esimiesten kanssa. Toimintamallien käytäntöön vientiin käytettiin monenlaisia tapoja. Yleisesti ottaen keskijohto vei toimintamallit käytäntöön esimiesten kautta, valvoen ja seuraten niiden toteutumista.

Haastattelujen pohjalta tämä tuli selkeästi esille, sillä haastateltavat näkivät itse toimintamallien toteuttamisen hyvin tärkeäksi. Jo pelkästään kannattavuuden kannalta sovittujen toimintamallien toteuttaminen koettiin järkeväksi. Reed & Buckley (1988) mukaan kaikki toiminnat tulee viedä selkeiksi toimintasuunnitelmiksi. Hambrick ja Cannella (1989) painottivat toimimista ajoissa yksiköiden ohjeistuksien ja ohjelmien suhteen. Kazmi (2003) määritteli projektien johtamisen tärkeimmäksi strategian toteutumisen mahdollistajaksi.

Ensimmäiseksi kuvattiin aina oma ymmärrys toimintamalleista ja ymmärryksen saamiseksi toimintamalli ”palasteltiin” eli jaettiin toiminnallisiin osiin. Tämän toiminnallisiin osiin jaon kautta voitiin asettaa toiminnalle tavoitteita ja sitä kautta varmistaa toiminnan toteutusta ja sekä voitiin seurata toimintaa. Tärkeäksi koettiin toimintamallien perustelemisen kuten yksi haastateltavista kuvaa asian:

*”Myös sitten tämän toiminnan varmistaminen ja sen seuranta, porukan tsemppaaminen ja tarinan taustojen selvittäminen henkilökunnalle on hyvin olennaista että miksi näin tehdään, miksi näin ollaan tehty.”*

Asiakastyytyväisyyden varmistaminen kuului kaikkien tehtävien, jokainen hivenen eri sanoin sitä kuvaten, kuten palvelulupauksen pitäminen, asiakastyytyväisyyden pitäminen, asiakkaan silmin liikkumista.

*”Joka päivässä toiminnassa asetan itse ja vaadin muitakin asettamaan sen asiakkaan aina ykköseksi kaikessa päätöksissä ja toiminnan suunnittelussa.”*

Toiminnalliseen suunnitteluun kuuluu tavoitteiden asettaminen. Tavoitteita voidaan asettaa monilla eri tasoilla. Yhtenä esimerkkinä aineistossa on työtyytyväisyyden varmistaminen. Aineistosta tuleva tavoitteiden asettaminen ei ole samaa kuin strategian toteuttamisen tavoitteiden asettaminen. Strategisten tavoitteiden asettamista ei aineistosta tule esille. Sitä ei myöskään haastattelussa ollut teemana.

*”Silloin tavoiteasetanta on hyvin ratkaisevassa roolissa, siinä että ne on oikein visioin sen yhteisen tavoitteen mahdollisimman hyvin sille omalle porukalle joka pitää sisällään koko, yksilöille jotain hyvää ja sitten koko työyhteisölle jotain hyvää”*

Toiminnan valvonta ja seuranta kuuluu osana toimintaprosessin ymmärtämiseen. Pelkkä ymmärrys sinällään ei ole riittävää vaan luonnollisesti prosessia on seurattava ja valvottava että toiminta tapahtuu niin kuin se on suunniteltu.

*”Omaan rooliin kuuluu varmistaminen ja valvominen että annettu ohjeistus jalkautuu käytäntöön asti oikein.. Myöskin sitten tämän toiminnan varmistaminen ja sen seuranta, porukan tsemppaaminen ja tarinan taustojen selvittäminen henkilökunnalle on hyvin olennaista että miksi näin tehdään, miksi näin ollaan tehty”*

## **Osaaminen**

Toimintamallien ja projektien toteuttamisen osaamiset kattoivat noin 20 % osaamisista. Toimintamallien toteuttamisen osaamisena korostui kokonaisuuden ymmärtäminen ja hahmottaminen ja niistä luotava kokonaisnäkemys, luontevasti sanottuna ”on tunnettava pelikenttä” kuten yksi haastateltavista napakasti asiaa kuvasi. Kokonaisuuden ymmärtäminen omassa toimintaympäristössä tuli esille kaikilla haastateltavilla. Selkeästi se nähtiin johtajan perusosaamiseksi mutta samalla se koettiin erittäin tärkeäksi.

*”Pitää hahmottaa kokonaisuuksia, pitää nähdä missä mennään olla hajulla ja kokonaisvaltainen ymmärrys siitä että mikä vaikuttaa mihinkin”*

Kokonaisuuden ymmärtäminen vaati laaja-alaista tietämystä omasta toimintaympäristöstä ja etenkin oman liiketoiminnan koko logiikka ja prosessi on tunnistettava jotta voi vastuualuettaan johtaa strategisten tavoitteiden mukaisesti.

*”Kyllä siinä pitää ymmärtää koko toimintaprosessi ihan sieltä alkujuurilta asti”*

Pelkkä kokonaisuuden ymmärtäminen ei riitä vaan toimintaa on osattava kehittää jatkuvasti ja toimintaa on suunniteltava. Hyvin keskeisenä toimintamallien toteuttamisessa kuvattiin kuinka ne kerrotaan niin esimiehille ja henkilöstölle, tavallaan myydään strategiaa kuten Hambrick ja Cannella (1989) totesivat.

*”Innovatiivisuutta, kekseliäisyyttä, ulosantia, markkinointia omalle henkilökunnalle miksi näin tehdään jotta ei olisi ensimmäisenä muutosvastarintaa, ei käskynä.”*

Toimintamallien toteuttamisen osaamisen kuului liiketoiminnan lukujen tulkintataito ja analysointitaito. Luvuista tuli analysoida miten toimintamallien toteuttaminen onnistui eli tuli osata jäsenellä tietoa. Syy-seurausyhteyksien ymmärtäminen oli yksi tärkeä osaamisen alue.

*”Tulkitsen tosi paljon syy ja seuraus –suhteita elikkä mikä meidän toiminnassa on tehty ja mitä siitä seuraa kannattavuuden näkökulmasta.”*

#### Taulukko 4. Toimintamallien ja projektin toteuttamisen osaamiset

Toimintamallien ja projektien toteuttamisen osaamiset	
Analysointitaito	Kokonaisuuden ymmärtäminen
Lukujen tulkintataito	Jatkuvan toiminnan kehittämisen taitoja
Hiljaisen tiedon siirto	Toimintaprosessin jalkauttaminen
Tiedon jäsentäminen	Suunnittelu
Ajan tasalla pysyminen	Kokonaisnäkemys
Kokonaisuuden hallinta	Tietää miten palettia pyöritetään
Kokonaisuuden hahmottaminen	Pelikentän tuntemus
Kokonaisvaltainen ymmärrys	

## 4.2.2 Resurssien allokointi

### Tehtävät

Kohdeyrityksen yhtenä strategisena tavoitteena on olla alansa houkuttelevin työnantaja ja samalla henkilöstöllä olisi alansa paras osaaminen. Näin ollen keskijohdon tehtäviin kuuluu henkilöstön käyttö hyvin keskeisesti. Muita resurssien allokointitehtäviä ei haastateltavat kuvanneet. Osin tämä johtuu luonnollisesti teemahaastattelun kysymysten asettelusta. Keskijohdon tehtäviin ei Vanhala et al. (2002) mukaan kuulu resurssien allokointi esimerkiksi liikepaikkojen ja vastaavien tasolla. Resurssien allokoinnille käsitetään Okumuksen (2003) mukaan sitä prosessia jolla varmistetaan että tarvittava aika, rahoitus ja osaaminen ovat käytettävissä. Koska keskijohdon tehtäviin on katsottu esimiesten työn tukemisen ohella heille kuuluvan vastuualueen kehittämisen, toimintojen koordinoimisen ja ongelmatilanteiden selvittämisen, voidaan tulkita että keskijohdon resurssien allokoinnilla tarkoitetaan henkilöstön käytön suunnittelua. Lisäksi haastateltujen keskijohdon henkilöiden toimenkuvaan keskeisesti kuuluu henkilöstöjohtaminen ja siinä henkilöstöresurssien varmistaminen nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön ja esimiesten urakierrot ja urasuunnitelmat ovat tärkeässä asemassa varmistettaessa tulevaisuutta avainhenkilöiden kautta. Urasuunnitelmien tukena on henkilöiden osaamistarpeiden tunnistaminen. Pelkästään olemassa olevalla esimiehistöllä ja henkilöstöllä ei pärjää vaan keskijohdon jatkuviin tehtäviin kuuluu rekrytointi. Lisäksi esimiehet rekrytoivat työvoimaa ja keskijohdon tehtäviin kuuluu rekrytoinnin ohjeistaminen, valvonta ja varmistaminen. Ohjeistamisella keskijohto haluaa varmistaa rekrytoitavan henkilökunnan osaamisen tason ja palkattujen henkilöiden perehdytyksen.

*”Myyntipäälliköt rekrytoi henkilökunnan, minä en suoranaisesti vaan minä ohjeistan myyntipäälliköitä siihen rekrytointiin”*

Resurssien allokointiin kuuluu keskeisesti esimiesten ja henkilöstön urasuunnitelmat, niillä varmistetaan osaajat tulevaisuuteen. Urasuunnitelmiin kuuluu niin liikkuminen organisaatiossa ylöspäin kuin myös sivuttaissuunnassa. Henkilö voi siirtyä tehtävästä toiseen ja oppia uusia työtehtäviä. Näin hän lisää omaa osaamistaan ja samalla kasvattaa koko organisaation osaamista. Urakierrossa henkilö voi siirtyä työntekijästä esimieheksi ja samoin kasvattaa omaa ja koko organisaation osaamista. Samalla keskijohto varmistaa yrityksen avainhenkilöreserviä.



*”On suunniteltava näille henkilöille tulevaisuutta. On haastettava heitä ja keksittävä millä heitä pystyisi edesauttamaan ettei työ jäisi junnaamaan paikalleen siinä eli onko se sitten just koulutuksia, uralla eteenpäin menemistä tai työnkiertoa elikä sivuttaissuuntaista liikettä tai sitten ylöspäin liikettä”*

## **Osaaminen**

Resurssien allokoinnin osaamiset kattoivat noin 12 % osaamisista. Resurssien varmistamisesta henkilöstön osalta oli kyettävä tunnistamaan millainen henkilö kuhunkin tehtävään tarvitaan. Oli myös tunnettava mitä missäkin tehtävästä tulee osata. Hyvin tiivistetysti keskijohdon tärkein osaaminen resurssien allokoinnissa on:

*”Oikea henkilö oikeassa paikassa oikeaan aikaan”*

kuten yksi haastateltavista asian kuvasi oman lähes 40 vuoden työkokemuksen tuoman osaamisen myötä. Oikean henkilön saaminen oikeaan paikkaan vaati jatkuvaa suunnittelua, ennen kaikkea jatkuvuuden varmistamista. Henkilöstöressurssin oikeaa kohdentamista korosti Okumus (2003) todetessaan että ihmiset on osattava palkata oikein, kouluttaa ja asettaa sopivat houkuttimet heille niin että ne tukevat strategian toimeenpanoa. Skivington ja Daft (1991) esittivät omassa mallissaan termiä ”vahvistaminen” johon osana kuului toisin ajattelevien johtajien vaihtamista ja toisaalta rekrytoinnin kautta palkataan strategiaan sopivia henkilöitä. Okumus (2003) painotti resurssien käytön oikeaa ajoitusta. Okumuksen (2003) mallissa oli ihmiset, sisältäen rekrytoinnin, ja resurssien allokointi, on esitetty erikseen operatiivisten prosessien sisällä. Okumuksen sekä Hambrickin ja Cannellan strategian toteuttamisen mallit olivat ainoat jotka erottelivat ihmiset erilleen resurssien allokoinnista. Okumus (2003) tuokin tämän jaottelun kautta esille uuden tiedon merkitystä strategian toteuttamisessa. Uutta tietoa Okumuksen (2003) mukaan saadaan palkkaamalla uusia ihmisiä organisaatioon sekä kouluttamalla ja luomalla palkitsemistoimenpiteitä. Jatkuvuuden varmistaminen koettiin tärkeäksi esimiesten osalta, haluttiin rakentaa esimiesreserviä. Tämä saatiin aikaiseksi työnkierrolla ja jatkuvalla kouluttamiselle. Tämä koettiin tiedon jakamiseksi:

*”Jatkuvuuden varmistaminen, tietotaito ei ole yksien ihmisten harteilla jolloinka se on haavoittuva vaan sen tulevaisuuden varmistaminen ja työnkierron varmistaminen on yksi olennainen osa”*

Taulukko 5. Resurssien allokoinnin osaamiset.

Resurssien allokoinnin osaamiset	
Oikea ihminen oikeassa paikassa	Omien henkilöresurssien käyttö
Oikea henkilö oikeassa paikassa oikeaan aikaan	Tärkeimpien voimavarojen ymmärtäminen
Oikeiden henkilöiden valinta	Kekseliäisyys
Pelisilmää henkilöstöasioissa	Innovatiivisuus
Pitää tietää mitä missäkin tehtävässä tarvitaan	

#### 4.2.3 Johtaminen ja vuorovaikutus

##### Tehtävät

Suurimmaksi tehtäväkokonaisuudeksi haastattelujen pohjalta muodostui johtaminen. Johtamisvälineinä käytettiin erilaisia palavereja, tapaamisia, kehityskeskusteluja ja osaamiskeskusteluja. Yhden haastateltavan kuvaus siitä millaisin keinoin hän johtaa osaamista ja sen kehittymistä:

*”on koulutusta, perehdytystä, tietysti myös ihan ohjaamista, käydään palavereja, käydään kahdenkeskeisiä keskusteluja, pyydetään sparrausapua muilta”*

Edellä mainittuja käytiin ennen kaikkea esimiesten kanssa mutta myös osin henkilöstön kanssa. Keskeistä näissä oli vuorovaikutus esimiesten ja henkilöstön kanssa. Vuorovaikutukseen käytettiin Ikävalkon (2005) mukaisia yksilöllisiä käytäntöjä, niin satunnaisia kuin systeemisiä. Koulutuksen osalta käytäntö on vakiintunut ja löyhäsidoksista Ikävalkon (2005) mukaan.

Vuorovaikutuksessa tärkeimmäksi koettiin kaikkien haastateltavien osalta palautteen anto, molempiin suuntiin. Palautteen kautta pystyttiin ottamaan oppia virheistä ja perustelemaan asioita. Palautteen merkitystä kuvasi yksi haastateltava seuraavin sanoin:

*”Sallitaan empaattisuus ja palaute. Palautteen kautta, sen pitää olla mahdollisimman säännöllistä, ei pelkästään kiitosta vaan myös rakentavaa palautetta, kehittävä”*

Vuorovaikutustilanteissa haluttiin myös haastaa henkilöstöä, viedä ideoita eteenpäin ja taustoittaa asioita. Kahdenkeskisissä tilanteissa nähtiin tilaisuus sparrata henkilöitä omassa työssään. Henkilökunnan työtyytyväisyys koettiin tärkeäksi, niin olemassa olevan henkilökunnan kuin se että haluttiin viestiä toimintaympäristöön työpaikan olevan haluttu.

*”Että niillä on oikeasti sellainen tunne että ne tekee tärkeitä työtä täällä, se on minusta kaikkein tärkein asia tässä työhyvinvoinnissa sen lisänä on kaikki tää fiilis mikä täällä on ja hiljaisen tiedon siirrot ja erilaisuuden korostaminen ja arvostaminen ja erilaisten osaamisalueitten tukeminen ja että niillä on oikeasti semmoinen tunne että ne haluaa tulla meillä on ollut vaihtuvuus nolla täällä, hlökunnan vaihtuvuus.”*

Työtyytyväisyyden nähtiin lähtevän siitä että kaikilla työntekijöillä on selvillä omat tehtävät, sen vaatimukset ja mitä työntekijältä odotetaan.

*”Ja sitten tietysti se olemassa oleva henkilöstö pitää pitää tietyllä tavalla tyytyväisenä, on hyvä työmotivaatio ja kuitenkin pelisäännöt on selkeät ja jokainen tietää odotukset mitä heiltä odotetaan”*

Tavoitteiden asettaminen henkilötasolla kuuluu esimiehille ja keskijohdolle. Kun tavoitteet työtehtävittäin ja henkilöittäin osaa johtaa strategiasta, voi olettaa että toiminta kulkee tällöin oikeaan suuntaan. Tällä tavoin yksi haastateltava kuvasi omaan toimintaansa kun hänen tavoitteena oli motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö.

*”Silloin tavoiteasetanta on hyvin ratkaisevassa roolissa, siinä että ne on oikein visioin sen yhteisen tavoitteen mahdollisimman hyvin sille omalle porukalle joka pitää sisällään koko, yksilöille jotain hyvää ja sitten koko työyhteisölle jotain hyvää.”*

Aina ei voi tehtävissä onnistua, mutta tällöin johtaminen korostuu. Oppimista tapahtuu epäonnistumisien kautta. Johtamisessa korostuu tällöin saada koko yhteisö avoimeksi keskenään.

*”Siinä tulee aina se aitous työporukan kanssa että ei peitellä niitä jos on vieny johonkin jossain asiassa, nyt perhana minun kohdalla menttiin vähän vikaan tässä mutta otanpa opiksi ja tehdäänpä näin.”*

Johtamisessa on puututtava alisuorituksiin eli tekemisiin jotka eivät toteudu tavoite-  
tasolla. Tämä on keskijohdon strategian toteuttamisessa toiminnan valvontaa ja seu-  
ranta. Keskeistä on toimia nopeasti eikä jäädä odottamaan tilanteen pahentumista.

*”Ensinnäkin asemoin tuon oman tonttini missä mennään, mikä on se te-  
hokkuustaso missä mennään tällä hetkellä ja sitten puutun niihin alisuo-  
rituksiin siellä.”*

Motivointi kytkeytyy tavoitteiden asettamiseen, seurantaan ja palautteeseen siitä  
kuinka toiminnassa on onnistuttu.

”yksi tärkeä osa-alue on siinä että tuo motivoinnin kautta että seurataan  
kun saadaan hommaa jalkautettua ja yleensä se vie hyvään suuntaan ja  
se kerrotaan ja nautitaan niistä mutta on myös hyvä epäonnistuneita  
asioita tuoda esille ja ottaa opiksi.”

## **Osaaminen**

Johtamisen osaamiset kattoivat noin 57 % osaamisista. Johtamisen osaamiset Ho-  
gan ja Warrenfeltz (2003, 79) luokittelivat viiteen taitoalueeseen:

- Kyky palkata tai houkutella taitavia ihmisiä työryhmään.
- Kyky pitää lahjakkaat ihmiset työryhmässä – pelkkä raha ei riitä.
- Kyky motivoida työryhmää.
- Kyky kehittää ja suunnitella sekä esittää visio työryhmälle.
- Kyky pitää työryhmää pysyvänä ja lannistumattomana.

Haastateltavat lähes poikkeukset puhuivat henkilöstöjohtamisen osaamisesta kun  
kysyttiin millaista osaamisesta tehtävät vaativat silloin kun liittyvät henkilöstöön Yh-  
den haastateltavan lausahdus kuvaa hyvin muidenkin tapaa kertoa:

*”Helvetin kovaa ammattitaitoa henkilöstöjohtamisessa”*

Tämä oli yleisin tapa kertoa osaamisesta ensimmäisenä. Tarkentavilla kysymyksillä  
päästiin syvemmällä purkamaan osaamista tarkemmin siihen millaista osaamista  
keskijohto tarvitsee. Johtamisen tärkein osaaminen oli vuorovaikutus. Sen kuvaami-  
nen ei ollut haastateltaville helppoa. Vuorovaikutustaidoiksi kuvattiin kuuntelemista,  
keskustelemista, välittämistä. Vuorovaikutusta kuvattiin ihmisten käsittelytaidoksi ja

sosiaalisiksi taidoiksi sekä ihmistuntemukseksi. Yksi haastateltavasti puki vuorovaikutuksen sanoiksi:

*”Kuuntelee, välittää ja antaa aikaa, vie ideoita eteenpäin mutta myöskin pystyy olemaan kriittinen kaikkia ideoita ei voi toteuttaa ja se pitää tuoda myös esille ettei turhaan odoteta ratkaisuja. Pitää olla reilu hyvässä kuin pahassakin ja kun iso yksikkö on kyseessä niin tasapuolinen mikä tulee tällä hetkellä ilmi meidän tuntipolitiikan nostoista”*

Tärkeää oli antaa näille tapahtumille riittävästi aikaa. Vuorovaikutustilanteissa johtajat halusivat visioida, motivoida ja antaa palautetta, ollen reilu ja tasapuolinen. Tilanteissa tuli olla myös avoin. Nämä kaikki tiivistyvät yhden haastateltavan kuvaukseen ”*persoonallinen sparraus*”. Näin kokonaistavoitteena vuorovaikutuksessa oli tyytyväinen henkilöstö. Johtajan omiksi ominaisuuksiksi jäsenyi kyky tehdä päätöksiä, ratkaisukeskeisyys, ulosanti ja tilannetaju.

Vuorovaikutus oli kaikilla ei-muodollista, henkilöstön kesken käymää kuten Skivington ja Daft (1991) kuvasivat. Skivingtonin ja Daftin (1991) esittämät mestarit eli vanhemmat johtajat jotka osasivat kuvata strategian ymmärrettävästi ja saivat aikaan yhteisen näkemyksen strategiasta. Tämä erottui haastatteluissa niin että ne joilla oli eniten työkokemusta keskijohdon tehtävistä, korostivat vuorovaikutusta paljon ja osasivat kytkeä sitä myös strategiaan, vaikkakin he eivät sitä suoraan juuri niin kuvanneet. Tosin parhaimman kuvauksen vuorovaikutuksessa antoi henkilö jonka työkokemus keskijohdon tehtävistä oli noin puoli vuotta. Hänelle oli kuitenkin taustalla pitkä esimieskokemus. Okumuksen (2003) mukaan vuorovaikutus on mekanismi joka lähettää muodollisia ja epämuodollisia viestejä strategian toimeenpanosta. Nämä edellä esitetyt keskijohdon tehtävät ja osaamiset tukevat strategian toimeenpanoa. Se edellyttää että keskijohto ottaa vuorovaikutuksessa tavoitteiden kautta huomioon yrityksen strategian. Strategisten muutosohjelmien hyvä toteuttaminen vaatii koko organisaatiotasolla samantyyppistä viestintää ja vuorovaikutusta. Okumus (2003) vahvistaakin että viestintä ja toiminnan suunnittelu ovat avaimet prosessin valvontaan ja se tuottaa palautetta. Tämän tutkimuksen tulokset antavat samaa viitettä kuin Ikävalkon (2005) tutkimus jossa nähtiin keskijohdon tärkeimmäksi strategian toteuttamisen tekijäksi vuorovaikutuksen.

Taulukko 6. Johtamisen ja vuorovaikuttamisen osaamiset

Johtamisen ja vuorovaikuttamisen osaamiset	
Osataan ottaa kantaa työnantajan näkökulmasta	Palautteen anto
Henkilöstöjohtamisen osaaminen	Visiointi
Johtamistaito	Tiedottamisen taito
Palvelujohtamisen taitoja	Auktoriteetti
Ihmisten käsittelytaito	Ulosanti
Ihmistuntemus	Tilannetaju
Sosiaaliset taidot	Pelisilmää
Vuorovaikuttaminen, vuorovaikutustaidot	Kyky tehdä päätöksiä
Keskusteleminen	Ratkaisukeskeisyys
Kuunteleminen	Päätöksentekokykyä
Välittäminen	Ohjeistamista
Olla avoin	Valmentava johtaminen
Ajan antaminen	Persoonallinen sparraus
Olla kuulolla, kuunnella, reagoida, toimia, olla läsnä	Asioiden kuvaaminen
Olla reilu ja tasapuolinen	Motivointi
Tasapuoliset päätökset	

#### 4.2.4 Toiminnallinen toteuttaminen

Toiminnallinen toteuttaminen koostui haastateltavien osalta johdettavien tulosyksiköiden valikoimiin ja mallistoihin vaikuttamisesta, markkinoinnista, mainostamisesta sekä oman toimipaikan kunnossa pitämiseen tuotteistuksen ja esillepanojen suhteen. Hinnoittelun kunnossa pitämien vaati kilpailijaseurantaa. Nämä tehtävät vaativat osaamisen kannalta valikoimien ja mallistojen tuntemusta, markkinoinnin osaamista sekä hinnoittelun tuntemista. Toiminnalliset osaamiset kattoivat noin 4 % osaamisista.

Taulukko 7. Toiminnallisen toteuttamisen osaamiset

Toiminnallisen toteuttamisen osaamiset	
Valikoimien tuntemus	
Tuotetuntemus	
Hintatason tuntemus	

### Osaaminen

Tällainen toiminnallinen toteuttaminen voidaan katsoa liiketoimintaosaamiseksi joka kuuluu Viitalan (2005) ”yleissivistykseen” kun toimii yrityksessä. Tällainen osaaminen tulee osin alan peruskoulutuksen kautta ja osin työkokemuksen kautta.

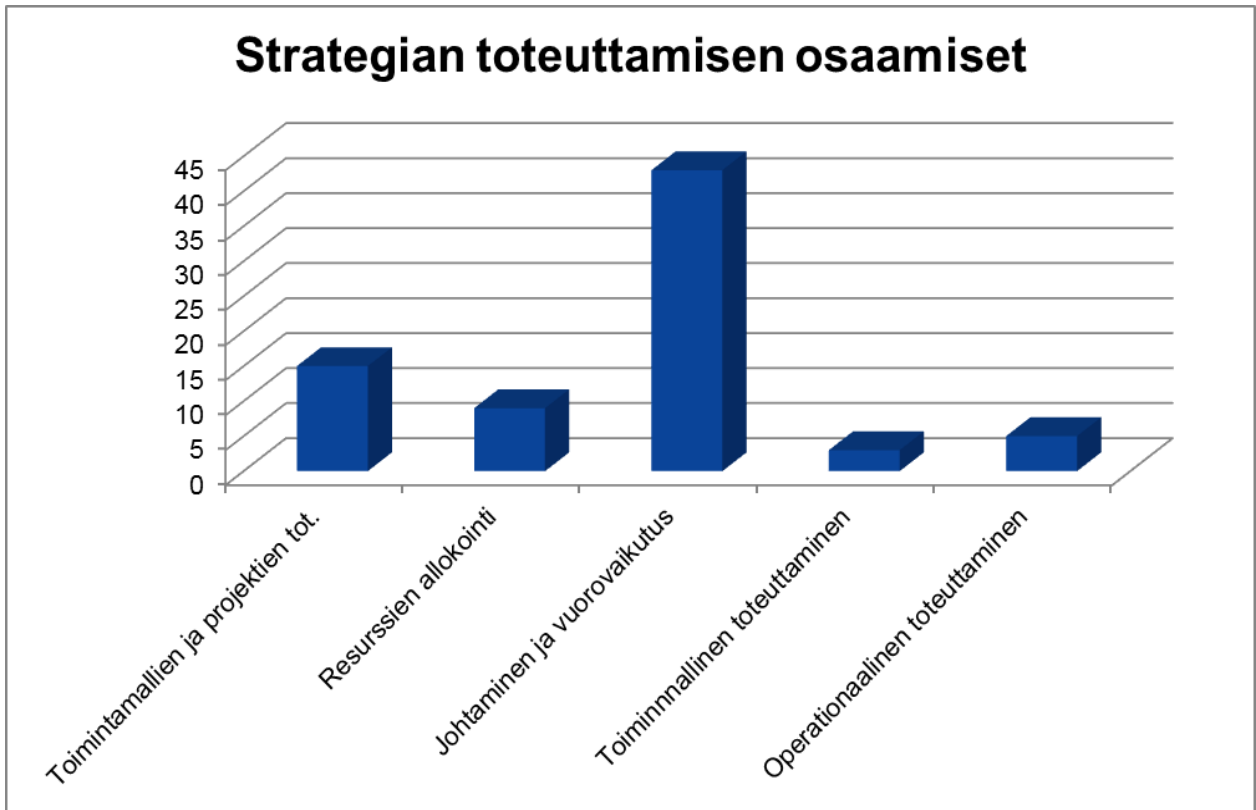
#### 4.2.5 Operationaalinen toteuttaminen

Operationaaliset toiminnot eivät tulleet haastatteluissa niin keskeisesti esille kuin johtaminen. Se johtuu myös teemahaastattelun asettelusta. Teemahaastattelussa ei kysytty päivittäisen johtamisen ja tekemisen tehtäviä eikä osaamisia. Keskijohdon operationaalisiin tehtäviin kuului koulutukset. Koulutuksien osalta keskijohto suunnittelee henkilöstön koulutuksia sekä varmistaa omaa osaamistaan kouluttautumalla itse. Toiminnan suunnitteluun kuuluu työvuorosuunnittelu. Työvuorosuunnittelun voi keskijohto joissain tapauksissa tehdä itse. Yleisemmin keskijohto antoi raamit millä eri tulosyksiköt voivat työvuorosuunnittelun tehdä. Operationaaliset osaamiset kattoivat noin 7 % osaamisista

Taulukko 8. Operationaaliset osaamiset

Operationaalisen toteuttamisen osaamiset	
Arjen tunteminen	Asiakaskunnan tuntemus
Markkinoiden tuntemus	Liiketoiminnan tuntemus

Seuraavassa on esitetty strategian toteuttamisen osaamiset kaaviona jolloin niin määrälliset suhteet ovat helpommin käsitettävissä.



Kuva 19. Strategisen toteuttamisen osaamiset kappaleittain

#### 4.2.6 Oman ammattialan osaaminen

Oman ammattialan osaamiseksi tunnistettiin noin 32 % osaamisista. Selkeimmin oman ammattialan osaamista oli samaa asiaa kuin strategian toiminnallinen ja operationaalinen toteuttaminen. Näistä keskeisimpiä ovat liiketoiminnan ja asiakaskunnan tunteminen, kuten myös tuotteiden ja hinnoittelun tunteminen sekä markkinoiden tunteminen. Toimintamallien hallitseminen ja niihin liittyvät osaamiset tunnistettiin oman ammattialan osaamiseksi. Viitalan (2005) mukaan liiketoimintaosaaminen on useimmiten tarpeen kaikille yrityksen toimijoille, riippumasta erityisalasta. Toimintamallien hallitseminen voidaan katsoa myös organisaatiospesifiseksi osaamiseksi, koska ne yleensä kytkeytyvät kiinteästi yrityksen liikeideoihin.



Taulukko 10. Oman ammattialan osaamiset

Oman ammattialan osaamiset	
Henkilöstöjohtamisen osaaminen	Kokonaisvaltainen ymmärrys
Ohjeistamista	Kokonaisuuden ymmärtäminen
Asioiden kuvaaminen	Jatkuvan toiminnan kehittämisen taitoja
Pelisilmää henkilöstöasioissa	Kokonaisnäkemys
Tärkeimpien voimavarojen ymmärtäminen	Markkinoiden tuntemus
Analysointitaito	Asiakaskunnan tuntemus
Lukujen tulkintataito	Liiketoiminnan tuntemus
Tiedon jäsentäminen	Valikoimien tuntemus
Ajan tasalla pysyminen	Tuotetuntemus
Kokonaisuuden hallinta	Hintatason tuntemus
Kokonaisuuden hahmottaminen	

#### 4.2.7 Organisaatio-osaaminen

Organisaatio-osaamiseksi tunnistettiin noin 13 % osaamisista. Organisaatio-osaaminen on hyvin paljon samaa kuin resurssien allokointi strategian toteuttamisen osaamisissa. Jaottelu tässä tapauksessa organisaatio-osaamisen ja oman ammattialan osaamisen kanssa on häilyvä, kuten edellä jo asiaan jo viitattiin toimintamallien toteuttamisen osalta. Selkeämmin organisaatio-osaamista on ”oman pelikentän tunteminen” ja ”arjen tunteminen”.

*”Minä tiedän mahdollisimman hyvin arjen; miten hommat sujuu milläkin miehityksellä milläkin mitoituksella missäkin”*

Viitala (2005) sanoo mitä paremmin henkilö tietää, miten ja kenen kanssa yrityksessä saa tehokkaimmin hoidettua ja kehitettyä asioita, sitä saumattomammin hänen osaamisensa integroituu yrityksen muuhun osaamiseen. Tällainen organisaatio-osaaminen on yleensä hiljaista tietoa. Organisaatio-osaamiseen kuuluu yrityksen liikeidean ja strategian tuntemus. Wooldridge ja Floyd (1990) havaitsivat että keski johdon strategisella roolilla on tärkeä vaikutus organisaation menestymiseen. Organisaatio-osaaminen kytkeytyy tätä kautta vahvasti yrityksen menestymiseen. Pelkkä

strategian tunteminen ei sinällään riitä vaan kuten Guth ja MacMillan (1986) esittävät että keskijohdon oma kiinnostus motivoi sitoutumista strategian toimenpanoon.

Organisaatio-osaaminen on helpompaa kun yrityksessä on pitkät ja pysyvät työsuh-  
teet. Ajan myötä ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan ja heidän helpompi pyytää apua  
toiselta. Toisaalta pitkään samassa organisaatiossa olleet ihmiset tietävät kenellä  
mikin tieto on ja näin apua saa organisaation sisällä nopeammin. Tämä tukee silloin  
osittain Kogutin ja Zanderin (1996) kuvausta että yritys on sosiaalinen yhteisö mikä  
erikoistunut nopeuteen ja tehokkuuteen tiedon luomisessa ja siirtämisessä.

Taulukko 11. Organisaatio-osaamiset

Organisaatio-osaamiset	
Osataan ottaa kantaa työnantajan näkökulmasta	Omien henkilöresurssien käyttö
Oikea ihminen oikeassa paikassa	Toimintaprosessin jalkauttaminen
Oikea henkilö oikeassa paikassa oikeaan aikaan	Suunnittelu
Oikeiden henkilöiden valinta	Pelikentän tuntemus
Pitää tietää mitä missäkin tehtävässä tarvitaan	Arjen tunteminen

#### 4.2.8 Sosiaaliset taidot

Sosiaalisiksi taidoiksi tunnistettiin noin 35 % osaamisista. Tässäkin tapauksessa luokittelu on vaikeaa ja osaamiset voidaan luokitella toiseen luokkaan. Selkein havainto on että kaikki sosiaaliset taidot on strategian toteuttamisen luokittelussa määritelty johtamisen ja vuorovaikutuksen alle. Näin voidaan päätellä johtamisen ja vuorovaikutuksen edellyttävän hyviä sosiaalisia taitoja.

Sosiaalisen pätevyyden johtajien osalta Hogan ja Warrenfeltz (2003, 79) luokittelivat neljään taitoalueeseen:

- Taito asettua toisen asemaan ja ymmärtää toisen tunnetiloja.
- Taito päätyä oikeudenmukaisiin ratkaisuihin silloinkin, kun tilanteessa on keskenään eriäviä näkökantoja.
- Taito hankkia ja ymmärtää tietoa ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavista ajatusmalleista ja pyrkimyksistä.

- Taito hallita itsensä, siirtää itsensä tarvittaessa ”syrjään” tilanteessa ja taito keskittyä toiseen ihmiseen, esimerkiksi kuuntelemalla.

Aineiston mukaiset sosiaaliset taidot vastaavat hyvin pitkälti Hoganin ja Warrenfeltzin (2003) tekemää luokittelua. Sosiaaliin taitoihin Viitalan (2005, 117) mukaan kuuluu edellä olevien asioiden lisäksi kyky kommunikoida muiden kanssa. Sosiaalisia taitoja keskijohto tarvitsee vuorovaikutuksessa. Viitala (2005, 117) toteaa sosiaalisten taitojen ratkaisevan sen, kuinka henkilö onnistuu toimimaan erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Sosiaaliset taidot edustavat työelämän vaatimuksiin nähden ydinpätevyyttä (Viitala 2005, 117). Kuinka sitten rekrytointitilanteessa voidaan arvioida sosiaalisia taitoja? Keskijohdolla ihmistuntemus tulee silloin arvokkaaksi osaamiseksi.

Taulukko 12. Sosiaaliset taidot

Sosiaaliset taidot	
Vuorovaikuttaminen, vuorovaikutustaidot	Olla reilu ja tasapuolinen
Keskusteleminen	Tasapuoliset päätökset
Kuunteleminen	Motivointi
Välittäminen	Palautteen anto
Olla avoin	Visiointi
Ajan antaminen	Tiedottamisen taito
Olla kuulolla, kuunnella, reagoida, toimia, olla läsnä	Auktoriteetti
Erilaisuuden arvostaminen	Persoonallinen sparraus
Yksilöiden huomioiminen	Erilaisuuden korostaminen

#### 4.2.9 Luovuus ja ongelman ratkaisukyky

Luovuus ja ongelmanratkaisukyky edustivat noin 15 % osaamisista. Luovuus on kyky ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomalla tavalla. Nämä taidot ovat korostuneet 2000 – luvulla työelämän osaamisvaatimuksissa. Näitä taitoja keskijohto tarvitsee strategisten muutosohjelmien toteuttamisessa ja muutoinkin jokapäiväisessä tekemisessä.

Taulukko 12. Luovuuteen ja ongelman ratkaisukykyyn liittyvät osaamiset

Luovuus ja ongelman ratkaisukyky	
Johtamistaito	Päätöksentekokykyä
Ulosanti	Valmentava johtaminen
Tilannetaju	Kekseliäisyys
Pelisilmää	Innovatiivisuus
Kyky tehdä päätöksiä	Hiljaisen tiedon siirto
Ratkaisukeskeisyys	Tietää miten palettia pyöritetään

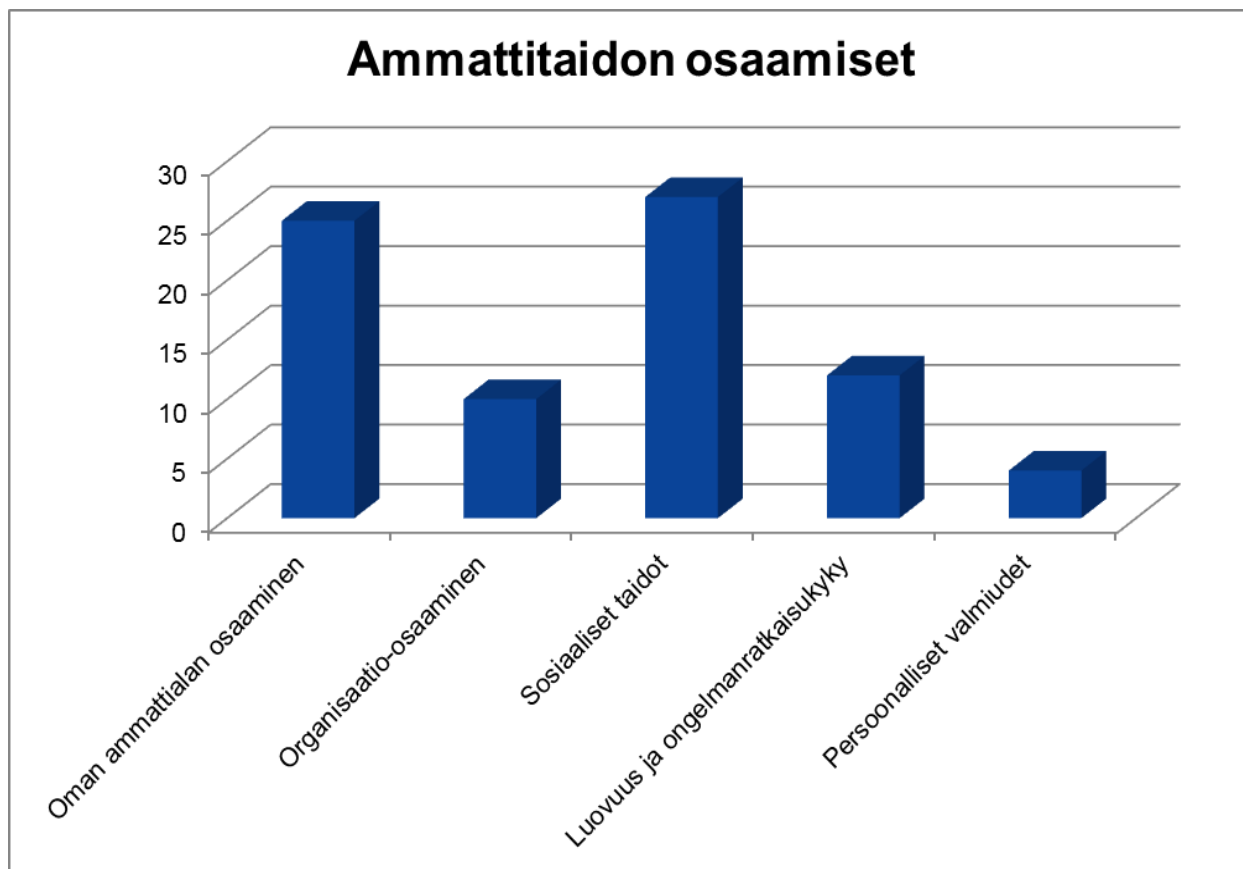
#### 4.2.10 Persoonalliset valmiudet

Persoonalliset valmiudet olivat vain noin 5 % osaamisista mutta haastattelun kautta on vaikea saada tällaista osaamista esiin. Viitalan (2005, 116) mukaan persoonallisiin valmiuksiin kuuluu paineensietokyky, positiivisuus, henkinen joustavuus, itseluottamus ja muut vastaavat asiat. Nämä valmiudet ovat jo osa ihmisen persoonallisuutta. Ne ovat myös metavalmiuksia jotka luovat pohjaa osaamisille. Ihminen voi kehittää osaa näistä valmiuksista.

Taulukko 13. Persoonallisiin valmiuksiin liittyvät osaamiset

Persoonalliset valmiudet
Palvelujohtamisen taitoja
Ihmisten käsittelytaito
Ihmistuntemus

Seuraavassa on esitetty ammattitaidon osaamiset kaaviona jolloin niin määrälliset suhteet ovat helpommin käsitettävissä



Kuva 20. Ammattitaidon osaamiset kappaleittain.

#### 4.2.11 Hiljainen tieto

Osaamisista noin 78 % vaatii hiljaista tietoa. Haastateltavien oli vaikea pukea sanoiksi sellaista osaamista joka vaatii hiljaista tietoa, sillä osaamista piti aina tarkentavilla lisäkysymyksillä kysyä lisää jotta osaaminen saatiin kuvattua sanoilla. Tämä kuvastaa juuri sitä miten Nonaka ja Konno (1988) määrittelivät hiljaisen tiedon olevan vaikea viestiä ja jakaa muille.

Hiljainen tieto liittyy strategian toteuttamisen osaamisista eniten johtamiseen ja vuorovaikutukseen sekä ammattitaidon osaamisissa eniten sosiaalsiin taitoihin. Hiljainen tieto on monesti organisaation sisällä mutta sen käyttöönotto on vaikeaa.

*”Yksi tärkeä asia mitä jätin sanomatta se tuota vaatii myös taitoa käyttää omia henkilöstöresursseja sillä tavalla että kaikki se osaaminen otetaan*

*minun kautta yhteiseen käyttöön koska yleensä tämmöisissä organisaatioissa se osaaminen itsessään on sisällä mut osataanko sitä käyttää, hyvin harvoin sitä tarvii hakea ulkoa isosti”*

Hiljaisen tiedon siirtämisen kuvaaminen on hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Haastateltavien muutamissa kommentoissa tuli ilmi että hiljaista tietoa pyritään siirtämään tietoisesti. Hiljaista tietoa haluttiin siirtää henkilöstön kesken mutta ennen kaikkea haastateltavat pyrkivät siirtämään omaan tietämystään organisaatiossa eteenpäin.

*”taas jälleen kerran se ihmisten tietotaidon hyödyntäminen siinä että mitenkä tämä pystyittäis tekemään niinku tehokkaammin, paremmin.”*

Viitala (2005, 114) toteaa että ammattitaidosta ei ole kovin helppo saada otetta, vaikka sen yleensä tunnistaa jossain ihmisessä. Ammattitaito on kokonaisvaltainen asia jonka pilkkominen osiin on vaikeaa. Näin ollen tiedon ja taidon siirtäminen eteenpäin ihmiseltä toiselle on vaikeaa ja hidasta. Tällaisen hiljaisen tiedon siirtäminen on mahdollista Nonakan et al. (2000) määrittelemän uuden tiedon luomisen mallin avulla. Se vaatii että tunnistetaan yrityksen tietovarannot, ja yksilöidään mitä tietoja kenelläkin on. Sen jälkeen voidaan hiljaista tietoa siirtää tekemällä oppimalla ja jalostamalla sitä kautta käytäntöjä. Nämä käytännöt ovat jo helpompia siirtää dialogin avulla eteenpäin. Tässä vaiheessa niitä voidaan kuvata dokumentteihin tai vaikka videoihin. Tämä prosessi vastaa Nonakan vuonna 1994 esittämää SECI –prosessia. Keskijohdon tehtäviin tässä prosessissa tulee luoda tilaisuudet näihin tiedon siirtämisen vaiheisiin. Nämä tilaisuudet vaativat kasvokkaista viestintää, ryhmätilaisuuksia ja sekä teknologiavälitteistä viestintää. Nämä tilaisuudet vastaavat Nonakan (1994) määrittämää tiedon luomisen kontekstia jota kutsutaan termillä ba. Tavoitteena tällä hiljaisen tiedon siirtämisellä on osaamisen kasvattaminen ja uuden tiedon luominen. Niin osaamisen kasvaminen kuin uuden tiedon luonti on tuomassa yritykselle kilpailuetua.

Keskijohto haluaa myös siirtää omaa osaamistaan ja kokemustaan. Merkittävää on että keskijohdolla on selkeä halu saada itselleen uutta tietoa. Uuden tiedon hankinta kuvattiin yleensä koulutusten kautta. Tarkemmin ei haastatteluista selvinnyt kuinka keskijohto hankkii itselleen uutta tietoa, eikä sitä myöskään haastatteluissa erikseen kysytty.

*”Siirrän mahdollisimman paljon omaa kokemusta, tietotaitoa ja hankin sitä niin paljon kuin mahdollista ympäriltä tältä alalta ja tuon sitä kokoajan tähän yksikköön sillä periaatteella että aina minun orkesterini käytössä on se paras osaaminen”*

Hiljaisen tiedon suurin ongelma onkin sen tunnistettavuus ja toisaalta sen siirtäminen. Vaikka hiljaista tietoa yrityksessä tunnistettaisiin, olisi luotava riittävästi mahdollisuuksia ja tilaisuuksia hiljaisen tiedon siirtoon. Jotta koko uuden tiedon luomisen prosessi saataisiin yrityksessä toteutettua, tarvitsee se paljon resursseja. Onko yrityksellä todellista halua panostaa hiljaisen tiedon siirtoon ja uuden tiedon luomiseen? Onko keskijohdon tehtävä luoda tilaisuudet hiljaisen tiedon siirtoon vai tulisiko se organisoida jollain muulla tavalla? Hiljainen tieto on vaikea ilmaista jakaa, yhtä vaikeaa on luoda tilaisuuksia ilmaisulle ja jakamisella.

#### **4.2.12 Eksplisiittinen tieto**

Osaamisista noin 18 % vaatii eksplisiittistä tietoa. Nämä tiedot ovat lähinnä hintatason ja tuotteiden tuntemusta sekä ohjeiden tekemistä. Luokittelu hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä on osin häilyvä sillä esimerkiksi hintatason tunteminen vaatii hiljaista tietoa.

## **5. JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tämän pro gradun tavoitteena on selvittää mitä on yrityksen keskijohdon tehtävät strategian toteuttamisessa ja millaista osaamista kohdeyrityksen keskijohto tarvitsee strategian toteuttamisessa. Tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin seuraavien tutkimusongelmien kautta:

Päätutkimuskysymyksenä tässä pro gradu –tutkielmassa on:

Mitä on keskijohdon osaaminen strategian toteuttamisessa?

Alakysymyksiksi valikoituvat seuraavat kysymykset:

Mitä strategian toimeenpanolla tarkoitetaan ja millaisista tehtävistä se muodostuu keskijohdon näkökulmasta?

Millaista osaamista keskijohto tarvitsee suorittaakseen strategian toimeenpanoon liittyvät tehtävänsä?

Tässä luvussa tarkastellaan, kuinka tutkimus onnistui vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja peilataan saatuja tuloksia aikaisempaan tieteelliseen tutkimuskirjallisuuteen.

## **5.1 Strategian toimeenpano ja siihen liittyvät tehtävä ja osaamiset**

Strategian toteuttaminen katsottiin aiemmin erilliseksi asiaksi kuin strategia suunnittelu. Pettigrewin havainnot vuonna 1987 sysäsivät strategian toteuttamisen tutkimisen eteenpäin. Valmiita malleja ei Alexanderin (1991) mukaan ollut. Strategian toteuttaminen on strategisen tahtotilan ja tavoitteiden toteuttamista koko organisaatiossa suunnitellun mukaisesti.

Varsinkin suurissa ja maantieteellisesti jakaantuneissa yrityksissä keskijohdon rooli korostuu, vaikka ylin johto on se, joka tekee strategiset päätökset. Keskijohto on muutoksen vastaanottajana lopulta toteuttamassa muutoksen. Keskijohdon sosiaalinen merkityksellistäminen, joka tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, määrittää viime kädessä muutoksen lopputuloksen. Ylimmän johdon on hankala ennustaa suunnittelun strategian toteutumista, sillä ylin johto ei voi kontrolloida täydellisesti keskijohdon merkityksellistämistä. (Balogun ja Johnson, 2004).

Keskijohdon tärkeimmiksi osaamisiksi ja tehtäviksi nousivat teorian kautta vuorovaikutus, resurssien allokointi sekä toiminnan suunnittelu. Haastatteluaineiston tulokset tukevat tätä. Haastatteluaineistossa kuitenkin vuorovaikutus nousee voimakkaammin esiin ja samalla siihen liittyy johtaminen. Strategian toteuttamisen malleissa ei tuoda johtamisen merkitystä kovin voimakkaasti esille. Hambrick ja Cannella (1991) kuvaavat vahvistamista johon liittyy avainhenkilöiden vaihtamista, Okumus (2003) tuo johtamisessa esille vain ylimmän johdon tuen. Kazmi (2008) esittää jo selkeämpää stra-



tegian toteuttamista muutosohjelmien kautta. Keskeistä muutosohjelmissa on että niistä on yhteinen ymmärrys. Tällöin keskijohdon rooli strategisen viestinnän välittäjänä ja ohjaajana on erittäin merkittävä (Aaltonen ja Ikävalko, 2002). Ikävalko (2005) havaitsi empiirisessä tutkimuksessaan, että keskijohdon epäviralliset keskustelut nousivat jopa kaikkein olennaisimmiksi strategiastyön tilanteiksi.



Kuva 21. Strategian toteuttamisen osaamisten vertailu; teoria vs..tutkimustulokset.

Keskijohto viestii strategiset muutosohjelmat yrityksessä eteenpäin esimiehille ja henkilöstölle. Keskijohto purkaa strategiset tavoitteet ymmärrettävällä tavalla pienimpiin osa-alueisiin ja asettaa tavoitteet niille.

Keskijohdon toinen keskeinen tehtävä ja osaaminen on resurssien allokointi. Keskijohdon osalta resurssien allokointi on henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelun tarkoitus on varmistaa että yrityksellä on käytössä alan paras osaaminen. Tätä varmistamista keskijohto tekee työnkierron ja urasuunnittelun avulla. Työntekijä voi siirtyä organisaatiossa sivusuunnassa tehtävästä toiseen ja näin osaaminen kasvaa.

Työntekijä voi siirtyä myös esimiestehtäviin jolloin osaaminen myös kasvaa ja samalla keskijohto varmistaa yrityksen avainhenkilöreserviä.

Keskijohdon keskeisin tehtävä ja osaaminen on johtaminen. Johtamiseen kuuluu hyvin olennaisesti vuorovaikutus. Ikävalko (2005, 78) havaitsikin empiirisessä tutkimuksessaan, että keskijohdon epäviralliset keskustelut nousivat jopa kaikkein olennaisimmiksi strategiantyön tilanteiksi. Vuorovaikuttamiseen kuuluu olennaisena toisen ihmisen kuuntelu, välittäminen, reagointi ja läsnä oleminen. Floyd ja Wooldridge (1997) tiivistävät keskijohdon yhdistyvän organisaation strategiaan ja toiminnallisiin tasoihin välittämisen, neuvotteluiden ja tulkitsemisen kautta. Tämä tukee vuorovaikutuksen merkitystä.

Keskijohdon sitoutuminen strategiaan on tärkeää toimenpanon kannalta. Wooldridgen ja Floydin (1990) mukaan keskijohdon osallistuminen strategisten päätösten laadintaan oli yhteydessä parempaan taloudelliseen tulokseen. Näin ollen keskijohdon on astuttava yksi porras lisää strategian työskentelyn muodollisissa rooleissa.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimusasetelma ja tiedonhankinnan strategia väistämättä vaikuttavat tutkimustuloksiin. Tutkimuksen rajoitteena on osin se että tutkimuksen tekijä on itse töissä kohdeyrityksessä. Näin ollen on vaarana että haastateltava olettaa tutkijan ymmärtävän ja käsitteellistävän helposti yrityksen sisäistä kieltä. Jos tutkimuksessa olisi ollut mukana kvantitatiivinen osuus jolla haastateltavat olisivat voineet arvioida tehtävien ja osaamisten tärkeyttä monivalinta-asteikolla, olisi voitu saada enemmän tietoa eri osaamisten välisistä suhteista. Tutkimuskysymyksiä olisi voitu tarkentaa lisäkysymyksillä siitä, kuinka paljon eri tehtäviin käytetään aikaa, ja onko keskijohdon kaikki tekeminen strategian toteuttamista. Kohdeyrityksessä oli tutkimuksen tekohetkellä käynnissä strategiaprosessi ja osa haastateltavissa olivat olleet keskijohdon tehtävissä vasta vähän aikaa. Näin tutkimuksessa ei otettu kantaa miten kohdeyrityksen keskijohto on mukana strategian suunnittelussa, vaikka haastattelurungon kysymyksissä osallistuminen strategian laadintaan oli mukana.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena kiinnostaa tietää missä suhteessa keskijohdon päivittäiset tekemiset tukevat strategian toteuttamista ja onko tarvetta miettiä keskijohdon tehtävänkuvaa tältä pohjalta tarkemmin. Samoin jatkotutkimuksen aiheena kiinnostaa mikä on optimaalinen vastuualueen koko keskijohdolle. Koska epämuodollinen vuorovaikutus nousi tutkimuksessa keskeiseksi tehtäväksi ja osaamiseksi, tulee keskijohdon omaksi rajoittavaksi resurssiksi aika. Näin ollen tutkimuksen aiheena voisi olla informaatioteknologian hyödyntäminen tiedon jakamisessa epämuodollisen vuorovaikutuksen avulla maantieteellisesti hajautuneessa organisaatiossa.

### 5.4 Jatkosuositukset

Organisaation strategian toteuttamisessa kohdeyrityksen tulee ottaa huomioon vuorovaikutus ja johtaminen. Uudistuva johtaminen vaatii hyvää vuorovaikutteista johtamista. Kun tätä tehdään suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti, jatkuvan parantamisen avulla, saadaan yrityksen toimintaa ja kulttuuria käännettyä kohti tuloksellisuutta ja vuorovaikutukseen kannustavaksi.

## 6 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin strategista johtamista, keskijohdon roolia organisaatiossa ja strategiatyössä, tiedon merkitystä kilpailuedun luojana ja strategian toteuttamisen eri malleja. Näiden perusteella kuvattiin millaisia tehtäviä ja osaamisia keski-johto tarvitsee strategian toteuttamisessa. Teoriakatsauksen perusteella esitettiin oma strategian toteuttamisen malli keskijohdon näkökulmasta. Tärkeimmiksi osaamisiksi nousivat vuorovaikutus, resurssien allokointi ja muutosohjelmien toimeenpano.

Empiirisesti haettiin tietoa teemahaastatteluilla vastaavaa tietoa kohdeyrityksestä, eli millaisia tehtäviä keski-johto tekee strategian toteuttamisessa ja millaista osaamista tarvitaan niiden tehtävin tekemiseen. Teemahaastatteluissa olivat mukana kohdeyrityksen päätoimialan keskijohdon jäsenet. Empiiriset tulokset vastasivat teoriaa. Joh-

taminen ja vuorovaikutus nähtiin keskijohdon tärkeimmäksi osaamiseksi. Vuorovaikutus toimii parhaiten epämuodollisesti. Resurssien allokointi oli toiseksi tärkein osaaminen ja siinä keskeistä oli henkilöstösuunnittelu. Strategisten muutosohjelmien toteuttaminen oli kolmas keskeinen tehtävä ja osaaminen. Niissä korostui osatavoitteiden laatiminen, asettaminen, seuranta ja alisuorituksiin puuttuminen.

## LÄHDELUETTELO

Aaltonen, P. (2007). Adoption of strategic goals; Exploring the success of strategy implementation through organizational activities. Helsinki University of Technology.

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully, Integrated Manufacturing Systems. 13 (6), 415 – 418.

Alasuutari, P. (2007) Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.

Alexander, L.D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Planning. 18 (3), 91 – 97.

Alexander, L.D. (1991). Strategy implementation: nature of the problem. International Review of Strategic Management, 2 (1), 73 – 96.

Ansoff, H.I. (1984). Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu: Otava.

Ansoff, H.I. (1990) Strategia 2000. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Bracker, J. (1980) The historical development of the strategic management concept. Academy of Management, Review 5, 2: 219 – 224.

Chandler, A.D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press. Cambridge.

Eskola, J., Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Garavan, T.N. & McGuire, D (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. Journal of Workplace Learning, 13 (4), 144 -163.

Grant, R.M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management Journal*. 17, Winter special issue, 109 – 122.

Grant, R.M. (1997). The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30 (3), 450 – 454.

Guth, W. & MacMillan, I. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, vol.7, 313 – 327.

Hambrick, D.C., Cannella, A. A. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive*, 3 (4), 278 – 285.

Hanhinen, T. (2010); Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.

Hanhinen, T. (2011). Osaamisen hallinta on työelämän haaste ja valtti. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2011.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä. Helsinki.

Hogan, R., Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education*, 2 (1), 74 – 84.

Ikävalko, H. (2005). Strategy process in practice – Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Espoo.

Juuti, P., Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Otava.

Kamensky, M. (2003). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Kazmi, A. (2008). A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. *Management Decision*, 46 (10), 1564 – 1581.

Kogut, B. Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*. 3 (3), 383 – 397.

Kogut, B. Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*. 7 (5), 502 – 518.

Koskinen, I., Alasuutari, P, Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere.

Mintzberg, H., (1972) *Research on Strategy-Making*. Proceedings after 32<sup>nd</sup> Annual Meeting of The Academy of Management, Minneapolis pp. 90 -94.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. *Strategy Process* (3rd ed.) (1996). Concepts, context, cases. International edition. Prentice Hall International.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London. Prentice Hall

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005) *Strategy Safar A Guided Tour Through The Wilds Of The Strategic Management*. Free Press.

Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management. *Accelerating information creation*. MIT Sloan Management Review, 29 (3), 9 – 18.

Nonaka, I. & Konno, N (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40 – 54.

Nonaka, I. Toyoma, R. Konno, N. (2000) SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*. 33, 5 – 34.

Nutt, P. (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 1 – 14.

Näsi, J., Aunola, M. (2002). *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Helsinki. Metalliteollisuuden kustantamo.

- Näsi, J., Neilimo, K. (2006). *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41 (9), 871- 882.
- Oiva, A. (2007). *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation Strateginen valmius – kahden johtamismallin testaus*. Oulu. Acta Universitatis Ouluensis
- Pettigrew, A. (1987).. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649 – 670.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press
- Reed, M. & Buckley, M.R. (1988) *Strategy in Action – Techiques for Implementing Strategy*. *Long Range Planning*, 21 (3), 67 – 74.
- Skivington, J.E., Daft, R.L (1991). A study of organizational ‘framework’ and ‘process’ modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 28 (1), 45 – 68.
- Syrjäläinen, E. 1994. *Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia*. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, E. 1995. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Teknologiateollisuus, keskijohdon osaamistarpeet 2006
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509 - 533.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen, A.: *Liiketoiminta ja johtaminen*. KY-Palvelu Oy, 2002



Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor.

Woolridge, B. & Floyd, S. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, vol.11, 231 – 241.

Woolridge, B. & Floyd, S. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic management journal*, vol.13, 153 -167.

Woolridge, B. & Floyd, S. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8 (4), 47 -56.

Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review* 4 (3) 125 – 145.

# LIITTEET

## LIITE 1: Haastattelukysymysrunko

### Taustakysymykset

1. Haastateltavan nimi
2. Titteli
3. Alan työkokemus vuosina
4. Keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet

### Haastattelukysymykset

- ➔ Mitä strategia Sinun mielestäsi on?
  - tähän yhteyteen kerrotaan strategiasta tarkemmin ja sen eri osista
- ➔ Mitä strategian toteuttaminen sinun työssäsi käytännössä merkitsee eli millaisia tehtäviä teet strategian toteuttamiseksi kun tavoitteena on olla **asiakasomistajan ensisijainen ostopaikka**
- ➔ Millaista osaamista tuon strategisen tavoitteen toteuttaminen vaatii Sinulta?
  - osaamisella tarkoitan ammatillisia tietoja, taitoja ja kykyä toimia omassa tehtävässä. Osaamisesi voi olla mitä vain millä pystyt työsi hoitamaan strategian mukaisesti. Osaamista on monenlaista, vaikkapa tietokoneen käyttö, järjestelmät, liiketoiminnan ymmärtäminen, ihmisten kanssa toimiminen.
  - Tehtävillä tarkoita niitä Sinun käytännön tekemisiä mitä teet päivittäisessä työssä.
- ➔ Millaisia tehtäviä teet kun strategisena tavoitteena on olla **kannattavasti kasvava markkinajohtaja?**
- ➔ Millaista osaamista tuon strategisen tavoitteen toteuttaminen vaatii Sinulta?
- ➔ Millaisia tehtäviä teet kun strategisena tavoitteena on olla **palvelualan houkuttelevin työnantaja?**
  - Mitä osaamista tuo strategisen tavoitteen toteuttaminen vaatii Sinulta?
- ➔ Millaisia tehtäviä teet kun strategisena tavoitteena **henkilöstön alan paras osaaminen?**

- Millaista osaamista tuon strategisen tavoitteen toteuttaminen vaatii Sinulta?
- ➔ Millaisia tehtäviä teet kun tavoitteena on **motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö**?
- Millaista osaamista tuon strategisen tavoitteen toteuttaminen vaatii Sinulta?
- ➔ Millaisia tehtäviä teet kun tavoitteena on **tehokas toimintamalli**?
- Millaista osaamista tuon strategisen tavoitteen toteuttaminen vaatii Sinulta?
  
- ➔ Osallistutko itse yrityksen strategian laadintaan?
- ➔ Koetko että sinun ajatuksia kuunnellaan ja otetaan huomioon strategian laadinnassa?
- ➔ Miten kommunikoit strategiasta ylimmän johdon kanssa?
- ➔ Miten kommunikoit strategiasta omien alaisten kanssa (esimiehet ja henkilöstö)?
- ➔ Onko sinulle tuttuja yrityksen osaamiskartat?
- ➔ Onko mielestäsi sinun työtehtävien määrittelyyn käytetty osaamiskarttoja?
- ➔ Miten koet yrityksen strategian toteuttamisen, ja toteuttamisen suunnittelun?