

Pro gradu –tutkielma

Yrityksen keskijohdon rooli strategiaprosessissa

Tuulia Halmesarka

2016

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

Strateginen johtaminen

Tuulia Halmesarka

Yrityksen keskijohdon rooli strategiaprosessissa

Työn	1.ohjaaja/tarkastaja:	Professori Timo Pihkala
	2. ohjaaja/tarkastaja:	Tutkijatohtori Marita Rautiainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Tuulia Halmesarka
Tutkielman nimi:	Yrityksen keskijohdon rooli strategiaprosessissa
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2016
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 77 sivua, 17 kuviota, 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Timo Pihkala Tutkijatohtori Marita Rautiainen
Hakusanat:	strategia, käytäntö, keskijohto, strategia käytäntönä, tiedon luominen, strategiaviestintä

Tämä tutkimus käsittelee keskijohdon roolia yrityksen strategiaprosessissa; kuinka keskijohto mikroprosesseilla uudistaa ja toteuttaa strategiaa sekä välittää ja muokkaa käsitteellistä tietoa. Tutkimuksen tavoitteena on empiirisen tutkimuksen kautta tarkastella keskijohdon strategian toimeenpanon kokemuksia ja kuvailla strategia-prosessia käytännössä. Tutkimusta ohjaa strategia käytäntönä – tutkimussuuntaus, joka edustaa näkökulmaa, jossa ollaan laajasti kiinnostuneita organisaation toimijoista ja heidän panoksestaan strategiaprosessissa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu neljästä ryhmähaastattelusta ja puoli-strukturoidusta kyselytutkimuksesta. Yhteensä aineiston keräämiseen osallistui 15 suomalaisen erikoistavarakaupan vähittäismyyntiketjun keskijohtoon kuuluvaa henkilöä.

Tutkimus lisää ymmärrystä keskijohdon toiminnasta strategian toimeenpanossa ja uudistamisessa. Tutkimuksen mukaan keskijohdon strategiatyötä voidaan tukea monipuolisen viestintämateriaalin ja laadukkaiden seuranta- ja mittausjärjestelmien avulla ja näin mahdollistaa keskijohdon entistä aktiivisempi rooli strategiaprosessissa yrityksen kilpailukyvyn kasvattamiseksi.

ABSTRACT

Author:	Tuulia Halmesarka
Title:	Middle managers' role in strategy process
Faculty:	Lappeenranta University of Technology, School of Business
Major:	Strategic Management
Year:	2016
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 77 pages, 17 pictures, 2 appendixes
Examiners:	Professor Timo Pihkala Postdoctoral researcher Marita Rautiainen
Keywords:	strategy, practice, middle managers, strategy as practice, knowledge creation, strategic communication

The study focuses on the middle managers' role in the strategy process; how middle managers' by micro-level activities are making strategic renewal and implementation as well as communicating and modifying conceptual knowledge. The purpose of this study is to explore the experiences of middle managers in strategy implementation and describe the strategy process in practice by empirical survey. Strategy as practice is the field of strategy research that brings the members of the organizations and their organizational actions into relevant focus of research.

The empirical research material consists of four thematic group interviews and one semi-structured survey. In the qualitative design of this study, interviews with fifteen middle managers in the Finnish retail store chain constitute the primary data.

The study increases our understanding of middle managers' activities in strategy implementation and strategic renewal. According to the study, their role in strategy process can be boosted by varied communication material and high-quality score-cards and thus enable the competitive advantage of the firm.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	4
1.3 Tutkimuksen rakenne ja menetelmät	5
2. KESKIJOHTO JA STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ.....	5
2.1 Strategian käsite ja historia	5
2.2 Käytännön käsite	7
2.3 Strategia käytäntönä –tutkimussuunta	8
2.4 Keskijohto ja strategia käytäntönä	11
3. KESKIJOHTO JA STRATEGIATIETO	12
3.1 Tiedon luomisen käsite	12
3.2 Keskijohto strategiatiedon luojana	16
3.3 Strategiaviestinnän käsite	17
3.4 Keskijohto strategiaviestinnän vastaanottajana	19
3.5 Keskijohto strategian viestijänä.....	21
4. KESKIJOHTO STRATEGIAN MUOKKAAJANA JA IMPLEMENTOIJANA.....	22
4.1 Keskijohto strategian muokkaajana	22
4.2 Strategian implementoinnin käsite	25
4.3 Keskijohto strategian implementoijana.....	26
5. METODOLOGIA	30
5.1 Tutkimuksen lähtökohdat	32
5.2 Tutkimusmenetelmät.....	32
5.3 Tutkimusprosessi	33
5.3.1 Aineiston kerääminen	34
5.3.2 Aineiston analyysi	35
6. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY JA ANALYSOINTI	35
6.1 Kohdeyrityksen esittely	36
6.2 Organisaation osaamisen hyödyntäminen strategiaprosessissa	40
6.3 Organisaatio ja strategiatyö	42
6.3.1 Valmius strategiatyöhön	42
6.3.2 Osallistuminen strategiatyöhön.....	45

6.4 Strategiaviestintä	48
6.4.1 Keskijohto strategiaviestinnän vastaanottajana	54
6.4.2 Keskijohto strategian viestijänä	56
6.5 Keskijohto strategian muokkaajana ja implementoijana.....	60
6.5.1 Keskijohto strategian muokkaajana	60
6.5.2 Ymmärretty strategiasisältö	63
6.5.3 Keskijohto strategian implementoijana	65
6.5.4 Organisaation sokeat pisteet	67
6.5.5 Strategian implementoinnin esteet.....	69
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	71
7.1 Tutkimuksen arviointi	71
7.2 Yhteenveto.....	72
7.3 Johtopäätökset.....	75
LÄHDELUETTELO.....	78

LIITTEET

LIITE 1: Ryhmähaastattelun kysymysrunko

LIITE 2: Kyselytutkimuksen kysymykset

KUVIOT

- KUVIO 1 Suunniteltu ja suunnittelematon strategia (Mintzberg & Waters, 1985)
- KUVIO 2 Strategia käytäntönä –tutkimussuuntauksen tunnusmerkkistöjä (Whittington, 1996)
- KUVIO 3 Strategia käytäntönä; toiminnan teoriakehys (Jarzabkowski, 2005)
- KUVIO 4 SECI -malli. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutus ja syntyvän tiedon luonne (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62, 71-72)
- KUVIO 5 Ba:n neljä mallia (Nonaka, et al., 2000)
- KUVIO 6 Strategiaviestinnän eri osa-alueet (Hämäläinen & Maula, 2004)
- KUVIO 7 Malli strategiaprosessista (Wickham, 2001)
- KUVIO 8 Strategian implementointi suunnitellun ja toteutuvan strategian välisenä linkkinä (Aaltonen & Ikävalko, 2002)

- KUVIO 9 Implementoinnin perusprosessi (Lynch, 2009)
- KUVIO 10 Kuinka kuusi strategian estäjää ("strategy killers") vaikuttavat toisiinsa (Beer & Eisenstat, 2000)
- KUVIO 11 Kohdeyrityksen työhyvinvointikyselyn tulokset. Muutoksen hallinta
- KUVIO 12 Kohdeyrityksen työhyvinvointikyselyn tulokset. Kommunikaatio ja viestintä
- KUVIO 13 Kohdeyrityksen työhyvinvointikyselyn tulokset. Työn mielekkyys
- KUVIO 14 Kyselytutkimuksen tulos. Organisaation valmius strategiatyöhön
- KUVIO 15 Kyselytutkimuksen tulokset. Organisaation oppimisedellytysten nykytila
- KUVIO 16 Kyselytutkimuksen tulos. Keski johdon arvio strategian merkityksestä johtamisen työkaluna ja näkemys strategian viestinnästä
- KUVIO 17 Strateginen viestintä esimiehen näkökulmasta (mukaillen Åberg, 2006)

1. JOHDANTO

Digitalisaation ja globalisaation johdosta yksilön käytettävissä olevan tiedon määrä ja taso ovat kasvaneet voimakkaasti ja trendi vaikuttaa olevan edelleen kasvava. Tieto myös liikkuu nopeasti ja sen analysointiin ja keräämiseen liittyvien teknisten ratkaisujen kehitys mahdollistaa päätöksenteon tueksi tarvittavan laadukkaan taustatiedon prosessoinnin lähes jokaisen ulottuville. Nämä seikat omalta osaltaan tuovat lisää näkökulmia siihen keskusteluun, millainen rooli yritysten keskijohdolla on yhtiötason strategiatyössä; sen laatimisessa, muokkaamisessa, toteuttamisessa ja viestinnässä.

Keskijohdon potentiaaliin strategiatyössä on kiinnitetty huomioita jo varhemminkin ennen teknisen kehityksen, mm. internetin, tuomia tietoon liittyviä mahdollisuuksia. Keskijohdon käytännöistä, joilla se uudistaa ja toteuttaa strategiaa, ei toistaiseksi ole kovin paljoa empiiristä tutkimusaineistoa (Carter, et al., 2008). Suomessa aiheetta ovat tutkineet väitöskirjoillaan mm. Heini Ikävalko (2005) ja Kimmo Suominen (2009).

Nonakan (1994) merkittävä tiedon luomiseen liittyvä tutkimus osoittaa kuinka mit-tava keskijohdon rooli on strategiaprosessissa käsitteellisen tiedon välittämisessä ja muokkaamisessa siten, että se parhaalla tavalla palvelee yrityksen työntekijöitä ja toimintaprosesseja. Keskijohdon työkalut tämän tehtävän toteuttamiseksi ovat teknisen kehityksen myötä olennaisesti parantuneet ja kehitys on mahdollisesti myös vapauttanut keskijohdon resursseja laajempaan strategiatyöhön osallistumi-seen.

Gerry Johnson, Leif Melin ja Richard Whittington järjestivät vuonna 2001 seminaa-rin, jossa lähes 50 tutkijaa keskusteli strategian mikroprosessien kehityksestä. Strategia käytäntönä –tutkimussuuntaus on noussut nopeasti osaksi strategiakes-kustelua (Carter, et al., 2008). Tämän tutkimussuuntauksen kehittymisen myötä on varhempaa voimakkaammin kiinnitetty huomiota siihen, mitä organisaatioissa käy-tännössä tehdään ja miten merkittävä sosiaalinen vuorovaikutus esimiesten, kolle-

goiden ja alaisten kanssa strategiaproessin kannalta on. Näin organisaatioiden alempien tasojen merkitys strategiatyössä on nyt mukana strategiakeskustelussa, kun aikaisemmat tutkimussuuntaukset ovat keskittyneet lähinnä ylimmän johdon strategiatyöhön. Tämän tutkimuksen kohteena on alemmilla organisaatiotasoilla tapahtuva strategiatyö, josta käytetään nimitystä keskijohdon strategiatyö. Keskijohdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa toimijoita, jotka toimivat sekä johtajina että johdettavina.

Keskijohdon strategisen tiedon luomisen edellytys on johdon strategiaviestinnän sisäistäminen ja tulkitseminen. Tutkimuksessa analysoidaankin kohdeyrityksen keskijohdon strategiaviestintään liittyviä tulkintakehyksiä, organisaation osaamisen hyödyntämistä ja strategiatyössä mahdollisesti huomiotta jääviä heikkoja, strategisia signaaleja, niin sanottuja sokeita pisteitä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Strategiatutkimus jaetaan tyypillisesti strategian sisältötutkimukseen ja strategian prosessitutkimukseen. Tämä tutkimus keskittyy strategian prosessitutkimukseen ja tutkimuksen kohteena on kohdeyrityksen keskijohdon rooli strategiaprosessissa sekä strategiaproessin mahdollisten kehityskohtien havainnointi.

Keskijohdon rooli strategian toteuttajana ja muodostajana on korostunut strategia käytäntönä –tutkimussuuntauksen (strategy-as-practice) kehittymisen myötä. Tämä tutkimussuunta kyseenalaistaa perinteisen strategianäkemyksen sen suhteen, onko strategia aina ensin suunniteltu ja sitten toteutettu, vai voivatko nämä toimenpiteet ainakin osittain tapahtua samanaikaisesti. Strategia käytännössä –suuntaus ei kuitenkaan väitä, että strateginen suunnittelu olisi tarpeetonta, vaan tarkastelee strategiaa sosiaalisena ilmiönä. Kiinnostus käytäntöihin edustaa suuntausta, jossa kiinnostuksen kohteena ovat organisaation toimijat ja heidän panoksensa organisaation toiminnalle sekä yritysten mikrotason toiminta.

Riippumatta siitä nähdäänkö strategia perinteisempänä rationaalisen strategianäkemyksen mukaisena prosessina vai sosiaalisena ilmiönä, molemmissa tapauksissa strategiaviestinnän merkitys on suuri. Kärjistäen voidaan sanoa, että rationaalisessa strategianäkemyksessä viestintä on yksisuuntaista ja strategia käytäntönä –mallissa kaksisuuntaista. Molemmissa viestintä kuitenkin on oleellinen osa strategiaprosessia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös kohdeyhtiön strategiaviestintää ja sen mahdollisia kehityskohtia keskijohdon näkökulmasta.

Parhaatkin strategiat ovat hyödyttömiä, jos niiden jalkauttaminen tehokkaasti epäonnistuu. Suunnitellun strategian toteuttaminen ja siirtäminen käytäntöön on vaikeaa monille organisaatioille. Viestintään liittyvät haasteet ovat usein merkittävänä osana tätä ongelmaa (Beer & Eisenstat, 2000), (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Strategia käytäntönä –tutkimussuunta korostaa paikallisen, hiljaisen tiedon merkitystä strategisten toimijoiden osaamisessa. Strategian jalkauttamisessa korostuu vuorovaikutteinen, valmentava prosessi yksisuuntaisen, organisaation ylimmän johdon tuottaman informaation jakamisen sijaan. Nämä seikat asettavat uudenlaisia haasteita organisaation viestinnälle sekä tiedon ja osaamisen hallinnalle. Tutkimuksessa pyritään analysoimaan keskijohdon näkemyksiä strategisesta viestinnästä myös tästä näkökulmasta.

Tieteellisessä tutkimuksessa viestintä nähdään olevan yhä strategisempi rooli, vaikka viestintä edelleen mielletään yhtiöiden tukitoiminnoksi, ei strategiatyöhön osallistumiseksi. Mikäli organisaation strategiaviestintä on mystistä, epäselvää, liian korkealentoista ja yksisuuntaista, se helposti koetaan vieraaksi. Henkilöstön tehtävä on muuntaa strategia teoiksi, eikä se ole mahdollista ilman sitoutumista yrityksen strategiaan. Kamenskyn (2004) mukaan organisaation toimijoiden ottaminen laajasti ja varhaisessa vaiheessa mukaan strategian suunnitteluun edesauttaa tehokkaasti strategian toimeenpanoa ja siihen sitoutumista. Tässä tutkimuksessa selvitetään, osallistuuko kohdeyhtiön keskijohto strategiseen suunnitteluun ja millainen työkalu kohdeyhtiön tämän hetkinen strategia keskijohdon näkemyksen mukaan on.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kohdeyrityksen keskijohdon roolia yrityksen strategiaprosessissa ja analysoida strategiaviestintään liittyviä prosesseja keskijohdon näkökulmasta. Tutkimuksen päähuomio keskittyy tutkimusongelmaan: Miten keskijohto muokkaa strategiaa? Tutkimusongelman selvittäminen antaa kohdeorganisaatiolle informaatiota yhtiön strategiatyön nykytilasta sekä työkaluja strategiatyön kehittämistä ja tehostamista varten. Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on myös yleisesti lisätä ymmärrystä keskijohdon toiminnasta strategian toimeenpanossa ja uudistamisessa. Lisäksi tavoitteena on kasvattaa kohdeyrityksen koko organisaation ymmärrystä yrityksen strategiatyöstä sekä kartoittaa yrityksen sisäisen viestinnän mahdollisia kehityskohtia.

Tutkimuksen alakysymyksiksi valikoituivat seuraavat kysymykset: Miten keskijohdon strategiatyötä voisi kohdeyrityksessä tukea ja kehittää? Mitä hyötyjä strategiatyöhön aktiivisesti osallistumisesta on?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on myös pohtia parantaako keskijohdon osallistuva rooli strategiatyössä yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamista ja lisääkö se strategiatietoisuutta koko organisaatiossa sekä mikä on sen merkitys henkilöstön sitoutumiselle. Tutkimuksella halutaan luoda pohja ja käynnistää prosessi kohdeorganisaation strategiatyön kehittämiseksi kohti avointa strategian muodotusta.

Tässä tutkimuksessa keskijohto määritellään toimijoiksi, jotka ovat samanaikaisesti sekä johtajia että johdettavia. Strategialla tarkoitetaan yrityksen liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi tähtäävää suuntaa ja siihen johtavia toimenpiteitä (Carter, et al., 2008). Käytännöt tarkoittavat konkreettisia tehtäviä ja toimia, joista yrityksen johtaminen ja koko toiminta koostuu (Ikävalko, 2005). Strategiaviestinnän käsite nähdään laajana, sisältäen strategian toimeenpanoa tukevan viestinnän lisäksi strategian sisällöstä ja strategiaprosessista viestimiseksi (Hämäläinen & Maula, 2004).

1.3 Tutkimuksen rakenne ja menetelmät

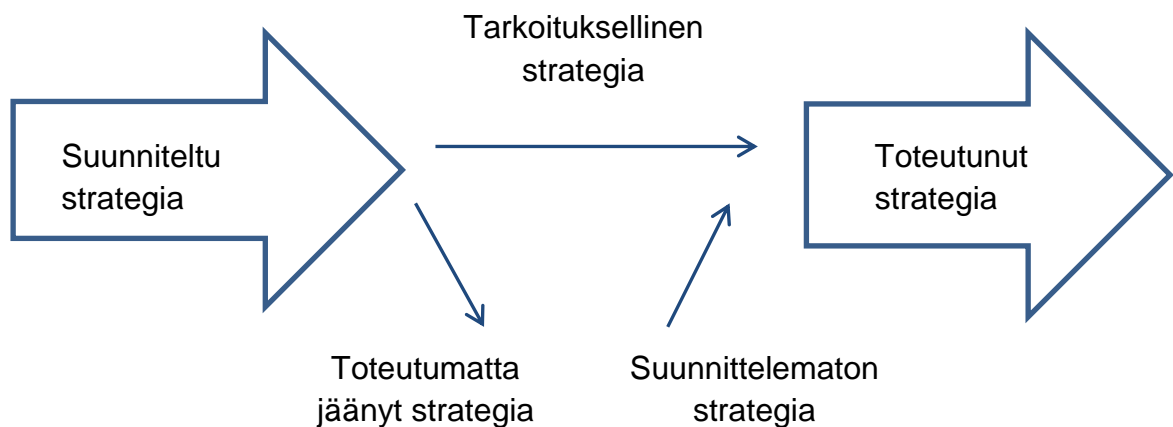
Tutkimuksen johdantokappaleessa käsitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimusongelmat. Luvussa kaksi, kolme ja neljä käsitellään tutkimusongelmaa aikaisemman tutkimuksen näkökulmasta ja määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet: strategia, käytäntö, strategia käytäntönä, tiedon luominen, strategiaviestintä ja strategian implementointi.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen metodologia ja luvussa kuusi esitellään kohdeorganisaatio ja kerrotaan empiirisen tutkimuksen tuloksista. Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja vastataan tutkimuskysymyksiin johtopäätöksen avulla.

2. KESKIJOHTO JA STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ

2.1 Strategian käsite ja historia

Strategian määritelmiä löytyy strategiakirjallisuudessa runsaasti. Brackerin (1980) mukaan ensimmäiset strategian käsitteen liiketoimintaan kytkeneet kirjoittavat olivat Von Neumann ja Morgernstern 1947 kirjoittamallaan peliteorialla. Mintzberg (1994) esittelee strategialle viisi käyttötapaa, koska yksiselitteinen määritelmä on hänen mukaansa mahdotonta laatia. Mintzbergin mukaan strategia nähdään (1) tietoisesti laadittuna suunnitelmana ja (2) toimintamallina sekä (3) asemana suhteessa muihin toimijoihin, (4) näkökulmana, joka kuvaa organisaation perustapaa tehdä asioita sekä (5) juonena, suunnitelmana, jolla ollaan kilpailijoita ovelampia. Strategian avulla organisaatiot siis suunnittelevat tulevaisuuttaan ja kehittävät toimintatapojaan. Mintzbergin ja Watersin mukaan suunniteltu ja toteutunut strategia voidaan erottaa toisistaan (ks. kuvio 1).



KUVIO 1 Suunniteltu ja suunnittelematon strategia (Mintzberg & Waters, 1985).

Wickhamin (2001) mukaan strategia voidaan määritellä toiminnoiksi, joiden avulla organisaatio tavoittelee liiketaloudellisia päämääriään. Strategian tarkoituksena on varmistaa yrityksen kasvu ja kestävä menestys tulevaisuudessa sekä johtaa yritys läpi muutosten (Carter, et al., 2008). Kamensky (2008) puolestaan kuvaa strategian olevan yrityksen tietoinen tavoitteiden asettamisten ja toiminnan suuntaviivojen määrittelyn prosessi, jolla se hallitsee muuttuvaa sisäistä ja ulkoista ympäristöä sekä niiden vuorovaikutussuhteita siten, että kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan.

Strategian kehitystä on ohjannut enemmän käytännön tarpeet kuin teorian kehittyminen. 1950 ja 1960 –luvuilla kohdattiin kasvavia ongelmia päätösten ja valvonnan koordinoinnissa niissä yhtiöissä, jotka kasvoivat yhä suuremmiksi ja kompleksimmiksi. Uudet tekniikat mahdollistivat yhä rationaalisemman päätöksenteon prosessit. Tyypillinen tapa oli laatia viisivuotissuunnitelmia (Grant, 2013).

1970 luvulla ja 1980 luvun alussa luottamus suunnitteluun heikkeni muun muassa öljykriisin johdosta. Yhtiöt eivät enää pystyneet laatimaan pitkän tähtäimen suunnitelmia. Ratkaisuna painopistettä muutettiin suunnittelusta toimiin, jossa keskityttiin

markkinavalintoihin ja sijoittumiseen kilpailijoihin nähden. Strategisessa johtamisessa kilpailuasema oli keskipisteessä ja tuloksen maksimointi strategian päätaivoite. 1990-luvulla strategisen analyysin painopiste siirtyi ulkoisesta toimintaympäristöstä yhtiön sisäisten mahdollisuuksien analyysiin. Yhtiön resurssit ja kyvykkyydet tulivat kilpailuedun osatekijöiksi ja strategian muodostamisen perusteeksi. 2000-luvulla digitaalisella teknologialla on ollut valtava merkitys yhtiöiden tehokkuuteen. Strategiatyössä suunnittelun merkitys on vähentynyt edelleen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien luominen on yhä tärkeämpää (Grant, 2013).

2.2 Käytännön käsite

Jarzabkowski erottaa artikkelissa (2004) käytännön ja käytännöt. Hänen mukaansa käytäntö on varsinaista toimintaa tai strategiatyötä, kun taas käytännöt ovat traditioita, normeja, sääntöjä ja rutiineja, joiden avulla strategiatyö toteutetaan. Lisäksi Jarzabkowski kuvaa käytäntöä toiminnaksi, jonka pitää muistuttaa läheisesti rutiinia. Käytäntö –termi viittaa toistuvaan toimintaan, jonka tarkoitus on tulla käytännöksi eli muodostua toistuvaksi, tavanomaiseksi tai rutiininomaiseksi tiettyjen toimenpiteiden suorittamiseksi (Jarzabkowski, 2004).

Rouleau (2005) muistuttaa tutkimuksessaan arkisen vuorovaikutuksen, mikrokäytäntöjen, merkityksestä strategiatyölle. Vaikka mikrokäytännöt jäävät usein ylimmäältä johdolta huomaamatta, on organisaation arkisella vuorovaikutuksella yhtä suuri merkitys strategiatyölle kuin yhtiön virallisilla tiedotustilaisuuksilla ja strategia-asiakirjoilla.

Whittington (2003) määrittelee käytännön ”elämäksi prosessin sisällä”. Tämä määritelmä strategia käytäntönä –tutkimussuuntauksen osalta on onnistunut, koska siinä tutkimuksen fokus on juurikin yrityksen mikrotason toimissa (Mantere, et al., 2006). Ikävalkon (2005) mukaan käytännöt ovat rutiineja, työkaluja ja tapoja työskennellä. Organisaation strategisia käytäntöjä puolestaan ovat ne, joiden avulla strategiat toteutetaan tai muodostetaan.

2.3 Strategia käytäntönä –tutkimussuunta

Strategia käytäntönä – tutkimussuunnan keskeinen lähtökohta on toimijat ja sen tavoitteena onkin palauttaa toimija strategiatutkimuksen kohteeksi. Tämä tutkimussuunta korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä. Organisaatioiden ylimmän johdon lisäksi keskijohto, työntekijät, konsultit, tilintarkastajat, sijoittajat, viranomaiset ja asiakkaat ovat mukana strategian muodostumisessa. Kaikkia toimijoita ei ehkä nimitetä strategeiksi, mutta heidän toimintansa ja vuorovaikutuksensa vaikuttaa organisaation strategiaan. Strategia käytäntönä –tutkimussuunta korostaa näiden monien toimijoiden roolia asioista perillä olevina, osaavina strategisina toimijoina. Toimijat nähdään sosiaalisina yksilöinä, jotka ovat vuorovaikutuksessa sosiaalisissa olosuhteissa, jotka ovat sidoksissa strategian tekemiseen. Painopiste on siten toimijoiden käyttäytymisessä, siinä mitä he tekevät ja kenen kanssa ovat vuorovaikutuksessa sekä millaista käytännön päättelyä he soveltavat omassa paikallisessa strategisessa toiminnassaan (Jarzabkowski, 2005).

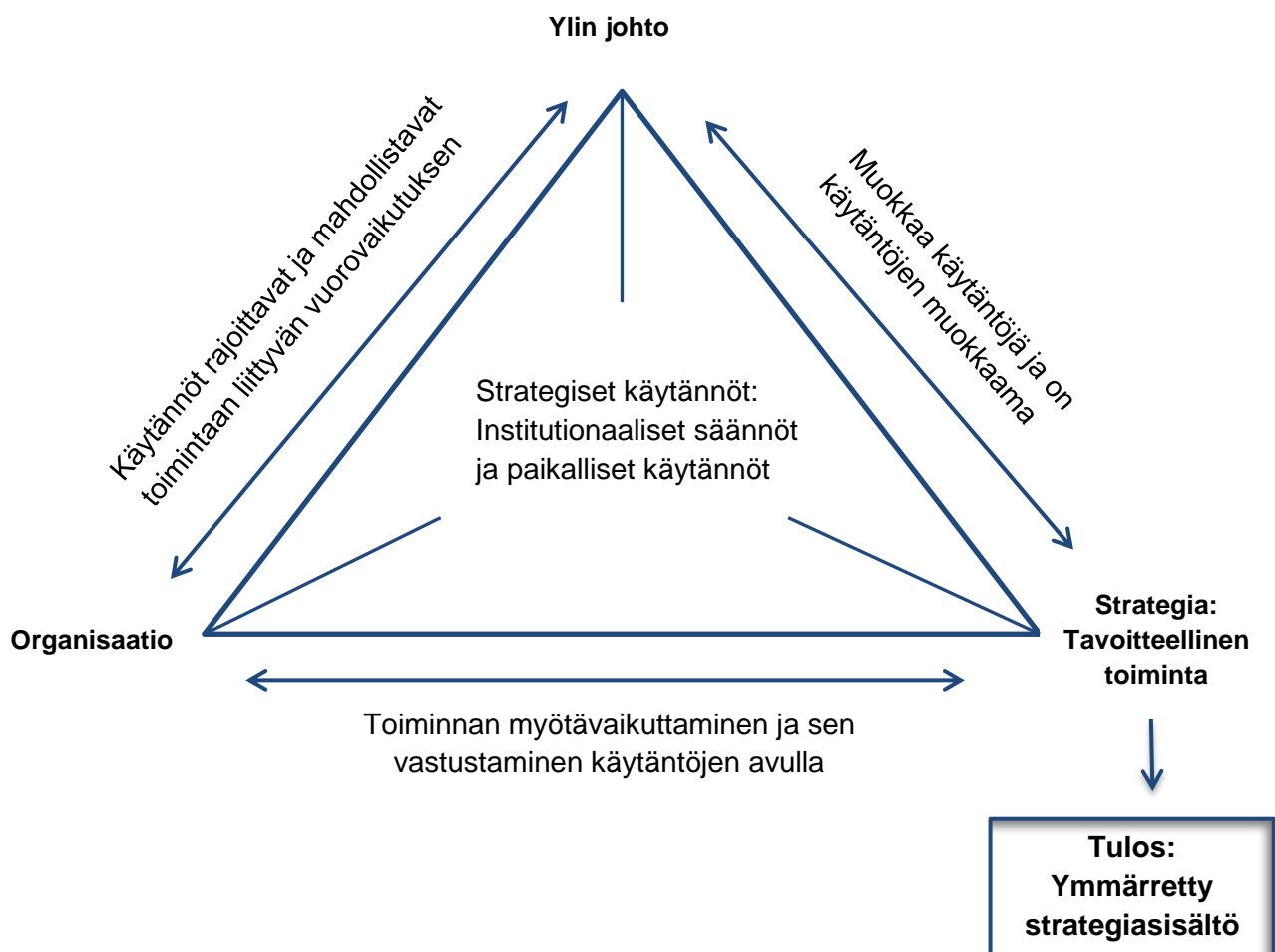


KUVIO 2, Strategia käytäntönä –tutkimussuuntauksen tunnusmerkistöjä (Whittington, 1996)

Kuviossa 2 on esitetty, miten strategia käytännössä –tutkimussuuntaus asemoituu varhempiin strategiatutkimuksen suuntauksiin nähden. Strategisten toimijoiden osaamisessa korostuu kokemusperäisen, hiljaisen tiedon ja paikallisen toimintaympäristön tuntemuksen merkitys yleisen ja muodollisen tiedon sijaan. Strategian jakaminen ja jalkauttaminen ovat enemmän valmentavia (coaching) tapoja noudattavia prosesseja kuin perinteistä luennointia. Tehokas strategiaviestintä edellyttää hiljaisen tiedon ja paikallisen osaamisen hyödyntämistä, vaikkakin strategian suunnitteluun, prosesseihin ja käytäntöihin liittyviä kokonaisuuksia voi edelleen olla tehokkainta jakaa perinteisillä koulutusmenetelmillä. Strategia käytännössä –tutkimussuuntauksessa tutkimuksen kohteena on enemmän strategian muotoutuminen ja muovaaminen kuin strategian sisältö (Whittington, 1996).

Myös Jarzabkowski toteaa strategia käytäntönä – tutkimussuunnan keskittyvän siihen, kuinka strategia muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja että tällä tutkimussuuntauksella on kolme keskeistä kokonaisuutta, joista jokainen tuo erilaisen katsantokulman, jolla suuntausta voi tutkia; toiminta, toimijat ja käytännöt (Jarzabkowski, 2005).

Jarzabkowskiin tutkimuksen tarkoituksena on selittää kuinka toimintajärjestelmän dynamiikka ajan myötä muokkaa strategiaa. Vaikka tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on ylin johto, kuvio 3 kuvaa hyvin strategia käytäntönä – tutkimussuuntauksen periaatteita. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on keskijohto. Käytännöillä tarkoitetaan organisaation toimijoiden mikrotason rutiineja ja tapoja työskennellä.



KUVIO 3: Strategia käytäntönä; toiminnan teoriakehys (Jarzabkowski, 2005)

Kuvion 3 mukaisessa kehyksessä toimintajärjestelmänä kuvataan koko organisaatio, jonka tavoitteellisen toiminnan tuloksena strategia on syntynyt. Strategian käsitteellistäminen toimintajärjestelmän sisällä luo toisistaan riippuvaisen näkemyksen ja ymmärryksen siitä, kuinka toiminta järjestelmän yhdessä osassa vaikuttaa sen toisien osien toimintaan. Käytännöt toimivat tässä näkemysten välittäjinä. Kuviossa 3 strategiset käytännöt toimivat välittäjinä, jotka rajoittavat ja mahdollistavat vuorovaikutuksen ylimmän johdon ja muun organisaation välillä. Ne myös joko myötävaikuttavat tai vastustavat toimintaa ja toimivat sekä käytäntöjen muokkaajina, että tulevat muokatuiksi. Kuvion sisällä olevat nuolet kuvaavat kuinka erilaiset strategiset käytännöt yhdistettynä ovat vuorovaikutuksen välittäjiä ylimmän johdon, organisaation ja tavoitteellisen toiminnan välillä. Toimintajärjestelmän dynamiikka

generoi lopputuloksena organisaation toteutuvan strategian sisällön (Jarzabkowski, 2005).

2.4 Keskijohto ja strategia käytäntönä

Monet tutkijat ovat havainneet keskijohdon tärkeän merkityksen strategiatyössä strategian toimeenpanijana ja uudistajana (Nonaka & Takeuchi, 1995; Floyd & Lane, 2000; Wooldridge, et al., 2008). Aluksi keskijohdon merkityksen katsottiin perustuvan sen keskeiseen sijaintiin markkina- ja asiakasrajapinnassa, jossa on mahdollista havaita heikkoja, strategisia signaaleja (Ikävalko, 2005).

Viime aikoina on esitetty, että keskijohdolla on itse asiassa ratkaiseva rooli strategiatyössä. Floyd ja Wooldridge perustavan strategiaprosessimallinsa keskijohdon toimintaan ja ehdottavat, että strategian muodostaminen tulisi nähdä keskijohdon sosiaalisen oppimisen prosessina (Floyd & Wooldridge, 2000).

Jarzabkowskiin lainaaman Achtenhagenin mukaan viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että merkityksen antaminen strategialle ei niinkään ole organisaatiossa ylhäältä alas annettua, vaan vuorovaikutteista toimintaa, jossa keskijohto on tarkoituksellisesti otettu mukaan tulkitsemaan strategisia suuntia (Jarzabkowski, 2005).

Myös Vaara ja Whittington ovat artikkelissaan (2012) todenneet strategia käytäntönä –tutkimussuuntauksen laajentaneen tutkimuksen fokusta keskijohdon rooliin strategiatyössä. Esimerkiksi heidän lainaamansa Rouleau'n (2005) tutkimuksen mukaan keskijohdolla on sekä strategian tulkin, että ”myyjän” rooli mikrotason toimissaan muun muassa asiakasrajapinnassa. Samoin heidän lainaamansa Suomen ja Mantereen (2010) tutkimus osoittaa kuinka keskijohto ei ole pelkästään strategiayön ”instrumentti”, vaan he voivat sitoutua organisaation strategiaan läheisesti ja intohimoisesti ja liittää sen osaksi persoonallisuuttaan tai toisaalta he voivat käsitellä strategiaa ironisen viileästi tai skeptisesti ja kokea strategian lähes vitsinä. Keskijohdon sitoutumista strategiaan ei voida pitää itsestäänselvyytenä.

Keskijohdon osallistuminen strategian muodostukseen tukeutuu hienovaraiseen yhdistelmään muodollisia ja epämuodollisia mekanismeja; erityisesti varsinaisissa strategiatiedotustilaisuuksissa ja sosiaalisissa verkostoissa käytyihin keskusteluihin (Vaara & Whittington, 2012).

Suominen ym. (2009) analyysin mukaan keskijohdon strategian toteuttamisen käytännöt ovat (1) viestien tulkitseminen, (2) oman sekä alaisten roolin sisäistäminen, (3) strategian viestiminen alaisille, (4) jatkuvuuden löytäminen vanhan ja uuden strategian välillä, (5) tavoitteiden asettaminen, (6) tunteista keskusteleminen sekä (7) seuranta (Suominen, et al., 2009). Nämä kaikki vaiheet liittyvät vahvasti strategiaviestin tulkintaan, muokkaamiseen ja jakamiseen.

Esimiehillä on syvä tuntemus organisaation konkreettisesta toiminnasta ja kyky arvioida strategiaprosessin toimivuutta organisaation perustehtävän suorittamisen näkökulmasta. Keskijohdolla on hallussaan tärkeää informaatiota, joka tulee hyödyntää strategiatyössä. Tyypillisesti keskijohdon rooli painottuu strategiatyön implementointiin ja strategian käytäntöön soveltaminen onkin usein strategiavaikuttamisen ja -viestinnän haasteellisin vaihe. Strategiaviestin riskinä on jäädä liian käsitteelliselle tasolle ja esimiehen vastuulla onkin avata strategian sisältö alaisilleen ja keskustella strategista (Suominen, et al., 2009).

3. KESKIJOHTO JA STRATEGIATIETO

3.1 Tiedon luomisen käsite

Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon määritelmä on yksi tunnetuimmista ja viitatuimmista. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan arkipuheessa kokemuksellista tietoa. Nonakan (1994) mukaan hiljainen tieto on sekä subjektiivista, että kokemuspäistä. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan uuden tiedon luominen perustuu hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja artikulointiin.

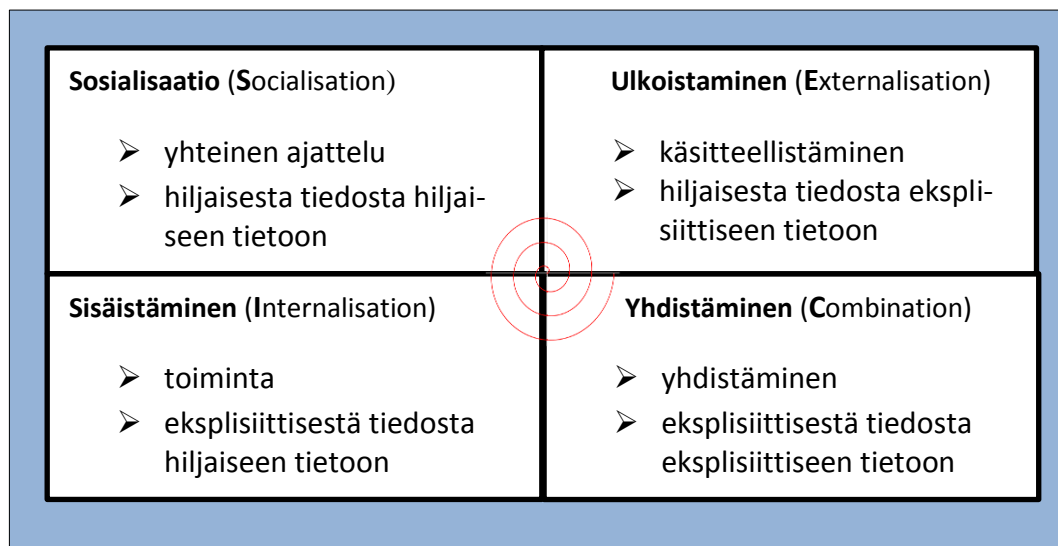
Perinteisessä erottelussa hiljainen tieto on empiiristä ja konkreettista, kun taas ei-hiljainen, eksplisiittinen tieto on teoreettista ja abstraktia. Hiljainen tieto kerääntyy tiettyssä kontekstissa tapahtuvassa toiminnassa, kun taas eksplisiittinen tieto välittyy rationaalisten sääntöjen avulla. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on siirrettävissä melko helposti ja kaavamaisesti esimerkiksi matemaattisilla ilmaisuilla tai määritelmillä. Nonaka ja Takeuchi ovat erotelleet hiljaisesta tiedosta teknisen ja tiedollisen ulottuvuuden. Teknisestä ulottuvuudesta käytetään nimitystä ”know-how” eli tietotaito, kun taas tiedollinen ulottuvuus käsittää toimintamalleja, uskomuksia ja odotuksia (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaation tiedon luontiprosessi on viisivaiheinen. Tämä malli sisältää (1) hiljaisen tiedon jakamisen, (2) käsitteiden luonnin, (3) käsitteiden oikeuttamisen, (4) esikuvan rakentamisen ja (5) tiedon levittämisen. Heidän mukaansa organisaation tiedon luonnin perusta on yksilöllä oleva hiljainen tieto. Sen kommunikointi tai siirtäminen toisille ihmisille on haastavaa, koska se tapahtuu pääosin kokemuksen eikä esimerkiksi sanojen kautta. Organisaation tiedon luonnissa hiljaisen tiedon siirto onkin kriittinen vaihe (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Käsitteiden luonti on olennaista hiljaisen tiedon siirrossa. Käsitteiden luonnissa hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat vuorovaikutuksessa ja hiljainen tieto lopulta kiteytetään käsitteiksi. Käsitteiden luonnin tarkoitus on ymmärtää esillä olevia ongelmia ja toimintaympäristöä paremmin sekä yhdistää henkilön aiempaa hiljaista tietoa uusiin yhteyksiin. Käsitteiden oikeutuksella ymmärretään tulkintaa siitä, ovatko luodut käsitteet aidosti tarpeellisia organisaatiolle ja kohtaavatko ne riittävän laajassa mittakaavassa organisaation tarpeet (Nonaka & Takeuchi, 1995).

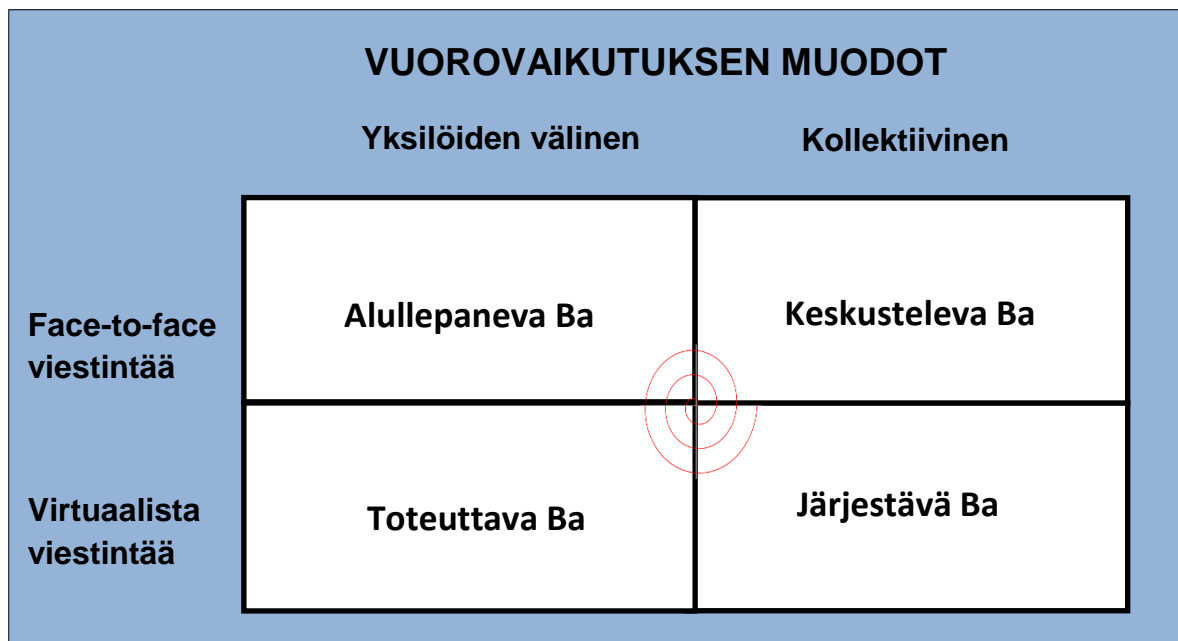
SECI –malli on Nonakan ja Takeuchin luoma tiedon prosessimalli, jossa kuvataan tiedon muuntamista hiljaisesta tietämyksestä näkyväksi tiedoksi ja tämän uuden näkyvän tiedon muuntamista hiljaiseksi tiedoksi. Sosialisatiovaiheessa hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle, ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto muunnetaan näkyväksi artikuloimalla sekä yhteisen havainnoinnin kautta. SECI – malli

muodostuu englannin kielen sanoista socialisation, externalisation, combination ja internalisation.



KUVIO 4: SECI -malli. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutus ja syntyvän tiedon luonne (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62, 71-72).

Nonaka ja Konno ovat kehittäneet Ba- mallin erityisesti uuden tiedon luomiseen organisaatioissa. Malli kuvaa tiedon tuottamisen kokonaisuutta (Nonaka & Konno, 1998). Tiedon luominen tarvitsee kontekstin. Basho- eli Ba -käsitteen on alun perin esittänyt japanilainen Kataro Nishida. Sana basho tarkoittaa sijaintia tai paikkaa (englanniksi place tai space) ja tiedon luomisen mallissa Ba kuvaa juurikin kontekstia, jossa tieto on mahdollista luoda. Ba on keskeinen elementti tiedon luomisessa ja se viittaa aikaan, paikkaan tai tilaan, jossa informaatio voidaan tulkita sitten, että siitä tulee tietoa. Ba voidaan käsittää vuorovaikutussuhteiden muodostamaksi, yhteisön jäsenten jakamaksi tilaksi (Nonaka, et al., 2000).



KUVIO 5. Ba:n neljä mallia (Nonaka, et al., 2000)

Alullepanevassa Ba:ssa (Originating Ba) organisaation jäsenet jakavat ja käsitteellistävät yksilöllisiä ajatuksiaan, kokemuksiaan ja tunteitaan. Tässä tiedon luomisen vaiheessa syntyvä luottamus ja sitoutuminen vaativat kasvokkaisviestintää. Näin syntyy perusta uuden tiedon luomiselle ja tiedon jakamiselle. Keskustelevassa Ba:ssa (Dialoguing Ba) organisaation jäsenet jakavat hiljaista tietoa ja pyrkivät muuntamaan sen yhteiseksi ymmärrykseksi. Tämä vaihe perustuu vahvaan vuorovaikutukseen ja informaation merkityksentämiseen (Nonaka, et al., 2000).

Järjestävä Ba (Systemising Ba) mahdollistaa tiedon yhdistämisen. Se voi toimia ajasta ja paikasta riippumattomasti sekä kasvokkaisen että virtuaalisen vuorovaikutuksen välityksellä. Toteuttava Ba (Exercising Ba) tukee uuden tiedon sisäistämistä. Tiedon käyttö ja soveltaminen tekemällä oppimisen kautta edesauttaa tiedon sisäistämistä. Yhteistä näille Ba-ympäristöille on vuorovaikutteisuus ja tiedon luominen sosiaalisissa suhteissa (Nonaka, et al., 2000).

Nonaka ja Konno mieltävät Ba:n kehikoksi, joka muodostuu tilasta ja ajasta ja jossa tieto aktivoituu luovuusresurssiksi. Tieto on aineeton, rajaton ja dynaaminen resurssi, joka on arvoton, ellei sitä käytetä tietyssä ajankohtana ja tietyssä paikassa. Organisaation sisällä henkilöstön kyky soveltaa ja kehittää luonnollisesti esiin

tulevaa tarpeellista tietoa on tiedon näkyväksi luomista. Tieto voi tulla esiin esimerkiksi asiakastapaamisista, epävirallisista henkilöstöryhmistä, tilapäisistä työryhmistä tai projektitiimeistä ja se on hankittavissa vuorovaikutteisten keskustelujen avulla tai esimerkiksi yksilöllisten kokemusten reflektoinnin kautta. Informaatio muuttuu tiedoksi, kun se tunnistetaan ja erotetaan ja tässä muodossa se voidaan viestiä ja siirtää eteenpäin (Nonaka, et al., 2000).

3.2 Keskijohto strategiatiedon luoja

Burgelman (1983a) kehitti mallin, jossa ylimmällä johdolla ja keskijohdolla oli uusi työnjako strategian laatimisessa. Tässä mallissa organisaation sisäinen valintamekanismi, toisin sanoen keskijohdon toteuttama resurssien allokointi, nähtiin strategian kehittämisenä. Ylimmän johdon rooli onkin enemmän huomioida ja vahvistaa keskijohdon aloitteita ja luoda tarvittavat prosessit mukautuvalle strategiatyölle kuin muokata strategiaa (Burgelman, 1983a).

Wooldridgen, Schmidin ja Floydin (2008) mukaan keskijohdon rooli strategiatyössä on historiallisesti kehittynyt tiedon vastaanottamisesta ja eteenpäin välittämisestä rooliin, jossa keskijohto on kahden strategiamuodostuksen kannalta olennaisen prosessin keskiössä. Nämä prosessit ovat tiedon luominen ja ydinosaamisen kehitys. Sosiaalisen oppimisen näkökulma tuottaa sekä motivaatiota että teoreettista pohjaa tälle kehitykselle ja on jatkossakin pohja keskijohdon nykyaikaisemmalle strategiatyölle (Wooldridge, et al., 2008).

Strategiset muutokset tulee jo aikaisessa vaiheessa viestiä myös organisaation ulkopuolisille toimijoille ja jakaa heidän kanssaan. Keskijohto on usein lähempänä ulkoisia sidosryhmiä kuin organisaation ylin johto. Tässä etulinja-asemassa heidän tulee omin sanoin ja useissa erilaisissa tilanteissa selittää sidosryhmille miksi organisaatio on päättänyt muuttaa strategiaansa ja mikä uusi strategia on (Rouleau, 2005).

Rouleau tutki Kanadalaista korkeatasoisia naisten vaatteita valmistavaa yhtiötä, joka kilpailupaineessa oli päättänyt laajentaa tuoteportfoliotaan ja alkaa valmistaa

myös vähemmän laadukkaita, suurempimenekkisiä vaatteita. Tutkimuksessaan Rouleau analysoi keskijohdon päivittäisiä rutiineja ja keskusteluja ja osoitti, kuinka he käyttivät eksplisiittistä, jaettua tietoaan (sanoja, fraaseja ja kielikuvia) ulkoisten sidosryhmien kanssa ja kuinka he käyttivät kielellisiä ratkaisuja luodakseen merkityksiä ja vaikuttaakseen ihmisiin strategisen muutoksen alkuvaiheessa. Tämä osoittaa kuinka keskijohto eksplisiittistä tietoaan käyttäen muokkaa ja toteuttaa strategiaa säätämällä mikrotason käytäntöjä. Päivittäisessä asiakastason vuorovaikutuksessa keskijohto tietoisesti toteutti päätettyä strategian muutosta lanseeraamalla uutta mallistoa. Näin strategian ymmärrys ja sen merkitys käytännössä rakentuu tietoisesti käytännön olosuhteisiin reagoimalla (Rouleau, 2005).

3.3 Strategiaviestinnän käsite

Beerin ja Eisenstatin (2000) tutkimuksen mukaan strategian toteuttamisen suuri haaste monessa organisaatiossa on vertikaalinen strategiaviestintä. Aaltosen ja Ikkävalkon (2002) mukaan strategiaviestintä on kirjalliseen muotoon saatettua ja suullista viestintää, joka liikkuu organisaatiossa pääasiassa ylhäältä alas. Strategiaviestinnän määrä koetaan monissa organisaatioissa suureksi, joskaan määrä yksin ei takaa strategian toteuttamista onnistuneesti. Strategiaviestinnän vastaanottajan tulkinta, hyväksyntä ja sisäistäminen ovat suuressa roolissa (Aaltonen & Ikkävalko, 2002).

Prosessiteoriaan perustuvan määritelmän mukaan viestintä on suoraviivainen, yksisuuntainen, ylhäältä alas etenevä prosessi. Viestin sisällön oletetaan vaikuttavan vastaanottajan tietoon ja käyttäytymiseen halutulla tavalla. Semioottinen kouluunkunta yhdistää prosessiin sisältöjä, tavoitteita ja tarkoitusperiä ja korostaa merkityksien muodostumisen ja uusiutumisen tapahtuvat vuorovaikutuksessa (Juholin, 2009).

Åbergin mukaan viestintäprosessissa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioita ja saatetaan tulkinta muiden tietoon vuorovaikutteisesti. Lisäksi viestintä on merkityksien tuottamista, jakamista ja tulkintaa, joita toimintoja tapahtuu sekä viestin lähettäjän, että vastaanottajan toimesta (Åberg, 2006).

Hyvässä strategiaviestissä on kolme perustekijää: tavoite, keinot ja laajuus. Tavoite sisältää määrällisen tavoitteen ja aikataulun tavoitteen saavuttamiselle eli kertoo mihin strategian avulla pyritään. Keinot kertovat miten päämäärä saavutetaan. Esimerkiksi mitä yritys aikoo tehdä kilpailijoitaan paremmin tai ainutlaatuisesti. Laajuus määrittelee millä alueella tai segmentillä yritys aikoo toimia (Kaplan & Norton, 2009).

Hämäläinen ja Maula (2004) määrittelevät strategiaviestinnän osa-alueiksi strategian sisältöä koskevan viestinnän, strategian toteuttamista tukevan viestinnän ja organisaation strategiaprosessista kertovan viestinnän (kuvio 6). Strategian sisällöstä viestiminen käsittää sekä strategiasta tiedottamisen, että siitä yhteisen ymmärryksen luomisen. Strategian toteuttamista tukevan viestinnän avulla organisaation jäsenet suorittavat jokapäiväisiä työtehtäviään ja kehittävät toimintaansa. Strategian laatimiseen sekä toimeenpanoon ja niihin liittyviin rooleihin, vastuisiin ja aikatauluihin liittyvä viestintä on strategiaprosessista viestimistä (Hämäläinen & Maula, 2004).



KUVIO 6. Strategiaviestinnän eri osa-alueet (Hämäläinen & Maula, 2004)

3.4 Keskijohto strategiaviestinnän vastaanottajana

Minna Mustonen on väitöstudiosuksessaan (Mustonen, 2009) tutkinut strategiaviestinnän vastaanottamista ja tämän vastaanottamisen merkitystä strategian toteuttamiselle. Mustonen erottaa tutkimuksessaan neljä vastaanottokäytäntöä, joita strategiaviestin vastaanottaja toteuttaa. Nämä ovat (1) jäsentäminen, (2) luokittelu, (3) operationalisointi ja (4) yhteisöllinen reflektointi.

Jäsentämiskäytännössä vastaanottaja purkaa strategiaviestin silmäilemällä otsikoita, kuvia, avainsanoja sekä katsoo viestin yleisilmettä luodakseen siitä itselleen mielikuvan. Luokittelussa vastaanottaja lajittelee viestit muun muassa sen perusteella, kenelle viesti on tarkoitettu ja mitä sillä tavoitellaan ja tekee tämän jälkeen päätöksen mihin toimiin hän viestin suhteen ryhtyy. Viestin sisältöä peilataan omaa työnkuvaa vasten ja ratkaistaan mitä viestin suhteen pitää tai kannattaa tehdä (Mustonen, 2009).

Mustosen (2009) mukaan operationalisointivaiheessa viestin vastaanottaja etsii viestin sisältä käyttömahdollisuuksia ja pyrkii luomaan loogisen kokonaisuuden sekä rakentaa yhteyden strategiaviestinnän ja omien päivittäisten työtehtävien välille. Yhteisöllinen reflektointi tarkoittaa strategiaviestinnän pohtimista muun muassa kollegoiden kesken.

Edellä selostettujen strategiaviestin vastaanottokäytäntöjen lisäksi Mustonen (2009) luokitteli tutkimusaineistostaan kuusi tapaa tulkita strategiaviestiä. Tällainen tulkintakehys edesauttaa viestin vastaanottajaa kytkemään viesti omaan toimintaansa ja tekemään siitä itselle merkityksellisen. Mustosen mukaan tulkintakehysellä on huomattava merkitys siihen, kuinka hyvin strategiaviesti ymmärretään. Tulkintakehykset ovat (1) torjujan tulkintakehys, (2) tyytyväisen tulkintakehys, (3) kriittisen tulkintakehys, (4) tiedonjanoisen tulkintakehys, (5) kiireisen tulkintakehys ja (6) lähettilään tulkintakehys. Tulkintakehysillä on eroavaisuuksia niiden sisältämien asenteiden ja ominaisuuksien osalta. Ne johtavat erilaiseen käyttäytymiseen ja vaikuttavat viestin vastaanottajan toimintaan. (Mustonen, 2009)

1. Torjujan tulkintakehys

Mustosen (2009) mukaan torjujan tulkintakehyksessä strategiaviesti näyttäytyy vaikeana, etäisenä ja monimutkaisena ja vastaanottajalla on vaikeuksia löytää yhteyttä strategiaviestin ja oman operatiivisen toimintansa välille. Viestin käsitteet koetaan vaikeasti ymmärrettäviksi, eikä informaatiosta välttämättä jää selkeää muistikuvaa vastaanottajalle. Torjujan viitekehysessä strategiaviestiä ei koeta olennaiseksi sen suhteen, että oma työssä suoriutuminen paranisi. Strategian etäisyys omaan työhön korostuu ja vastaanottaja saattaa torjua viestinnän jättämällä sen kokonaan lukematta.

2. Tyytyväisen tulkintakehys

Tyytyväisen tulkintakehyksessä strategiaviesti näyttäytyy vastaanottajan työssä suoriutumista edistävänä ja pyrkimys toteuttaa annettua strategiaa korostuu. Strategiaviesti näyttäytyy selkeänä ja merkityksellisenä ja viestin sisältö jäsentyy vastaanottajan työhön linkittyväksi kokonaisuudeksi. Tyytyväisyys näkyy myös kritiikitömyytenä, joka voi aiheuttaa kykenemättömyyttä soveltaa strategiaa erityisesti yllättävissä tilanteissa (Mustonen, 2009).

3. Lähettilään tulkintakehys

Mustonen (2009) kuvaa lähettilään tulkintakehyksen valinneiden vastaanottajien pyrkimyksenä olevan strategiatiedon eteenpäin välittäminen. Tämän tulkintakehyksen valinnut toimii useimmin esimiestehtävässä ja hänellä on vastuu alaistensa strategiatiedon lisäämisestä. Tulkintakehys voi siten olla myös toimenkuvan myötä muodostunut velvoite, joka ylläpitää aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta, ei aina aktiivinen valinta. Lähettilään tulkintakehyksessä strategiasta etsitään tietoa kattavasti, sillä viestin viejän on ymmärrettävä strategia hyvin, jotta sitä voi viestiä eteenpäin onnistuneesti.

4. Tiedonjanoisen tulkintakehys

Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä strategiaviesti merkitsee mielenkiintoista ja hyödyllistä asiasisältöä, joka luokitellaan prioriteetiltaan tärkeäksi ja työssä suoriutumisen kannalta olennaiseksi. Tässä tulkintakehyksessä toimijalla on yleisesti ottaen laajat taustatiedot strategiaan liittyvistä seikoista ja huomio on usein tiedon

määrässä ja laadussa. Strategia halutaan ymmärtää mahdollisimman laajasti ja syvällisesti ja tulkintakehykseen liittyikin melko paljon tyytymättömyyttä sen suhteen, että strategiatietoa olisi kaivattu vielä enemmän ja laajemmin. Tämän tulkintakehyksen valinneella toimijalla on hyvät edellytykset strategian menestykselle toteuttamiselle. Hän toimii aktiivisesti ja on kiinnostunut strategiasta (Mustonen, 2009).

5. Kiireisen tulkintakehys

Mustosen (2009) määrittelemässä kiireisen tulkintakehyksessä strategiaviesti saattaa jäädä kokonaan vastaanottamatta. Strategiaviestintään paneudutaan vain jos sille jää aikaa muiden työtehtävien jälkeen. Tämän tulkintakehyksen toimija arvostaa ytimekästä ja tehokasta viestintää ja on kiinnostunut strategiasta.

6. Kriitikon tulkintakehys

Kriitikon tulkintakehyksessä itse strategia koetaan tärkeänä, vaikka viestintää voidaan arvostella hyvinkin voimakkaasti. Tämän tulkintakehyksen toimija on yleensä korkeasti koulutettu ja itsenäiseen työskentelytapaan tottunut urallaan etenevä henkilö. Vastaanottajan perimmäiset pyrkimykset ovat strategiaviestinnän kehittämisessä muun muassa sen suhteen, että strategiaviestejä kohdistettaisiin eri tavalla eri vastaanottajaryhmille. Kriittisyyttä aiheuttavat myös ristiriitaisuudet organisaation arvojen ja strategiaviestinnän välillä (Mustonen, 2009).

3.5 Keskijohto strategian viestijänä

Esimieslähtöinen strategiaviestintä tukee ja korostaa strategian linkittämistä työntekijöiden omiin tavoitteisiin, työtehtäviin ja kehityssuunnitelmiin. Strategiaa voidaan käsitellä lähiesimiehen kanssa luottamuksellisessa ilmapiirissä. Esimieslähtöinen strategiaviestintä vaatii riittävää tukea esimiehille viestintätehtävän toteuttamiseksi onnistuneesti (Hämäläinen & Maula, 2004).

Strategiaviestintä ei onnistu, jos esimies ei itse ole sisäistänyt tai ymmärtänyt strategiaa riittävän hyvin. Pelkkä strategiatiedon mekaaninen siirto eteenpäin ei ole

onnistunutta strategiaviestintää, vaan strategia tulee käydä keskustellen läpi alais-
ten kanssa (Hämäläinen & Maula, 2004).

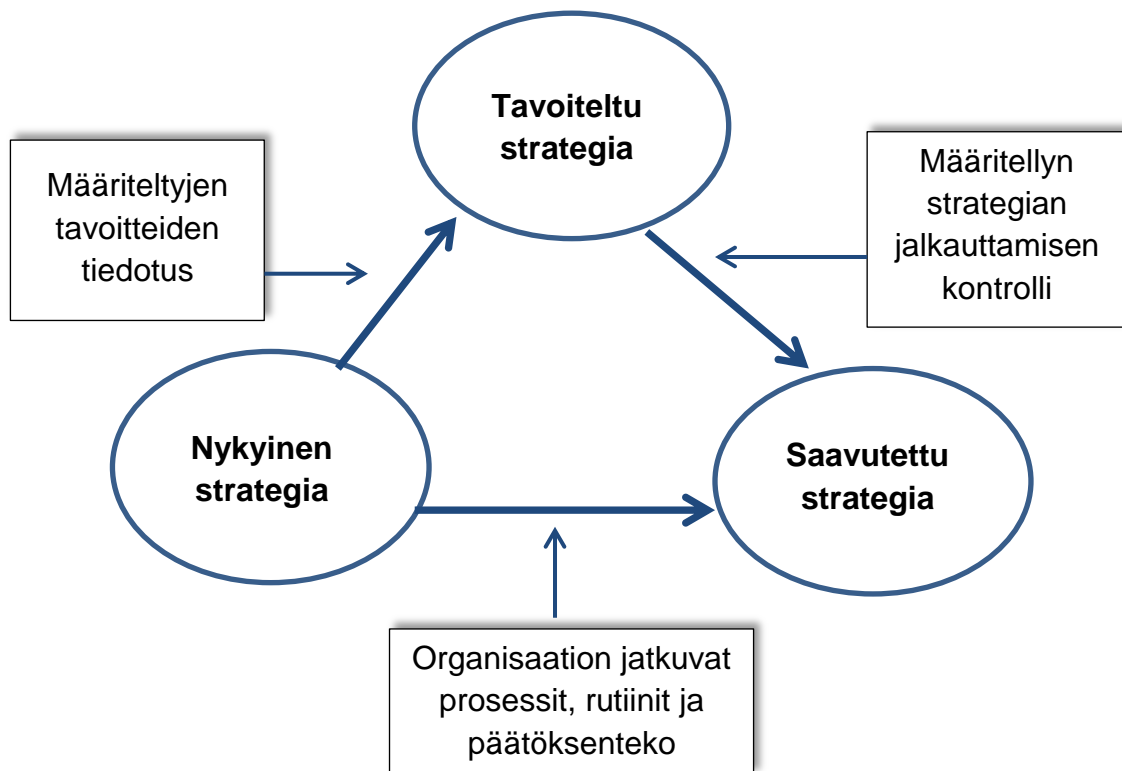
Hämäläisen ja Maulan (2004) mukaan strategiaviestintä on paitsi strategian jal-
kauttamista tukevaa tiedon jakamista myös strategian sisällöstä ja strategiapro-
sessista viestimistä. Heidän mukaansa strategiaviestinnän tehtävä on muun mu-
assa varmistaa, että organisaation kaikki toimijat ymmärtävät ja tietävät suunnitel-
lun strategian tavoitteet ja päämäärät sekä keinot, joilla ne saavutetaan. Strate-
giaviestinnällä vaikutetaan organisaation jäsenten toiminnan yhtenäistämiseen
(Hämäläinen & Maula, 2004).

Perinteiset sisäisen viestinnän kanavat ja välineet ovat usein riittämättömiä strate-
gisessa viestinnässä, sillä strategiasta kaivataan lisää tietoa. Intranetissä, tiedo-
tustilaisuuksissa ja henkilöstölehdissä strategia lähes poikkeuksetta puetaan kie-
liasuun, jonka ymmärtäminen vaatisi harjaantumista strategiseen ajatteluun. Käsit-
teiden vaikeus on strategian viestinnän pulma. Strategiatekstin luomiseen on käy-
tetty jopa kuukausia, mutta usein sen omaksumisen oletetaan tapahtuvan hetkes-
sä. Asioiden sisäistäminen vaatii kuitenkin aikaa sekä tiedon käsittelemistä ja tul-
kintaa ja näkemysten vaihtoa, pelkkä strategian tiedottaminen ei riitä (Mantere, et
al., 2006).

4. KESKIJOHTO STRATEGIAN MUOKKAAJANA JA IMPLEMENTOIJANA

4.1 Keskijohto strategian muokkaajana

Strategian suunnittelu- ja implementointivaiheiden jyrkkä erottelu on nähty keino-
tekoisena. Mikäli strategian toimeenpanijoilla ei ole ollut roolia strategian suunnit-
telussa, strategiaan sitoutuminen on heikompaa. Strategiaa on muokattava myös
suunnittelun ja varsinaisen toiminnan välillä. Onnistuneet strategiat edellyttävät
myös johtamistaitoja ja ihmisten kuuntelemista, ei pelkkää suunnittelua. Ihmisille
tulee antaa liikkumavaraa tehdä omia päätöksiä ja toteuttaa heidän omia oivalluk-
siaan (Wickham, 2001).



KUVIO 7: Malli strategiaprosessista (Wickham, 2001)

Kuvio 7 kuvaa kuinka organisaation omaksuma strategiaprosessi määrittyy tavasta, jolla päätökset strategian sisällöstä tehdään. Strategiaprosessiin vaikuttaa nykyisen strategiasisällön ja tavoiteltavan strategiasisällön sekä saavutetun strategiasisällön välinen yhteys (Wickham, 2001).

Strategia luo organisaation jäsenille toiminnan puitteet. Strategia ohjaa kohti tiettyjä tavoitteita. Organisaation jäsenille voidaan antaa laajat toimintavapaudet oman toimintansa suunnitteluun strategisten puitteiden sisällä, vaikkakin edellytetään että he noudattavat strategiaa, työskentelevät tavoitteiden saavuttamiseksi ja toimivat annettujen resurssien puitteissa. Hyvinkin määritelty strategia antaa mahdollisuuksia tulkintaan eikä pakota rutiineihin (Wickham, 2001).

Burgelman (1983b) on tutkinut yritysten sisäisiä prosesseja (Internal Corporate Venturing, ICV) ja osoittanut kuinka organisaation ylimmän johdon ja keskijohdon tärkeimmät toiminnot kytkeytyvät yhteen ja muodostavat strategiaprosessin. Si-

säisten prosessien menestys on riippuvainen operatiivisen tason toimijoiden itseenäisen, yrittäjämäisen toiminnan määrästä sekä keskijohdon kyvystä muodostaa käsitys strategiasta ja konseptoida se operatiivisille toimijoille käytännön läheiseksi, jokapäiväiseksi työkaluksi sekä ylimmän johdon kyvystä sallia näiden kyvykkäiden toimijoiden osallistuminen strategian muodostukseen ja muuttamiseen. Keski-johdon rooli resurssien jakajana nähdään ennen kaikkea strategian kehittämisenä (Burgelman, 1983a).

Mantereen (2008) tutkimuksen mukaan ylin johto avaa kerronnan avulla ne organisaation sisäiset ajatusprosessit, jotka ovat johtaneen haluttuun strategiseen suuntaan ja linkittävät strategian aiempiin kokemuksiin sekä olennaisiin työhön liittyviin konteksteihin. Lisäksi ylin johto valtuuttaa keskijohdon päättämään päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä muutoksista ja tarvittavista resurssien uudelleen kohdentamisista. Strategian päivittäistä implementointityötä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Luottamuksella tarkoitetaan ylimmän johdon toimia, joilla keskijohtoa kannustetaan uusien ideoiden kehittämiseen sekä avointa kommunikointia niin onnistuneiden kuin epäonnistuneidenkin kokeilujen suhteen. Reagoitakyvyllä tarkoitetaan ylimmän johdon reagointia palautteeseen sekä kommunikointia aiemman toiminnan onnistumisten ja epäonnistumisten osalta (Mantere, 2008).

Työn tekemisen merkityksellisyyden kirkastaminen, kokeminen ja näkyvämmäksi tekeminen saavat aikaan sitoutunutta tekemistä. Sitoutuminen yhteiseen tekemiseen lisää sinnikkyyttä, tavoitteellisuutta, tehtävien loppuunsaattamista ja näkyviä tuloksia. Yhteinen ajattelu ryhmässä ja ajattelulle annettu aika johtavat fokuusoituneeseen ja tavoitteelliseen tekemiseen ja sitä kautta tulokselliseen ja menestyvään liiketoimintaan. Ilman kokonaiskuvaa organisaation suunnan näyttäminen on mahdotonta. Kokonaisuuden hahmottaminen ei kuitenkaan ole johdon erityisoikeus, vaan kaikilla on oikeus ja tarve nähdä iso kuva. Jotta työstä tulee merkityksellistä, on tärkeää pystyä kytkemään omat tekemiset järkevään ja itselle mielekkäseen kehikkoon. (Heinonen, et al., 2011)

Wooldridge, Schmid ja Floyd pitivät tutkimuksessaan lähtökohtana sitä, että keskijohto on keskeisessä roolissa organisaation tärkeimpien tavoitteiden jalkauttamis-

sessä. Heidän lainaamiensa tutkimusten mukaan merkitystä perustellaan keskijohdon vaikutusvaltaisella positiolla operatiivisten toimijoiden ja ylimmän johdon välillä, muutosagenttina toimimalla. Lisäksi on todettu, etteivät monimutkaiset, usein maantieteellisestikin hajallaan olevat organisaatiot toimi ilman sekä organisaation yksiköiden ja että organisaatiotasojen välillä tietoa välittävää keskijohtoa. Keskijohdolla on ylintä johtoa parempi kyky saada organisaation resurssit toimimaan tehokkaasti ja näin maksimoitua niiden taloudellinen suorituskyky (Wooldridge, et al., 2008).

Strategiaprosessin kehittämistarpeista ja –keinoista saadaan kokonaisvaltaisempi näkemys, kun työhön ottaa osaa toimijoita organisaation eri tasoilta ja eri osista (Mantere, et al., 2006). Mantere (2008) on tutkinut, kuinka organisaatioiden ylimmän johdon odotukset vaikuttavat keskijohdon strategiseen toimintaan; miten nämä rooliodotukset täydentävät ja edistävät tai haittaavat keskijohdon strategista toimintaa. Tässä mikrotason strategiatyötä käsittelevässä tutkimuksessa Mantere tunnistaa kahdeksan keskijohdon strategiatyötä mahdollistavaa ja edistävää tekijää. Nämä tekijät ovat (1) kerronta, (2) kontekstualisointi, (3) resurssien kohdentaminen, (4) kunnioitus, (5) luottamus, (6) reagointikyky, (7) mukaan ottaminen ja (8) tuomarointi.

4.2 Strategian implementoinnin käsite

Strategian implementoinnin käsitettä on määritelty kirjallisuudessa muun muassa systemaattiseksi, toisiinsa loogisesti liittyvien aktiviteettien prosessiksi, joka mahdollistaa organisaation suunnitellun strategian toteuttamisen käytännössä (Cater & Pucko, 2010). Noblen (1999) mukaan implementointiin liittyy myös kontrollijärjestelmät, joiden avulla seurataan laatua suhteessa tavoiteltuihin lopputuloksiin. Lisäksi hän määrittelee strategian implementoinnin olevan strategisten suunnitelmien viestintää, tulkintaa, omaksumista ja säätämistä (Noble, 1999).

Ikävalko ja Aaltonen (2001) määrittelevät strategian implementoinnille viisi määrittelytapaa: (1) johtaminen, (2) viestintä, (3) suunnittelu, (4) kontrolli ja (5) päivittäiset toimet. Implementoinnin kannalta suurin osa heidän tutkimuksensa vastaajista

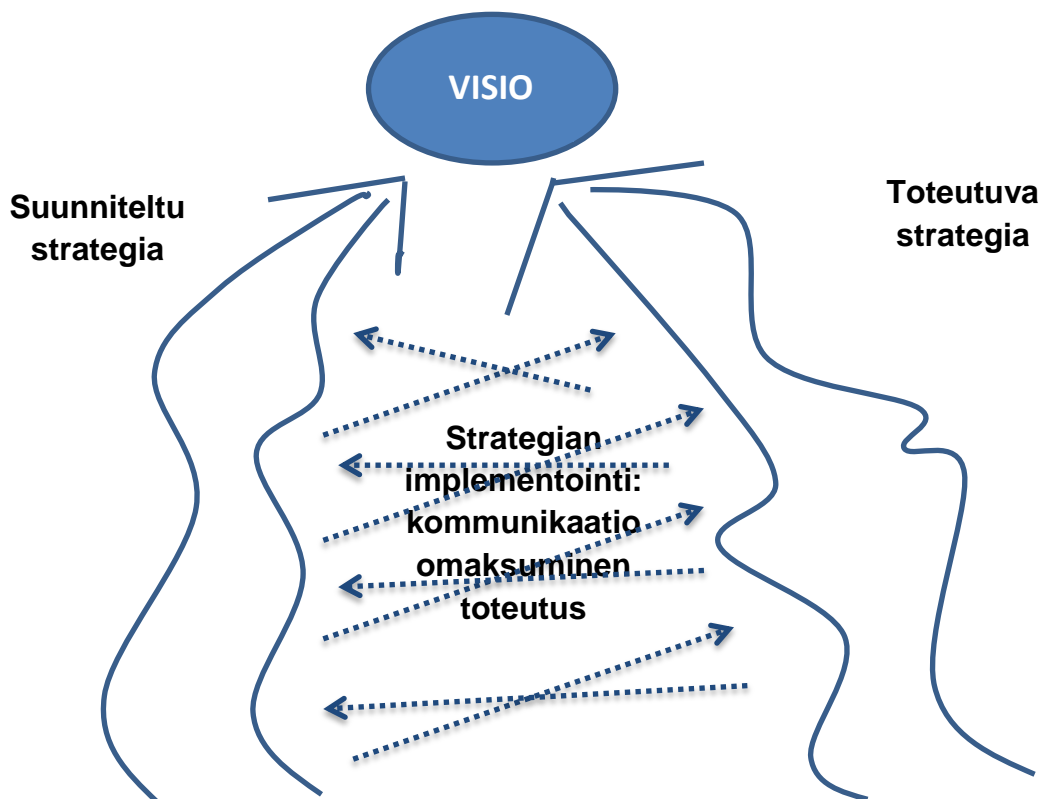
piti viestintää tärkeänä tekijänä ja koki implementoinnin olevan johtajuutta, johon päätöksenteko ja toiminta sekä merkitysten antaminen ja metodien valinta kuuluvat olennaisesti. Implementoinnin suurimmat ongelmat liittyivät strategian toteutuskelpoisuuteen, heikkoihin johtajuusrooleihin, heikkoon viestintään ja sitoutumiseen sekä strategian puutteelliseen tuntemiseen, vaikeuksiin sen oikein ymmärtämisessä ja epärealistisiin aikatauluihin. (Ikävalko & Aaltonen, 2001)

Hämäläisen ja Maulan (2004) mukaan strategian implementointi on organisaation ja sen jäsenten toimintaa, jonka päämääränä on strategian toteutuminen. Tämän määritelmän mukaan strategian toimeenpanoon osallistuu organisaation koko henkilöstö ja strategia voi olla suunnitellun lisäksi osittain toimintavaiheessa uudelleen muotoutunut. (Hämäläinen & Maula, 2004)

4.3 Keskijohto strategian implementoijana

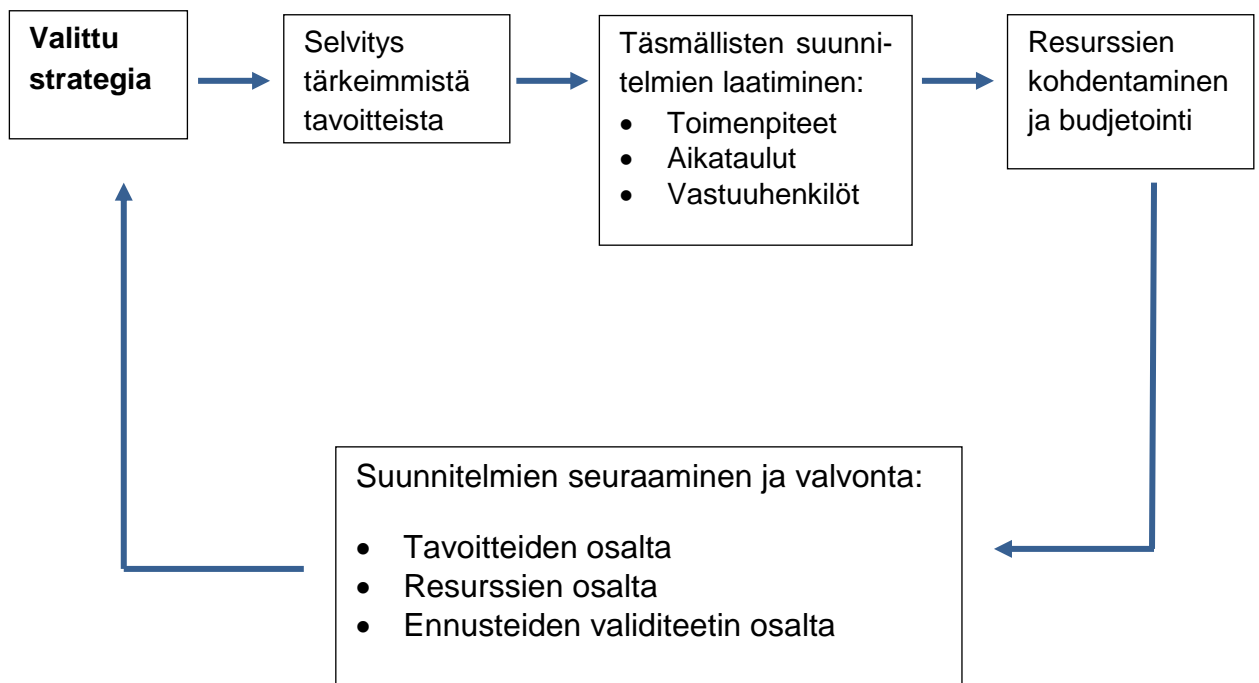
Ikävalkon ja Aaltosen (2002) lainaaman Alexanderin mukaan strategian implementoinnin tutkiminen on ollut aliarvostettua, koska oletetaan, että jokainen pystyy toteuttamaan implementointia ja toisaalta ei tarkkaan ottaen ymmärretä mitä termi tarkoittaa ja sisältää tai mistä implementointiprosessi strategiatyössä alkaa ja mihin se päättyy. Implementoinnin käsitteellisiä, teoreettisia malleja on varsin vähän (Ikävalko & Aaltonen, 2002).

Strategiakirjallisuudessa implementointi nähdään yleensä strategian muotoilusta erillisenä prosessina ja lähinnä organisaation rakenteiden ja menetelmien kohdistustoimenpiteenä (Ikävalko & Aaltonen, 2002). Strategian muodostuksen ja implementoinnin järjestyksestä tutkijoilla on erilaisia näkemyksiä. Muodostetaanko strategia ensin ja implementoidaan sitten vai voiko prosessi mennä toisinpäin? Ikävalko ja Aaltonen uskovat, että jotkin strategioista ovat suunniteltuja ja jotkut vain ilmestyvät organisaation jäsenten toimintojen ja päätösten seurauksena. He näkevät, että suunniteltu ja ymmärretty strategia kehittyvät yhdessä ja vaikuttavat toisiinsa strategian implementointivaiheessa, jossa strategioista keskustellaan, niitä tulkitaan, omaksutaan ja toteutetaan (Ikävalko & Aaltonen, 2002).



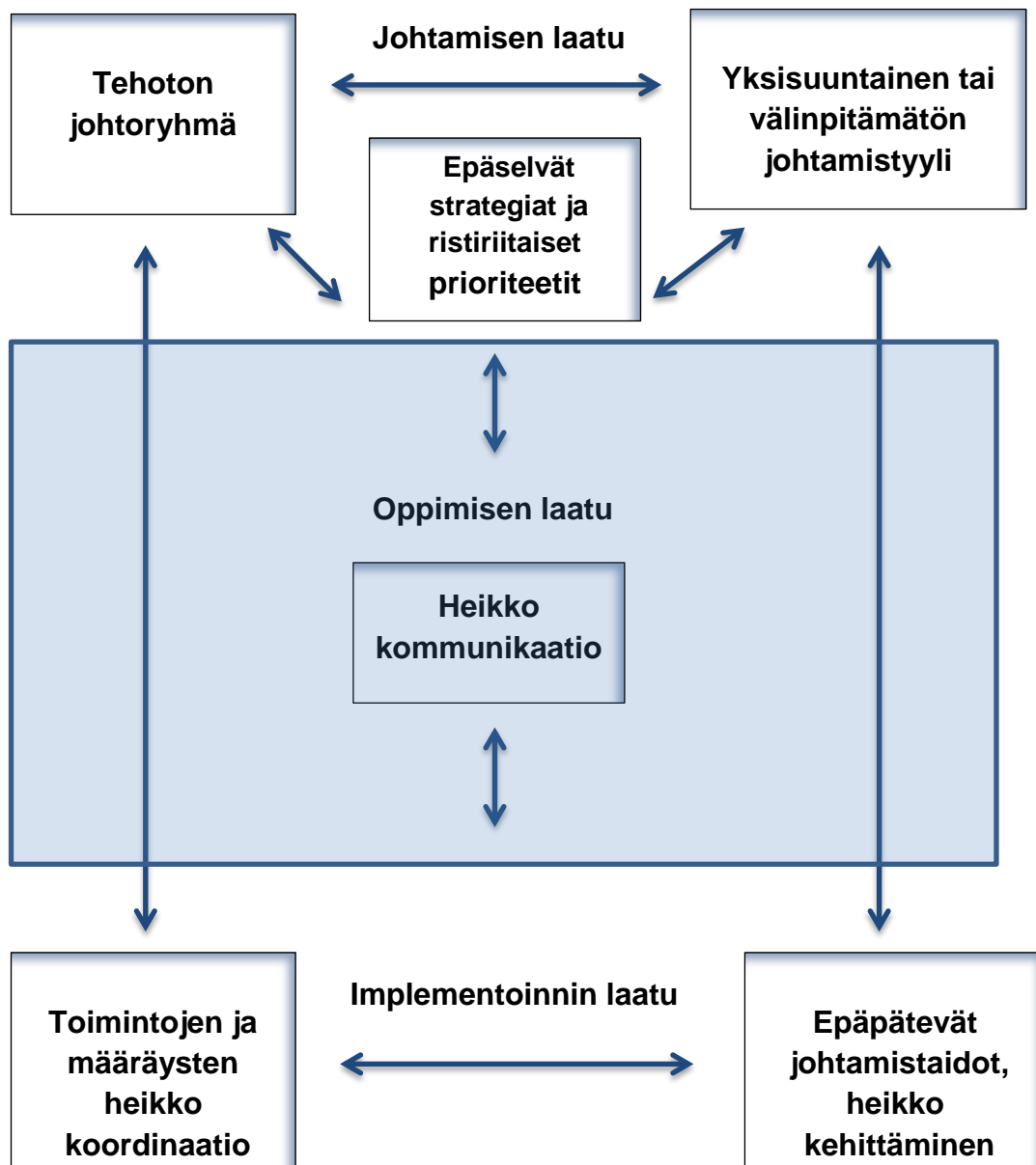
KUVIO 8: Strategian implementointi suunnitellun ja toteutuvan strategian välisenä linkkinä (Aaltonen & Ikävalko, 2002)

Lynchin (2009) mukaan strategian implementointiprosessin elementit ovat tärkeimpien tavoitteiden tunnistaminen, täsmällisten suunnitelmien laatiminen, resurssien allokointi ja budjetointi sekä seuraaminen ja valvonta. Lynchin lainaamat Pettingrew ja Whipp ovat tutkimuksessaan todenneet, että strateginen muutos voidaan nähdä enemmän jatkuvana prosessina kuin yhtenä, erilliset vaiheet sisältävänä prosessina. Heidän mukaansa strategia ei ole erillisiä vaiheita sisältävä lineaarinen prosessi, vaan kokeiluluonteinen, iteratiivinen prosessi, jossa jokaisen vaiheen lopputulos on hieman epävarma. Ensimmäiset pienet toimenpiteet voidaan toteuttaa suunnitellusti ja sen jälkeen strategia muovautuu riippuen prosessin eri vaiheiden lopputuloksista (Lynch, 2009).



KUVIO 9, Implementoinnin perusprosessi (Lynch, 2009).

Beer ja Eisenstat (2000) ovat tutkimuksessaan löytäneet strategian implementoinnin onnistumisen esteitä ja määritelleet niistä kuusi merkittävintä. Nämä ovat (1) yksisuuntainen tai leväperäinen johtamistyyli, (2) epäselvä strategia ja ristiriitaisesti määritellyt prioriteetit, (3) tehoton johtoryhmä, (4) heikko vertikaalinen viestintä, (5) toimintojen ja määräysten heikko koordinaatio ja (6) epäpätevät johtamistaidot laajemmin organisaatiossa. He ovat kuvanneet, kuinka nämä kuusi estettä tai muuria estävät strategian implementoinnin ja organisaation oppimisen. Esteistä kolme liittyy ylimmän johdon toiminnan laatuun ja kaksi implementoinnin laatuun. Lisäksi ylimmän johdon ja organisaation toteuttavan tason riittämätön kommunikoi myös mahdollisista ongelmista rehellisesti estää organisaation oppimista ja heikentää implementoinnin onnistumista (Beer & Eisenstat, 2000).



KUVIO 10: Kuinka kuusi strategian estäjää ("strategy killers") vaikuttavat toisiinsa (Beer & Eisenstat, 2000).

Kuviossa 10 esitetään miten ylimmän johdon tehottomuus ja yksisuuntainen johtamistyyli sekä epäselvät strategiat ja ristiriitaisen prioriteetit heikentävät strategisen johtamisen laatua. Toimintojen ja määräysten heikko koordinaatio ja epäpätevät johtamistaidot organisaatiossa laajemmin sekä organisaation heikko kehittämisen kulttuuri heikentävät implementoinnin laatua. Lisäksi riittämätön ja muutoin

heikkotasoinen vertikaalinen kommunikaatio heikentää organisaation oppimisen laatua.

Tässä tutkimuksessa strategian implementointi nähdään Aaltosen ja Ikävalkon (2002) määritelmän mukaisesti suunnitellun ja toteutuvan strategian yhteensovittamisena. Tämä korostaa keskijohdon merkitystä strategiaprosessissa.

5. METODOLOGIA

Metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Metodologia on tutkimusmenetelmien ja metodien tutkimuksen lisäksi taustalla vaikuttavien oletusten ja lähtökohtien selvittelyä. (Hirsjärvi, et al., 2013)

Tutkimustyyppit on perinteisesti ollut tapana jaotella kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Suoranaista vastakkainasettelua monet tutkijat haluaisivat nykyään vähentää ja nähdä nämä tutkimustyyppit toisiaan täydentävinä, ei kilpailevina suuntauksina. Menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain ja esimerkiksi kvalitatiivista tutkimusta kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena (Hirsjärvi, et al., 2013).

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat mm. erimuotoisiin haastatteluihin ja havainnointiin perustuvat aineistonkeruumenetelmät, osallistuvuus sekä keskittyminen usein pieneen määrään tapauksia ja niiden mahdollisimman perusteellinen analysointi (Eskola & Suoranta, 2014). Muita tyypillisiä piirteitä ovat ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumentteina, pyrkimys paljastaa odottamattomia seikkoja, jonka vuoksi lähtökohtana ei ole hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi, et al., 2013).

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin puolistrukturoidulla kyselytutkimuksella sekä neljällä ryhmähaastattelulla. Lisäksi tutkijalla on osallistuva rooli organisaatiossa sen henkilöstöhallinnon edustajana. Tutkimuksen objektiivisuuden

kannalta on tunnustettu tutkijan omien asenteiden ja uskomusten merkitys tilanteessa, jossa tutkijalla on historia tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa toimimisesta. Merkitys tutkijan roolista puolueettomana sivustakatsojana korostuu ja siihen on kiinnitetty erityishuomioita.

Perinteisiä tutkimusstrategioita ovat kokeellinen tutkimus, jossa mitataan yhden käsitteellisen muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, survey –tutkimus, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä sekä tapaustutkimus (case study), jossa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi, et al., 2013). Tämä tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkimuksessa keskitytään yhden organisaation strategiaprosessiin liittyviin kysymyksiin. ”Case-tutkimusmetodin” alta voidaan erottaa useita eri alametodeja (Lukka, 2014), joista konstruktiiivinen tutkimusote on yksi, suhteellisen äskettäin kehitetty tutkimusmetodologia. Tässä tutkimuksessa on konstruktiiivisen tutkimusmenetelmän piirteitä; tutkimus keskittyy liiketalouden tosielämän ongelmiin ja tutkijan ja tutkimuskohteen edustajien yhteistyö on läheistä ja tiimimäistä ja siinä odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista. Konstruktiiivinen lähestymistapa korostaa kahdensuuntaisen kommunikaation merkitystä ja tutkimus tähtää lähtötilanteen käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen.

Konstruktiiivinen tutkimusote rinnastuu Lukan lainaaman Neilimo & Näsin (1980) luokitteluun toiminta-analyyttiseen lähestymistapaan. Toiminta-analyttiset tutkimukset pyrkivät empiiristen ilmiöiden huolelliseen kuvaukseen ja syvälliseen ymmärtämiseen ilman ongelmanratkaisuun tähtääviä tavoitteita. Tämä tutkimus sisältää myös toiminta-analyttisiä piirteitä; vaikka tutkimusongelman ratkaisu on tutkimuksella aloitetun prosessin tavoite, tutkimuksen aikana konstruktiiiviselle lähestymistavalle ominaiset piirteet, innovatiivisen konstruktion kehittäminen ja toteuttamisyritys, eivät käytettävissä olevan ajan johdosta ole realistisia. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on saada käyntiin konstruktion kehittämisprosessi. Sekä konstruktiiivinen, että toiminta-analyttinen tutkimusote edellyttävät tutkijan omaksuvan muutosagentin roolin, joka tukee organisaation jäseniä heidän oppimisprosessissaan (Lukka, 2014). Tämä tunnuspiirre toteutuu tässä tutkimuksessa,

sillä tutkijalla on rooli kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon edustajana toimeksiannon käsittäessä mm. kehittämistehtäviä.

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuskohteena on kohdeorganisaation koko keskijohto, käsittäen 15 myymäläesimiestä. Kohdeorganisaation ja tutkimuskohteen valintaan on vaikuttanut tutkijan toimiminen kyseisen organisaation henkilöstöhallinnon tehtävissä. Tehtävän hoidon yhteydessä tutkijalle on noussut esiin tutkimuskysymykseen liittyviä ajatuksia siitä, hyödynnetäänkö strategiaprosessissa henkilöstön monipuolinen osaaminen optimaalisesti ja toisaalta avautuuko yhtiön ylimmän johdon muodostama strategia henkilöstölle siten kuin toivotaan.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä koostuu tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään (Hirsjärvi, et al., 2013). Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa lienee haastattelu. (Eskola & Suoranta, 2014). Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, lisäksi ryhmä voi auttaa, jos kysymys on muistinvaraisista asioista tai jos jokin asia on väärinymmärretty. Toisaalta ryhmä voi estää ryhmän kannalta kielteisten asioiden esiintulon (Hirsjärvi, et al., 2013).

Tässä tutkimuksessa toteutettiin neljä ryhmähaastattelua sekä puolistrukturoitu kysely. Kysely toteutettiin kohdeorganisaation HR -järjestelmää hyödyntäen siten, että vastaajille toimitettiin linkki sähköiseen vastauslomakkeeseen. Ryhmähaastattelut toteutettiin Skype välityksellä ja ne nauhoitettiin.

Haastattelu valitaan tiedonkeruumuodoksi, kun halutaan korostaa sitä, että ihminen on tutkimustilanteessa subjekti, hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esille asioita vapaasti ja haastateltava on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli (Hirsjärvi, et al., 2013). Tässä haastattelussa tällä aspektilla on suuri merkitys, koska tutkimuksella ollaan myös luomassa haastateltavien työelämään vaikuttavia strategiatyöhön osallistumisen prosesseja. Henkilöstön osallistuminen

kehitysvaiheessa rikastuttaa toimintamallin muodostumista ja parantaa sitouttamista jatkossa.

Tämän tutkimuksen haastatteluosuus toteutettiin sähköisellä Business Skype työkalulla, jolloin ilmeiden ja eleiden havainnointi oli hieman rajallisempaa, mutta kamerayhteys oli käytössä. Haastattelumenetelmä valittiin perustellusti. Haastattelijan ja haastateltavien varhempi yhteistyö mahdollisti luottamuksellisen ja merkityksistä välittävän haastattelutilanteen vaikkakin sitä ei tehty kasvotusten. Haastattelumenetelmällä haastateltavien vastaukset ovat yleensä myös kyselytutkimuksia pysyvämpiä. Haastatteluvastauksiin satunnaiset, ulkoiset tekijät, esimerkiksi jokin tilapäinen harmitus, vaikuttaa vähemmän kuin mitä se vaikuttaisi kyselytutkimukseen. Ryhmähaastattelutilanteessa lausunnon painoarvoa lisää myös se, että mielipide ja näkemys kerrotaan muiden henkilöiden, tässä tapauksessa kollegoiden, edessä. Myös haastateltavien maantieteellinen sijoittuminen ympäri Suomen oli osaltaan vaikuttamassa sähköisen haastattelun ratkaisupäätökseen.

5.3 Tutkimusprosessi

Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen tutkimus on luova prosessi. Näkemys tutkimuksen luonteesta ja tutkimusprosessin kulusta erityisesti laadullisessa ja toimintatutkimuksessa voidaan esittää tutkimusspiraalin muodossa (Blaxter, Huges & Tight 1996), jossa vaiheet ovat aiheen valinta, metodin pohdinta, kirjallisuuden lukeminen, aineiston keruu, aineiston analyysi ja kirjoittaminen. Kuvion mukaan tutkimus on luonteeltaan syklinen, päättymätön prosessi, joka voidaan aloittaa melkeinpä mistä tahansa spiraalin vaiheista ja prosessi ohjaa harkitsemaan uudelleen jo tehtyjä valintoja (Hirsjärvi, et al., 2013).

Tämän tutkimuksen metodologiaksi on valittu laadullinen ja toiminnallinen tutkimus, ja tutkimusspiraali kuvaa hyvin tätä tutkimusprosessia. Aiheen lopullisen valinnan jälkeen metodin pohdinta ja kirjallisuuden lukeminen ovat ohjanneet aineiston keräämiseen liittyvää prosessia, mutta spiraalissa on kuljettu myös toiseen suuntaan; tutkijan tietämys aineiston keräämiseen liittyvistä mahdollisuuksista ja rajoituksista on toisaalta vaikuttanut päätöksiin metodologiasta.

5.3.1 Aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu aloitettiin toteuttamalla puolistrukturoitu kysely sähköisellä vastauslomakkeella. Vastauslinkki lähetettiin kaikille tutkimuksen kohteena oleville myymäläesimiehille ja vastausprosentti oli 100.

Kyselytutkimuksen tuottaman informaation lisäksi sillä oli merkitys haastattelututkimuksen orientoivana osuutena. Kyselytutkimuksen avointen kysymysten teemoittelu johdatteli vastaajat jo pohtimaan teemahaastattelujen aihepiirejä, jonka seikan tutkija uskoi edistävän ryhmähaastattelujen onnistumista.

Ryhmähaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jolloin haastattelun aihepiirit on etukäteen määrätty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastattelijalla on tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei valmiita kysymyksiä. Lisäksi haastattelija varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta, 2014).

Tässä tutkimuksessa ryhmähaastatteluja toteutettiin neljä kappaletta. Ryhmäkoko vaihteli kolmesta tai neljään haastateltavaan. Haastateltavina oli kohdeorganisaation kaikki 15 myymäläesimiestä. Haastattelut toteutettiin Skype välityksellä ja ne nauhoitettiin.

Haastateltaville toimitettiin etukäteisinformaationa yleisluontoinen esittely tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta, tutkimuslupa sekä teemahaastattelun aihepiirit. Lisäksi haastatteluun orientoivana osuutena toimi aineiston keräämisen ensimmäinen osio, kyselytutkimus. Kaikki haastattelut kestivät ajallisesti noin tunnin. Ryhmien välillä ei ollut suurta vaihtelua keskustelun osalta sen suhteen miten paljon haastateltavat osallistuivat keskusteluun. Ainoastaan yhden henkilön osallistuminen oli vähäistä ja se johtui siitä, että hän oli toiminut tehtävässään vasta hyvin vähän aikaa.

Haastattelujen litterointi toteutettiin Tutkimustie Oy:n palveluna. Kirjallisessa muodossa olevat haastattelut yhdisteltiin aihepiireittäin yhdeksi kokonaisuudeksi tutkijan toimesta.

5.3.2 Aineiston analyysi

Analyysissa aineisto pyritään tiivistämään hukkaamatta sen sisältämää informaatiota. Informaatioarvo kasvaa, kun hajanaisesta aineistosta saadaan selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta, 2014). Tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelun sanatarkan litteroinnin jälkeen aineisto käytiin useaan kertaan läpi, jonka jälkeen ajatuskokonaisuudet pelkistettiin muutamiksi sanoiksi erilliseen tiedostoon. Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineisto koodataan helpommin käsiteltäviksi ilmaisuiksi. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alakategorioiksi.

Tutkimuksessa on käytetty runsaasti suoria lainauksia. Tämän tarkoituksena on lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja osoittaa millaisesta aineistosta kategoriat on muodostettu. Tutkimuksen tarkoituksena on juurikin empiirisen aineiston tarkastelun ja analyysin kautta tuottaa informaatiota keskijohdon strategiatyöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin tarkoitus löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi, et al., 2013).

6. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY JA ANALYSOINTI

Analyysissä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin (1) Miten keskijohto muokkaa strategiaa? (2) Miten keskijohdon strategiatyötä voisi kohdeyrityksessä tukea ja kehittää? ja (3) Mitä hyötyjä strategiatyöhön aktiivisesti osallistumisesta on?

Ensimmäistä tutkimuskysymystä lähestytään tarkastelemalla haastatteluvastuksia, joissa käsiteltiin keskijohdon toimintaa ja käytäntöjä sekä keskijohdon tulkintaa organisaation nykyisestä strategiasta. Toiseen tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan analysoimalla keskijohdon puheenvuoroja liittyen strategiatietoon ja ylimmän johdon tapaan viestiä strategiasta ja seurata strategian toteutumista.

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta analyysin kohteena ovat kyselytutkimuksen tulokset. Lisäksi vastausta haetaan tutkimuksessa käsitellyistä teorioista.

Analyysi on jaoteltu viiteen osaan. Kohdeyrityksen esittelyn jälkeen käsitellään haastattelulainauksia analysoiden keskijohdon näkemyksiä organisaation osaamisen hyödyntämisestä strategiaprosessissa. Seuraavaksi käsitellään keskijohdon näkökulmasta kohdeorganisaation tämänhetkinen valmius strategiatyöhön ja kuvaillaan miten keskijohto luo uutta tietoa strategiaprosessissa sekä käsitellään kyselytutkimuksen tulokset liittyen organisaation oppimisedellytysten nykytilaan. Lisäksi kuvataan keskijohdon näkemys strategiatyöhön osallistumismahdollisuuksista sekä mitä hyötyjä ja haittoja aktiivisella osallistumisella strategiatyöhön heidän näkökulmastaan on.

Analyysin osassa neljä käsitellään kohdeyrityksen strategiaviestintää sekä keskijohdon tulkintakehykset strategiaviestin vastaanottamisen suhteen ja keskijohdon rooli strategian viestijänä. Seuraavaksi haastattelulainauksista johdetaan keskijohdon tämän hetkinen toiminta strategian muokkaajana ja implementoijana ja lopuksi käsitellään organisaation mahdollisia sokeita pisteitä liittyen strategia-analyyseihin sekä käsitellään esille tulleita strategian implementoinnin esteitä.

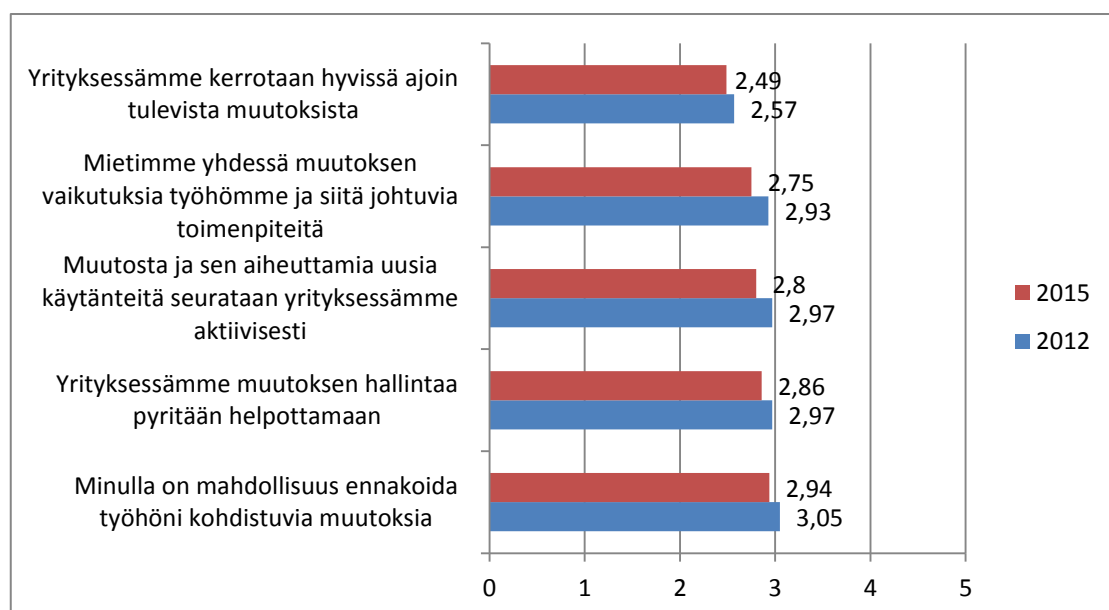
6.1 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen erikoistavarakaupan vähittäismyymäläketju ja tutkimuskohteena on organisaation koko keskijohto, käsittäen 15 myymäläesimiestä. Tutkimuskohteen valintaan on vaikuttanut organisaation matala rakenne. Myymäläesimiehet ovat johtoryhmään kuuluvan myyntijohtajan suoria alaisia ja siten hyvin lähellä strategian tämänhetkisiä laatijoita. Toisena näkökulmana on myymäläesimiesten suuri merkitys strategian toteuttajina, käytännössä juuri he vievät strategiset päätökset toiminnaksi. Tutkimusjoukko on homogeeninen siten, että heillä on samanlaiset toimenkuvat, tavoitteet ja mittarit. Tutkimusjoukkoa ei organisaation sisällä ole rajattu, vaan kohteena ovat organisaation kaikki myymäläesimiehet.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työskentelee noin 210 henkilöä ja myymäläyksiköitä on noin 25 kappaletta. Tutkimushetkellä koko henkilöstöstä 52,4% on miehiä ja 47,6% naisia. Haastatelluista myymäläesimiehistä 53,3% on miehiä ja 46,7% naisia.

Kohdeyrityksen vuonna 2012 ja 2015 toteutettujen työhyvinvointitutkimusten muutoksen hallintaan, kommunikaatioon ja viestintään sekä työn mielekkyyteen liittyvien kyselyjen tuloksia käytetään tutkimuksen taustatietona sekä kuvantamaan osaltaan kohdeyrityksen keskijohdon näkemyksiä strategiaprosessin tämän hetkisestä tasosta ja organisaation yleisestä kyvykkyydestä strategiatyöhön että organisaation viestinnän prosessien toimivuutta. Työhyvinvointitutkimukseen on osallistunut organisaation koko henkilökunta, tulokset eivät käsitä pelkästään keskijohdon arvioita.

Muutoksen hallinta



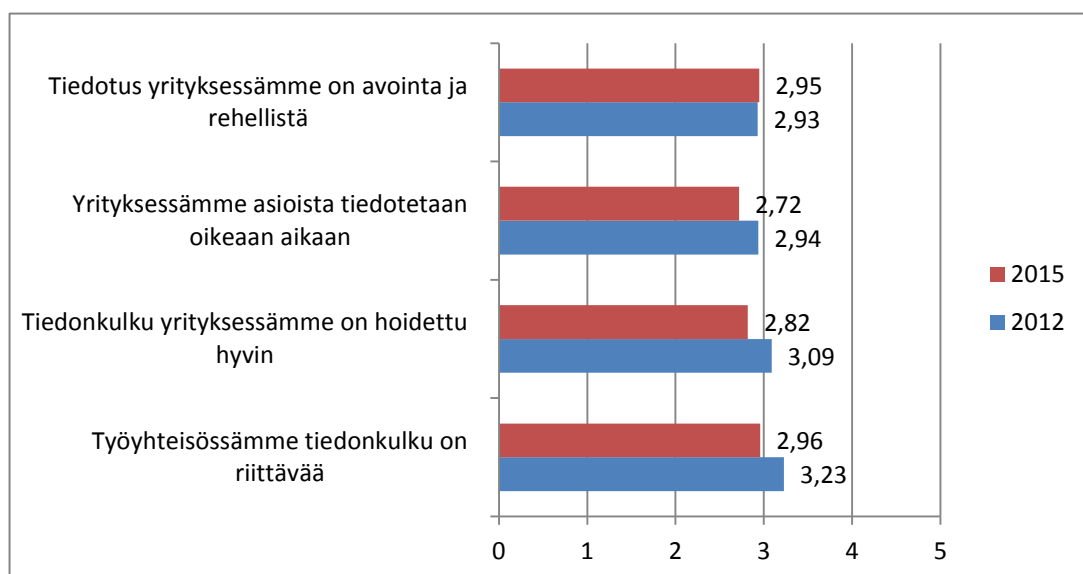
KUVIO 11. Kohdeyrityksen työhyvinvointikyselyn tulokset: Muutoksen hallinta

Muutoksen hallintaan liittyvien kysymysten saamat arvot olivat kaikkien kysymysten osalta hieman heikentyneet edellisen tutkimuksen arvoista. Heikoimman arvion sai muutoksista tiedottamisen ajankohta. Vastajaat kokivat, että muutoksista ei kerrota riittävän ajoissa. Tutkimuksen muut väittämät liittyivät muutosten vaikutus-

ten arviointiin, uusien toimintatapojen seuraamiseen, muutoksen hallinnan helpottamiseen ja vastaajien omiin mahdollisuuksiin ennakoida muutoksia.

Muutos voidaan nähdä suunnitellun ja toteutuneen strategian välisenä tilana. Mintzbergin ja Watersin (1985) mallin mukaan suunnitellun ja toteutuneen strategian välillä alkuperäisestä suunnitelmasta jää jotakin toteutumatta ja siihen myös muutosvaiheessa tulee jotakin alun perin suunnittelematonta mukaan. Muutoksen hallinnan kyselyn mukaan kohdeyhtiön keskijohto arvioi organisaation yhteisen, muutosten vaikutuksiin liittyvän pohdinnan sekä muutosten operatiiviseen työhön aiheuttavien toimenpiteiden analyysin olevan keskinkertaisella tasolla ja heikentyneen työhyvinvointikyselyjen välillä. Tämän perusteella suunnitellun ja toteutuneen strategian välinen muutos on heikosti hallittua ja strategiaprosessi saattaa tältä osin olla altis tarpeettoman suurelle suunnittelematomalle muutokselle. Aktiivista, koordinoitua vuorovaikutusta lisäämällä ja mahdollistamalla keskijohdon osallistuminen muutosten analysointiin sekä tarvittavien käytäntöjen ja toimenpiteiden kehittämiseen saavutetaan suunnitellun strategian hallitumpi muutos ja varmistutaan, että toteutuva strategia edelleen palvelee alkuperäisten tavoitteiden saavuttamista.

KOMMUNIKAATIO JA VIESTINTÄ

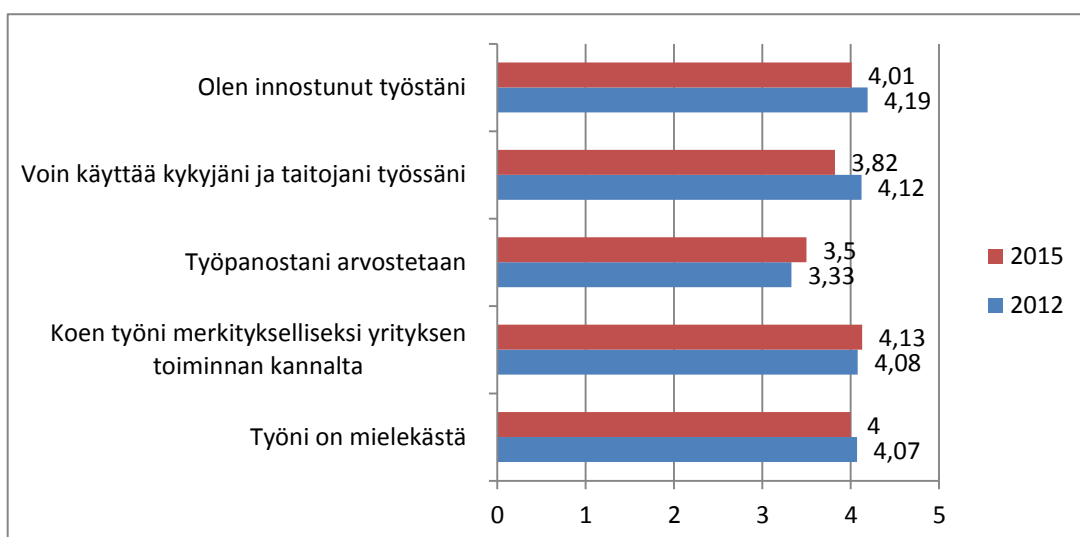


KUVIO 12. Kohdeyrityksen työhyvinvointikyselyn tulokset: Kommunikaatio ja viestintä

Kommunikaatioon ja viestintään liittyvät väittämät käsittelivät yrityksen tiedotuksen avoimutta, rehellisyyttä ja oikea-aikaisuutta sekä tiedonkulun riittävyttä ja toteuttamista. Tämän osa-alueen lähes kaikki väittämät saivat heikompia arvioita kuin edellisen työhyvinvointikyselyn yhteydessä.

Työhyvinvointikyselyn kommunikaatioon ja viestintään liittyvää kysely ei ole rajattu koskemaan strategista viestintää, mutta sen voidaan olettaa sisältyvän vastaustuloksiin. Strategian sisällöstä viestiminen käsittää sekä strategisen tiedottamisen, että siitä yhteisen ymmärryksen luomisen (Hämäläinen & Maula, 2004). Myös strategia käytäntönä –tutkimussuunta korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä. Tämän tutkimuksen kyselytutkimusosiossa tulee esiin organisaation puutteellinen vuorovaikutus ja kommunikaatio, jolloin yhteisen ymmärryksen luominen jää liian vähäiselle huomiolle. Tämä heikkous heijastuu myös työhyvinvointikyselyn viestintään liittyviin tuloksiin. Keskijohdon tärkeä strategian toteuttamisen käytäntö, strategian viestiminen alaisille on vaikeaa, mikäli tiedonkulun määrä, avoimuus ja oikea-aikaisuus organisaatiossa ovat puutteellisia.

TYÖN MIELEKKYYS



KUVIO 13. Kohdeyrityksen työhyvinvointikyselyn tulokset: Työn mielekkyys

Kolmas työhyvinvointikyselyn osa-alue on työn mielekkyyteen liittyvä. Väittämät koskevat vastaajan näkemystä omasta innostuneisuudestaan sekä työn mielek-

kyydestä ja merkityksellisyydestä sekä kykyjen ja taitojen käyttömahdollisuutta ja työpanoksen arvostamista. Kahteen edelliseen osa-alueeseen verrattuna työn mielekkyyteen liittyvät väittämät saivat melko paljon paremmat arviot.

Jarzabkowski (2005) mukaan organisaation toimijat nähdään sosiaalisina yksilöinä, joiden toiminta ja vuorovaikutus vaikuttavat organisaation strategiaan. Toimijoiden kokemukseräisen, hiljaisen tiedon ja paikallisen toimintaympäristön tunteuksen merkitys korostuu. Työhyvinvointikyselyn mukaan organisaation toimijat kokevat työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi ja olivat työstään innostuneita. Tämä edesauttaa heidän onnistumistaan suunnitellun strategian toteuttamisessa, kunhan tavoitteena oleva strateginen suunta on vuorovaikutuksessa ymmärretty. Keskijohdon merkitys tässä strategisten suuntien tulkinnessa on suuri. Lisäksi tutkimustuloksessa on huomionarvoista, että vastaajat kokevat kykyjensä ja taitojensa hyödyntämismahdollisuuksien heikenneen. Keskijohdolla ja muulla henkilöstöllä on keskeinen sijainti markkina- ja asiakasrajapinnassa (Ikävalko, 2005). Tämän sijainti mahdollistaa heikkojen, strategisten signaalien havaitsemisen usein organisaation ylintä johtoa paremmin ja nämä havainnot organisaation on hyödynnettävä strategiaprosessissa.

6.2 Organisaation osaamisen hyödyntäminen strategiaprosessissa

Kohdeyrityksen keskijohdon näkemys henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä strategian laatimisessa ja kehittämisessä ei ollut yhtenäinen. Muutama vastaaja koki, että osaamisen hyödyntäminen on viime vuosina parantunut paljon. Heidän mielipiteitään strategisiin asioihin tiedustellaan ja ainakin oman aktiivisuuden avulla on mahdollisuus saada omia näkemyksiään ylimmän johdon tietoon.

Mielipidettä kysytään kohtalaisen usein eri toimintoihin liittyen.

Osaamisen hyödyntäminen on parantunut paljon viime vuosina. Yhtiön toiminnan kartoittaminen toimii pohjana kehittämiselle ja tähän on kaikilla mahdollisuus ottaa osaa.

Palautteita ja ideoita kerrotaan avoimesti puolin ja toisin.

Toisaalta suurin osa keskijohdosta koki, että heidän osaamistaan ja tietämystään ei hyödynnetä eikä sitä ei oteta huomioon. Samoin taustatietona olevan työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan taitojen ja kykyjen käyttömahdollisuudet olivat vähentyneet.

Annamme kyllä palautetta yksiköstämme niin tuotehallinnan kuin markkinoinnin toiveistamme, mutta emme juurikaan koe sillä olevan vaikutusta.

Johdon toivoisin olevan enemmän kiinnostunut myymäläpinnan kuulumisista. Olisi myös hyvä, jos he kävisivät enemmän myymälöissä jututtamassa myös myyntiväkeä. Tämän tyyppinen viestintä on aika vähäistä tällä hetkellä. Sähköpostilla kyllä tulee infoja.

Suuret erot osaamisen hyödyntämisen ja strategiatyöhön osallistumisen mahdollisuuksien kokemuksesta indikoivat mahdollisista ongelmista strategiaprosessissa. Kaikkien osaamisen hyödyntämistä tai osallistumista strategiatyöhön ei kohdeorganisaatiossa pystytä varmistamaan.

Burgelmanin (1983a) mukaan organisaation ylimmän johdon ja keskijohdon tärkeimmät toiminnot kytkeytyvät yhteen ja muodostavat strategiaproessin. Keskijohdon kyky muodostaa käsitys strategiasta ja muokata se käytännön läheiseksi, arkipäiväiseksi työkaluksi on edellytys organisaation sisäisten prosessien menestymiselle. Suurin osa kohdeyrityksen keskijohdosta koki organisaation osaamisen hyödyntämisen riittämättömänä. Kommentit liittyivät sekä keskijohdon tietämykseen ja osaamiseen, että heidän alaistensa kyvykkyyksiin. Keskijohdon ja ylimmän johdon yhteistyötä kehittämällä strategiaprosessista saadaan paremmin yhtiön tavoitteiden saavuttamista palveleva. Tämä edellyttää ylimmältä johdolta kykyä sallia organisaation toimijoiden osallistuminen strategian muodostukseen ja muuttamiseen.

Vertikaalinen strategiaviestintä on Beerin ja Eisenstatin (2000) mukaan strategian toteuttamisen suuri haaste monessa organisaatiossa. Kohdeorganisaation osaa-

misen hyödyntämiseen liittyvien haastatteluvastausten osalta havaittu suuri vaihtelu kertoo vertikaalisen, strategian toteuttamista tukevan viestinnän ongelmista. Jos keskijohtoon kuuluva kokee, että annetulla palautteella ei ole vaikutusta, tulee tutkia viestinnän prosessin tekniset osat ja varmistua ettei palautteen ole mahdollista kadota. Lisäksi tulee selvittää, että palautteen antajaa informoidaan palautteen käsittelystä ja sen johdosta mahdollisesti tehtävistä toimenpiteistä. On mahdollista, että palaute on käsitelty asianmukaisesti, mutta siitä viestiminen ja tieto sen johdosta tulevaisuudessa tehtävistä toimenpiteistä eivät välity palautteen antajalle. Strategiaviestintään tarvitaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta.

6.3 Organisaatio ja strategiatyö

6.3.1 Valmius strategiatyöhön

Haastattelututkimuksen lisäksi toteutetun kyselytutkimuksen perusteella keskijohto arvioi organisaation valmiuden strategiatyöhön hyväksi (kuvio 14). Vastaajat arvioivat kyselyssä organisaation valmiutta ideoida uusia asioita, tuloksetekokykyä, asiakaskokemusta sekä muutosvalmiutta ja henkilökunnan asenneilmapiiriä. Näillä kriteereillä analysoituna keskijohto näkee koko organisaatiolla olevan paljon potentiaalia menestyksekkääseen strategiatyöhön.



KUVIO 14. Kyselytutkimuksen tulos. Organisaation valmius strategiatyöhön.

Kyselytutkimuksen mukaan organisaation toimijat myös haluavat osallistua strategiatyöhön ja siirtää omaa osaamistaan ja kokemustaan koko organisaation käytettäväksi.

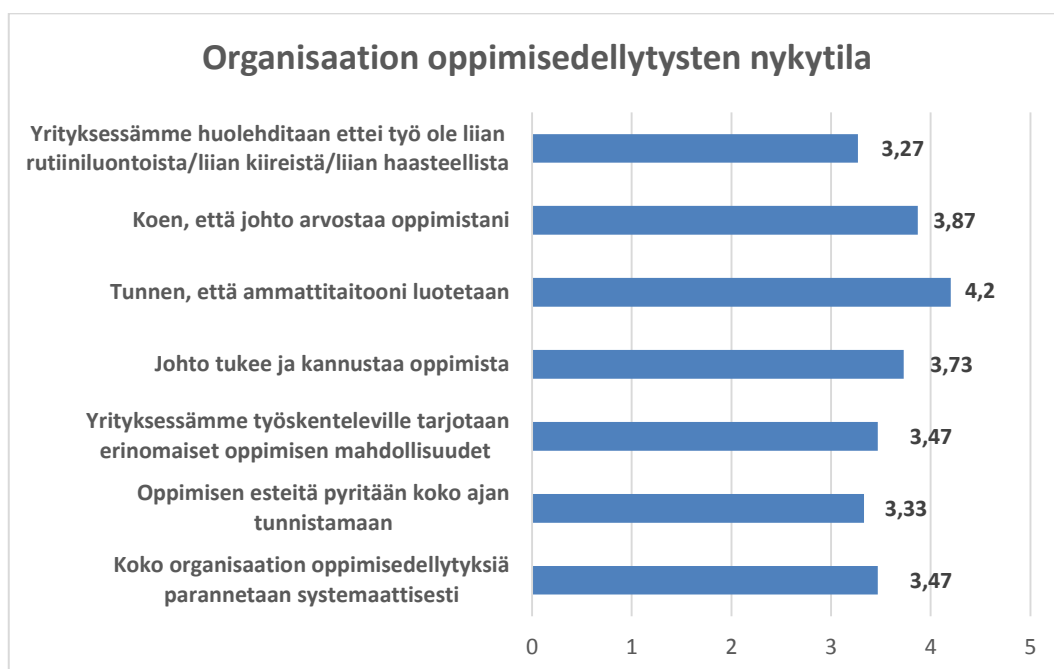
Meillä on laaja-alaista ammattitaitoa henkilöstössä, sitä osaamista hyödyntämällä saataisiin aikaan yhdessä tekemisen tunne ja tarve tuoda oma erityisosaaminen yhteiseen käyttöön. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen on myös samalla sitouttamista.

Myyjiä tulee kuunnella enemmän, sieltä löytyy todella päteviä ihmisiä, tuoreita ajatuksia ja ehdotuksia.

Organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa ja sen siirtämistä kuvaa Nonakan et. al. (2000) määrittelemä SECI –malli. Organisaation tietovarannot on tunnistettava ja yksilöitävä mitä tietoja kenelläkin on. Hiljaisen tiedon ilmenemisen paikkoja voi olla vaikea erottaa, sillä se liittyy keskeisesti työprosessin kokonaisuuteen eikä ole irrallinen ilmiö. Hiljaista tietoa voidaan siirtää tekemällä oppimalla ja jalostamalla hiljaisesta tiedosta käytäntöjä, jotka ovatkin jo helpommin siirrettävissä dialogin avulla eteenpäin. Hiljaisen tiedon siirron tavoitteena on osaamisen kasvattaminen ja uuden tiedon luominen. Nämä molemmat osaltaan kasvattavat organisaation kilpailuetua. Haastatteluvastausten perusteella on pääteltävissä, että kaikkea kohdeorganisaatiossa olevaa hiljaista tietoa ei kyetä hyödyntämään. Hiljaisen tiedon käyttöön ja hyödyntämiseen liittyy asiantuntemus, joka näyttäytyy osaamisen hallintana ja kasvaa usein kokemuksen myötä. Tätä asiantuntemusta olisi pyrittävä tekemään näkyväksi koko organisaatiolle. Ensin asiantuntemusta voi jakaa esimerkiksi vuorovaikutuksessa oman yksikön tiimipalaverissa ja laajentaa myöhemmin koko organisaation tietoisuuteen tulevaksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Kohdeorganisaatiossa hiljaisen tiedon keräämiseen ja hallintaan tulee luoda prosessi ja varmistaa myös riittävät tekniset työkalut tiedon jakamisen tueksi.

Strategia käytäntönä –tutkimussuuntaus korostaa organisaation toimijoiden roolia asioista perillä olevina, osaavina strategisina toimijoina. Kyselytutkimuksessa keskijohto arvioi organisaation jäsenten olevan osaavia sekä hyviä ideoimaan uusia asioita ja valmiita ottamaan vastuuta tuloksen aikaansaamisesta. Tämä luo hyvät

lähtökohdat paikallisen osaamisen ja hiljaisen tiedon hyödyntämiselle. Motivoitunut ja innostunut henkilöstö on voimavara, joka tulee strategiaprosessissa hyödyntää. Wickhamin (2001) mukaan organisaation jäsenille voidaan antaa laajat toimintavapaudet oman toimintansa suunnitteluun strategisten puitteiden sisältä. Strategian ei tarvitse pakottaa rutiineihin, vaan se antaa mahdollisuuksia tulkintaan. Innostuneisuutta ja ideointikykyä ei tarvitse kahlita, vaan ne tulee strategiaprosessissa valjastaa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista tukeviksi käytännöiksi ja toimintatavoiksi.



KUVIO 15. Kyselytutkimuksen tulos. Organisaation oppimisedellytysten nykytila.

Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin kohdeyrityksen keskijohdon arviota koko organisaation oppimisedellytyksiä. Kyselyssä käsiteltiin ylimmän johdon yleistä oppimismyönteisyyttä ja luottamusta organisaation osaamiseen sekä yrityksen panostusta oppimista edistäviin olosuhteisiin ja toimenpiteisiin. Kyselyn tulosten perusteella keskijohto näkee organisaatiolla olevan hyvät oppimisedellytykset. Tämä havainto voidaan edelleen linkittää uuden tiedon luomisen malliin. Keskijohdon tehtäviin kuuluu tiedon luomisen prosessissa luoda tilaisuudet tiedon siirtymisvaiheisiin. Lähtökohta tälle on hyvä, kun keskijohdon käsitys organisaation oppi-

misedellytyksistä on myönteinen. Tiedon siirtymisvaiheet kuvaavat Nonakan (1994) määrittämää tiedon luomisen kontekstia (Ba). Ba voi olla fyysinen (esimerkiksi toimisto), virtuaalinen (esimerkiksi Skype), mentaalinen (esimerkiksi kokemukset tai ideat) tai yhdistelmä näistä. Tässä tilassa tiedon luonti tapahtuu ja sitä hankitaan omia tai toisten kokemuksia reflektoiden. Kohdeorganisaation osalta tiedon luomisen kontekstina on järkevää käyttää Ba:n yhdistelmiä. Myymälätasolla tiedon luonti on luontevaa ja helposti toteutettavissa fyysisesti samassa tilassa esimerkiksi tiimipalaverissa ja myymäläketjutasolla tiedon luontiin on muun muassa maantieteellisistä syistä perusteltua käyttää virtuaalisia ratkaisuja. Keskijohdon rooliin edesauttaa tiedon luomisen prosessia kuuluu myös ideoinnin tukeminen ja mahdollistaminen sekä kokemuksen kartuttaminen. Organisaation ylimmän johdon tulee valtuuttaa keskijohto tiedon luomisen aktiiviseen tukemiseen ja huolehtia myös siitä, että keskijohdolla itsellään on tiedon luomiseen hyvät edellytykset.

6.3.2 Osallistuminen strategiatyöhön

Kyselytutkimuksessa keskijohdolta kysyttiin miten he voivat ottaa osaa strategiatyöhön ja mitä mahdollisia muutoksia he tähän liittyen toivoisivat. Vastaajista suurin osa koki, että strategiatyöhön ei ole mahdollisuutta osallistua lainkaan. Muutama vastaaja kertoi, että oman aktiivisen toiminnan kautta strategiatyöhön pystyy osallistumaan.

Ei voi osallistua mitenkään, joten mikä tahansa muutos on mahdollisesti hyvä.

Yksittäisen myymälän on vaikea päästä vaikuttamaan strategian laatimiseen ja kehittämiseen. Strategiatyöhön ei oikeastaan pääse ottamaan osaa tällä hetkellä. Kaikki kehitys tässä kohdassa on tervetullutta. Mielellään jakaisin omia mielipiteitä ja lisäksi ennen kaikkea kuulisin muiden mielipiteitä kehitteäkseeni omaa työtä monellakin eri osa-alueella.

Jos niistä (tavoitteet, arvot ja visiot) keskusteltaisiin ja tiedotettaisiin enemmän, niin koska meillä on kuitenkin paljon henkilöitä töissä ja jollain vois jopa välähtää et miten tätä asiaa kehitellään. Kehitys ja tapa toimia ei tulisi vält-

tämättä aina sieltä ylhäältä päin vain mekin pystyttäisiin alhaaltapäin vaikuttamaan.

Jokaisella on tietysti kanava auki ylimpään johtoon saakka niin halutessaan. Tätä mahdollisuutta on osattava käyttää omatoimisesti. Osalle henkilökunnasta tämä ei ole luontevaa ja he ehkä kaipaavat valmista formaattia, jonka kautta osallistuisivat yrityksen strategiatyöhön.

Keskijohdon kokemat suuret erot strategiatyöhön osallistumisen mahdollisuuksista ja sen vaikuttavuudesta indikoi mahdollisista ongelmista strategiaprosessissa. Kaikkien osallistumismahdollisuutta strategiatyöhön ei pystytä varmistamaan. Myöhemmässä vaiheessa tulee esiin, kuinka jokainen myymäläesimies laatii yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat ja siinä yhteydessä he toteavat toimintasuunnitelman laatimisen olevan strategian muokkaamista. Strategiatermistö ei välttämättä ole tuttu eivätkä strategiakäsitteet organisaatiossa yhteneväisesti ymmärrettyjä. Tämä osaltaan voi selittää strategiatyöhön osallistumisen mahdollisuuksien kokemisen suuria eroja.

Strategiaviestintä edellyttää Mantereen (2008) mukaan jatkuvuutta. Jotta organisaation jokainen toimija pystyy ymmärtämään ja sisäistämään strategian ja toimimaan sen mukaisesti, tarvitaan aikaresurssia, tiedon käsittelemistä, kommunikaatiota, näkemysten vaihtoa ja tulkintaa. Haastattelulainauksissa tuli esiin toive vuorovaikutuksen ja tiedottamisen lisäämisestä juurikin siitä näkökulmasta, että toimijoilla olisi näin edellytykset ja mahdollisuus osallistua strategian kehittämiseen. Tässä toimijoiden rooli strategia käytännössä –tutkimussuunnan mukaisina asioista perillä olevina, osaavina strategisina toimijoina tulee hyvin esille.

Kyselytutkimuksessa keskijohdolta tiedusteltiin myös mitä hyötyjä ja haittoja he näkisivät henkilöstön aktiivisella osallistumisella yhtiötason strategiatyöhön. Myönteiset vastaukset ovat jaoteltavissa tiedonkulun paranemiseen, tiedon monipuolistamiseen, strategia-analyysien laadun ja laajuuden paranemiseen, arkipäivän näkökulmien huomioimiseen, oman työn kiinnostuksen ja arvostuksen nousuun, sitoutumisen ja motivaation kehittämiseen sekä asiakasrajapinnassa liikkuvan in-

formaation parempaan hyödyntämiseen ja paremman kokonaiskuvan muodostamiseen organisaatiosta.

Suorat palautteet asiakkailta saadaan paremmin talteen. Niiden pohjalta luotu strategia on asiakaslähtöisempi. Samalla aiheeseen liittyviä parannusehdotuksia henkilöstöltä saadaan kirjattua ylös.

Johto pystyisi näkemään laajemmin henkilökunnan mielipiteitä / asiakkailta tulevaa palautetta.

Niin kyllähän se tietysti, että me pystytään kartoittamaan meidän yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden toiveita ja sitä et minkä tyyppisen asiakkaan, mitä ne ovat meiltä hakemassa, mikä on se kuva mikä meidän pitäisi olla niin se tieto saada sitten uitettua sieltä ihan ruohonjuuritasolta ylös ja sitä kautta meidän strategiaan mukaan, että pystytään olemaan sitä mitä meiltä toivotaan.

Kaikilla on heti uusi tieto saatavilla ja tiedetään missä mennään.

Monipuolisia mielipiteitä kentän eri tasoilta tulisi esille, josta koko ketju voisi hyötyä ja ottaa parhaimmat käyttöön.

Kiinnostus ja arvotus omaa työtä kohtaan nousee. Ylimmällä johdolla olisi käytännön työn tuntuma päättäessä yrityksen strategiasta. Vastuunotto strategisten tavoitteiden saavuttamisesta paranee ruohonjuuritasolla.

Henkilökunta näkee aitiopaikalta mitä päivittäin tapahtuu todellisuudessa. Saataisiin oikeasti kannattavia uudistuksia myyjien työhön.

Strategiatyöhön aktiivisen osallistumisen haittapuoliksi vastaajat kuvasivat prosessiin menevää aikaa, mikäli se vähentäisi asiakastyöhön käytettävissä olevaa resursseja. Lisäksi he arvioivat, että strategiasta voisi tulla sekava tai liian käytännönläheinen, mikäli organisaation johto ei ohjaa toimintaa riittävästi. Toisaalta organi-

saation riittävällä ohjauksella sekä aktiivisen ja avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla keskijohto arvioi, että haittoja ei olisi lainkaan.

Haastatteluvastauksissa tulee esiin henkilöstöltä saatavat kehitysehdotukset ja asiakkaiden toiveet useampaan kertaan, samoin käytännön työn näkökulman hyödyntäminen strategiatyössä. Nämä ovat strategia käytäntönä –tutkimussuunnan painopistealueita. Tässä tutkimussuunnassa organisaation ylimmän johdon lisäksi myös muun muassa työntekijöiden ja asiakkaiden katsotaan olevan mukana strategian muodostumisessa ja toimijoiden oman paikallisen toiminnan merkitys strategiatyössä korostuu. Lisäksi vastauksista näkyy kohdeyhtiön keskijohdon hyvä tuntemus organisaation konkreettisesta toiminnasta ja kyky arvioida strategiaprosessin toimivuutta. Haastatteluvastauksissa ollaan huolestuneita siitä, että osaan henkilöstön näkemykset yhtiötason strategianmuodostuksessa jäävät hyödyntämättä. Vastauksissa korostuu tiedon alhaalta ylöspäin liikkumisen tarpeellisuus. Strategisten linjausten oletetaan edelleen tapahtuvan ylimmän johdon toimesta, mutta keskijohto toivoo, että ylimmällä johdolla olisi käytännön tason informaatio käytettävissään päätöksiä tehdessään. Whittingtonin (2003) määrittelee käytännön ”elämäksi prosessin sisällä”. Tämä kuvaa hyvin kohdeyrityksen keskijohdon näkemystä organisaation toimijoiden positiosta.

6.4 Strategiaviestintä

Strategiaviestinnän osa-alueet ovat strategian sisällöstä viestiminen, strategiaprosessista viestiminen ja strategian toteuttamista tukeva viestintä (Hämäläinen & Maula, 2004). Kohdeyrityksen strateginen viestintä on pelkistetty keskijohdon koulutustilaisuudessa kerran vuodessa toteuttavaksi tiedotustilaisuudeksi.

Strategiasta pääosin puhutaan vuoden ensimmäisillä myymäläpäällikköpäivillä toimitusjohtajan toimesta hieman.

Tämän tutkimuksen taustamateriaalina oli käytettävissä kohdeyrityksen strategiamateriaali, joka käsittää noin kymmenen sivun mittaisen powerpoint esityksen. Esityksessä kuvataan ylimmän johdon näkemys yhtiön tämänhetkisestä toimin-

taympäristöstä, yhtiön tavoitepositio toimialalla kilpailijoihin nähden, markkinointitoimenpiteiden painopistealueet sekä henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen suunnitelmat. Yrityksen visio, missio ja arvot kuvataan lyhyesti ennen toiminta-ajatuksen ja menestystekijöiden listausta. Strategiamateriaalissa keskitytään tiiviiseen tiedotustyyppiseen informaation tuottamiseen. Mantereen ym. (2006) mukaan strategian viestintä ei ole pelkkää tiedottamista. Tiedotustilaisuus on tarpeellinen, mutta se jättää strategian varsin yleiselle tasolle ja viestintä on usein yksisuuntaista. Mantereen mukaan henkilöstö kokee tiedotustilaisuudet hyvinä tasa-puolisen informaation jakamisen ja tehokkuuden johdosta, mutta informaation käsittelyä tulee jatkaa pienemmissä ryhmissä keskustellen. Tiedotustilaisuudet toimivat näin ollen strategiakeskustelun käynnistäjinä (Mantere, et al., 2006).

Kohdeyrityksen strategiaviestinnän suhteen voidaan nähdä haasteita. Ryhmähaastatteluissa keskijohtoa pyydettiin nimeämään yhtiön arvot ja kertomaan mitä ne käytännössä tarkoittavat. Neljästä ryhmästä kaksi ei osannut nimetä yhtiön arvoja eli keskijohdosta noin puolella oli vaikeuksia tunnistaa kohdeyrityksen strategisia arvoja.

Nää on hirveen vaikeita kysymyksiä...

Tämä on vähä hassua, kun mä muistan ainoastaan, että niissä arvoissa on kestävä kehitys jollain tavalla mukana. Ja mikä on varmasti niistä se ehkä, kaupallisesti ajatellen tietyllä tavalla viimeinen arvo. Mutta muistan että se oli siellä.

Mä luulen, että strategia on aika monelle meistä, päälliköistä ja enemmän ehkä työntekijöille taitaa olla hämärän peitossa että mikä on yhtiön strategia kaikilta osa-alueiltaan. Ja tietysti jos me katsotaan meidän kotisivuja niin, yleensä yrityksen taustatiedoissa jollain tavalla puhutaan strategiasta, mutta kyl se meillä aika pientä on mitä siitä mainitaan.

Arvojen avulla vastataan yleensä kysymykseen ”Miten meidän pitäisi toimia?”. Arvojen tarkoituksena on ohjata organisaation jäsenten jokapäiväistä toimintaa

(Hämäläinen & Maula, 2004). Arvojohtaminen on tärkeää toiminnan suuntaamisen kannalta, koska arvot ovat yleisen tason ohjaavia periaatteita, joiden pitäisi kertoa oikea päätösvaihtoehto silloin, kun yksityiskohtaista ohjeistusta tietyn asian suhteen ei ole (Åberg, 2006).

Kun haastateltaville kerrattiin kohdeyhtiön määrittelemät arvot, he lähes poikkeuksetta kertoivat arvojen toteutuvan arjessa. Strategiatermistö saattaa olla vaikeaselkoista ja jäädä vieraaksi, mutta strategian sisältö voi silti arkipäivän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa olla jatkuvasti esillä ja toimia käytännön työkaluna.

Pyritään kehittämään tätä toimintaa sillä tavalla, että se olisi asiakaslähtöistä et yks hyvä esimerkki on tämä chat-palvelu, joka on pystytetty ja se on lähtenyt tosi hyvin toimimaan. Se on semmonen asia mitä tällä hetkellä kuluttajat kaipaa ja ihan mielellään käyttää ja siitä on tullut hyvää palautetta et siellä oikeesti saa vastauksia niihin kysymyksiin eikä vaan että ohjataan johonkin.

Kyllä mä uskon että me aika haluttu yhteistyökumppani ollaan myöskin meidän olemassa olevilla tavarantoimittajilla. Se laadukkuus mikä meiltä näkyy tavarantoimittajakumppaneihin, niin sehän on sitä miten me hoidetaan asioita. Hoidetaan rahdituksia, hoidetaan kaikkia muita asioita, niin sehän on sitä laatua mikä näkyy sinne päin konkreettisesti.

Ekologisuus ei ehkä ulospäin välttämättä ihan niin näy miten se vois näkyä. Verrattuna moniin muihin kilpailijoihin ollaan hyvinkin ekologisista, mutta ehkä sitä voisi jotenkin enemmän kiillottaa kautta käyttää ja mieltä vähän mitä se on käytännön tasolla myymälöissä ja ulospäin.

Yhtiön määrittelemistä arvoista laadun koettiin toteutuvan tuotetasolla hyvin. Tuotereklamaatioita on verrattain vähän, tämän vastaajat kokivat olevan hyvien, laadukkaitten tavarantoimittajien ansiota. Toimitusketjun ja palvelutason osalta haastateltavat arvioivat laadussa olevan kehitettävää, tämä on vastaajien mukaan tullut esille muun muassa asiakastyytyväisyystutkimuksissa. Lisäksi muihin sidosryhmiin, kuten tavantoimittajiin, nähden toiminnan laatua pidettiin korkeatasoisena ja

luotettavana. Asiakslähtöisyys -arvon vastaajat kokivat toteutuvan hyvin monipuolisen ja laadukkaan tuotesortimentin johdosta. Lisäksi haastateltavat arvioivat käytössä olevan palkkausmallin edesauttavan asiakslähtöisyyteen vaikuttavien seikkojen toteutumista. Ekologisuus -arvon koettiin toteutuvan pitkäikäisten, ekologisesti valmistettujen tuotteiden johdosta, tosin sertifioituja tuotteita ei koettu olevan riittävästi. Ekologisuutta vastaajat toivoivat käytettävän laajemmin hyödyksi yhtiön markkinoinnissa. Haastateltavat toivoivat mittaristoja ja tarkempaa tilastointia arvoihin liittyvistä toiminnoista, jotta kehittämistoimet olisivat tehokkaampi ja oikea-aikaisia.

Keskijohdon runsas ja hyvin lyhyellä pohdinnalla haastatteluissa muodostama analyysi arvojen toteutumisesta kuvaa hyvin sen roolia strategian muokkaajana ja uuden tiedon luojana. Vaikka kohdeorganisaation strategiaprosessi näyttäytyikin melko rajallisesti ohjatulta, keskijohto on oman käytännön johtamistyönsä mahdollistamiseksi miettinyt, analysoinut ja muokannut ylimmän johdon lähettämää strategiaviestiä. Tämä prosessointi kohtaa strategia käytäntönä –tutkimussuunnan näkemysten kanssa, jossa keskijohto mikrotason toimilla ovat mukana strategian muodostuksessa. Floydin ja Wooldridgen (2000) mukaan strategian muodostus tulisi nähdä keskijohdon sosiaalisen oppimisen prosessina.

Haastatteluissa kohdeorganisaation keskijohdolta kysyttiin ovatko yhtiön visiot, arvot ja toiminta-ajatus selkeänä koko henkilökunnan tiedossa. Tähän haastateltavat totesivat, että edellä mainitut asiat eivät ole selkeitä keskijohdolle, joten ne eivät voi olla selkeitä heidän alaisilleenkaan. Aiheeseen liittyvää koulutusta todettiin tarvittavan. Lisäksi toivottiin konkretiaa yhtiön arvojen ympärille, selkeää yhteyttä sille, miten arvot näkyvät organisaation päivittäisessä toiminnassa.

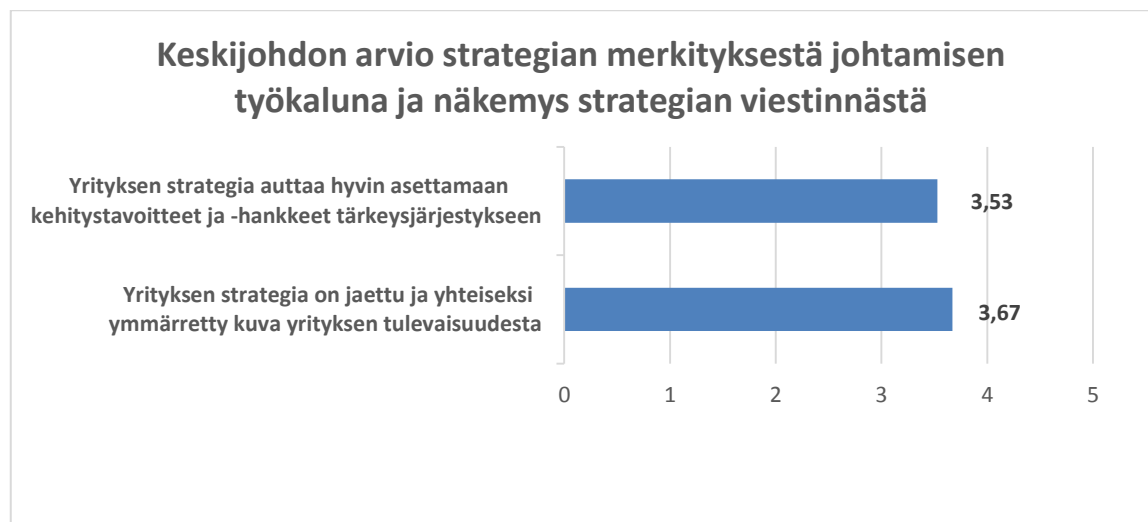
Kyllähän suurista linjoista vuoden ensimmäisillä päällikköpäivillä puhutaan, mutta ei niistä sitten kyllä hirveästi todellakaan, puhuta vuoden mittaan. Paljon enemmän pitäisi käydä näitä asioita myymälässä läpi. Mutta ei myöskään meille päin ketjun johto niitä kovin kauheesti vuoden mittaan toistele.

Minusta strategia on tällä hetkellä hukassa tai ainakaan se ei ole selvä tai siitä ei ole tiedotettu, jos se jollekin on selvillä.

Jos tämä arkinen viestintä, ja viralliset strategiset suunnitelmat ja tavoitteet ovat ristiriidassa, asiat eivät jalkaudu myymälätasolle oikein. Tämä tulisi ottaa huomioon, kun asetetaan tavoitteita.

Kohdeyrityksen keskijohdon mahdollisuus osallistua hyvin rajallisesti strategian muodostukseen näkyy haasteina strategian viestinnässä ja strategian tulkinnassa. Mikäli strategian toimeenpanijoilla olisi rooli strategian suunnittelussa, ymmärrys strategiasällöstä ja strategian linkitys käytännön työhön liittyviin konteksteihin olisivat paremmalla tasolla. Kokonaisuuden hahmottamisella on suuri merkitys sitoutumisen ja ymmärryksen näkökulmista. Mikrotason käytännöt on pystyttävä kytkemään kokonaisuuteen, jotta työstä tulee merkityksellistä ja mielekästä (Heinonen, et al., 2011).

Kyselytutkimuksessa keskijohdolta tiedusteltiin arviota strategian merkityksestä johtamisen työkaluna sekä näkemystä strategian viestinnästä.



KUVIO 16. Kyselytutkimuksen tulos. Keskijohdon arvio strategian merkityksestä johtamisen työkaluna ja näkemys strategian viestinnästä.

Kyselytutkimuksen tämän osion numeeriset tulokset eivät ole aivan yhtä kriittisiä kuin saman aihepiirin avointen kysymysten kirjalliset vastaukset. Tämä saattaa edelleen vahvistaa varhemmin osaamisen hyödyntämisen ja strategiatyöhön osallistumisen kohdilla esiin tullutta näkemystä strategiaprosessiin liittyvästä haasteesta. Osa keskijohdosta kokee strategiaviestinnän epäonnistuneen lähes täysin, kun

taas osa näkee sen onnistuneena ja hyvin toimivana, kuten alla olevista lainauksista on nähtävissä.

Ajan tasalla pidetään, kun muutoksia suunnitellaan ja toteutetaan.

Positiivisesti. Aina on asiantuntija-apua saatavilla.

Beerin ja Eisenstatin (2000) mukaan muun muassa epäselvä strategia ja heikko vertikaalinen viestintä ovat strategian implementoinnin esteitä. Osalle kohdeyrityksen keskijohdosta strategia näyttäytyy epäselvänä ja tämä seikka aiheuttaa haasteita strategian toimeenpanossa. Aaltosen ja Ikävalkon (2002) mukaan strategiaviestinnän onnistumiseen vaikuttaa myös se, miten vastaanottaja tulkitsee, hyväksyy ja sisäistää viestin.

Strategiatyön kehittämis- ja tehostamismahdollisuuksina keskijohto näki koulutuksen lisäämisen sekä yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisen ja vuorovaikutuksen lisäämisen esimerkiksi toteuttamalla ideointia pienryhmissä tai järjestämällä tilaisuuksia, joissa henkilöstö voi aktiivisesti kommunikoida organisaation muiden jäsenten kanssa. Strategia käytäntönä –tutkimussuunnan mukaan strategia muodostuu juurikin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa arkisessa käytännön toiminnassa.

Meillä on aika vähän esim. yhteisiä tilaisuuksia, missä olisi keskustelua, palautetta, motivointia jne.

Myyjille voisi muistuttaa mitä ollaan yhtiönä ja mitä myyjiltämme sekä palvelutasoltamme odotetaan. Koulutus voisi lisätä myös motivaatiota.

Mantereen ym. (2006) mukaan jokaisen työntekijän tulisi pystyä ymmärtämään ja sisäistämään strategia ja toimimaan sen mukaisesti. Tähän tarvitaan aikaa, tiedon käsittelemistä, näkemysten vaihtoa ja tulkintaa yksilöllisistä näkökulmista. Keskijohdon lausunnot yhteisten, vuorovaikutteisten tilaisuuksien vähyydestä kertoo tästä strategian syvällisemmän ymmärryksen tarpeesta.

6.4.1 Keskijohto strategiaviestinnän vastaanottajana

Kappaleessa 3.4 käsitellyistä, Mustosen (2009) määrittelemistä strategiaviestin vastaanoton tulkintakehyksistä tässä tutkimuksessa tunnistettiin useita. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan, miten yhtiön strategia tällä hetkellä toimii vastaajan yksikön (myymälän) työkaluna sekä miten strategian viestintä on vastaajan mielestä toteutettu.

Torjujan tulkintakehyksen mukaan strategiaviestit näyttävät etäisenä, monimutkaisena ja vaikeasti ymmärrettävänä eikä informaatiosta välttämättä jää selkeää muistikuvaa. Strategiaviestiä ei myöskään koeta olennaiseksi siten, että oma työssä suoriutuminen sen avulla paranisi. Tähän tulkintakehykseen viittaavia vastauksia olivat muun muassa:

Strategiaa ei olla sisäistetty riittävän hyvin, eikä sitä ehkä tunneta riittävän hyvin. Yrityksen strategia nähdään eri asiana kuin käytännön työ on.

Vaikea hahmottaa.

Onko myymälät aika pitkälle oman onnen nojassa, sähköpostien takana?

Edellä olevat haastattelulainaukset kertovat suunnitellun strategian ja käytännön toiminnan välisten linkkien vähäisestä määrästä, riittämättömästä strategiakeskustelusta ja korreloivat myös organisaation arvojen tunnistamisen heikkoon tasoon.

Tyytyväisen tulkintakehykselle on tyypillistä, että strategiaviestit näyttävät vastaanottajan työssä suoriutumista edistävänä ja selkeänä ja sillä on merkitys vastaanottajan käytännön työhön. Kyselytutkimuksessa keskijohdolta tiedusteltiin, miten yhtiötason strategian koetaan toimivan yksikötason työkaluna.

Kohtalaisen hyvin.

Meillä on lähtökohtaisesti hyvät työkalut ja valmiudet tehdä tulosta.

Lähettilään tulkintakehyksen valinneiden vastaanottajien pyrkimyksenä on strategiatiedon eteenpäin välittäminen. Varsinkin keskijohdolla on vastuu alaistensa strategiatiedon lisäämisestä ja strategian hyvin ymmärtäminen on edellytyksenä onnistuneelle viestinnälle. Seuraavista lainauksista käy ilmi, että suunniteltu strategia tavoitteineen ja toimenpiteineen koetaan sisäistetyn ja strategiaa osataan välittää eteenpäin toteuttamisen ja yksikön tavoitteiden asettamisen kautta.

Toiminnan painopistealueet ovat selvillä ja niiden pohjalta kehitetään toimintaa ja asetetaan tavoitteita.

Tavoitteet ja toimintatavat selvillä, jokainen toteuttaa kykijensä mukaan.

Tiedonjanoisen tulkintakehys painottaa vastaanottajan aktiivista roolia. Strategiaviesti merkitsee vastaanottajalle mielenkiintoista, hyödyllistä ja tärkeää asiasältöä. Tiedonjanoisen haluaa ymmärtää strategian laajasti ja syvällisesti ja tulkintakehykseen liittyikin tyytymättömyyttä sen suhteen, että strategiatietoa kaivataan enemmän. Seuraavissa lainauksissa kritisoidaan strategian viestinnän määrän lisäksi sen yhteyden puuttumista arkipäivän käytäntöihin.

Nykyisin on toimittu pääasiassa e-mailitse ja myymäläpäällikköpäivien kautta informoiden. Strateginen viestintä on tehokkainta, kun asioita käydään läpi kasvokkain. Strateginen viestintä tulee olla samaa viestintää, jota hoidetaan päivittäin rutiiniasioissa, eli strategisen viestinnän tulee olla niin sisäistettyä, että läpäisee kaiken yrityksen sisäisen viestinnän.

Toimitusjohtaja on ainoa, joka on asiaa tuonut joskus esille myymäläpäällikköpäivillä, muuten asiasta ei ole ollut puhetta.

Kiireisen tulkintakehyksessä strategiaviestiin perehdytään vain, jos muilta työtehtäviltä jää aikaa. Näin ollen strategiaviesti saattaa jäädä kokonaan vastaanottamatta, vaikka vastaanottaja lähtökohtaisesti onkin kiinnostunut strategiasta.

Ei ole aktiivikäytössä, joitain asioita käydään palaverissa läpi.

Kriitikon tulkintakehyksessä strategia koetaan tärkeänä, vaikka viestintää voidaan arvostella hyvinkin voimakkaasti. Vastaanottajan perimmäiset pyrkimykset ovat strategiaviestinnän kehittämisessä. Kriittisyyttä aiheuttavat myös ristiriitaisuudet organisaation arvojen ja strategiaviestinnän välillä.

Tärkeät ja suoranaisesti arkiseen työhön liittyvät asiat on selkeästi viestitettyä hyvissä ajoin kentälle. Aina näin ei ole tapahtunut.

Viestintä on ollut huonoa, puskaradio laulaa usein monta päivää aiemmin kuin yhtiö tiedottaa, välillä ei tiedoteta ollenkaan.

Kyllähän tavoitteet ja toimintatavat ovat selvillä, vinkkejä millä sitten tavoitteisiin päästään tulee hyvin vähän. Itse kysyt ja itse vastaat.

Strategiakirjallisuudessa määritellyt strategian vastaanottajan tulkintakehykset tulee huomioida strategiaviestinnässä. Strategian viestintämateriaalia on mahdollista varioida erilaiset vastaanottajatyypit huomioiden ja tunnistaa nämä tulkintakehykset myös muissa strategiakommunikaatioon liittyvissä toimissa. Näin tuetaan keskijohdon strategiatyötä ja nopeutetaan implementoinnin prosessia.

6.4.2 Keskijohto strategian viestijänä

Hämäläisen ja Maulan (2004) mukaan strategiaviestintä ei onnistu, jos esimies ei itsekään tunne tai ymmärrä strategiaa riittävän hyvin. Kohdeyrityksen keskijohdolla oli haasteita osata oma-aloitteisesti kertoa yhtiön arvoista. Tämän taustalla saattaa olla osittain strategiatermistön heikko tunteminen. Kun arvot haastattelussa kerrottiin vastaajille, niitä ei koettu arkipäivän toiminnalle vieraiksi asioiksi.

Kohdeyrityksen visio on olla toimialansa kolmen parhaan toimijan joukossa. Haastatteluissa kysyttiin mitä kohdeorganisaation määrittelemä visio keskijohdon mielestä käytännössä tarkoittaa, miten se toteutuu ja miten se käytännössä näkyy.

Keskijohdon vastaukset voidaan ryhmitellä asiakaslähtöisen, kilpailijalähtöisen ja henkilöstölähtöisen näkökulman mukaisesti. Asiakasnäkökulman kautta asiaa lä-

hestyneet vastaajat pohtivat onko yhtiö asiakkaan mielestä toimialan kolmen parhaan joukossa, millainen profiili myytävillä tuotteilla on, millainen on yhtiön tunnettuus ja markkinointitoimien laajuus sekä onko asiakkaan kokema palvelu toimialan johtavaa tasoa.

Varmaan osaltaan haetaan sitä, että oltaisiin tunnettuudessa top kolmosessa. Toki myöskin tuotteet olisi niitä korkeita merkkituotteita. Semmoisia tuotteita, joista kuluttajalla on käsitys, että ne on vahvoja brändejä. Ei voi olla ihan mikä tahansa tuntematon tavarantoimittaja, joka otetaan tohon lattialle ja sitä ruvetaan markkinoimaan.

Asiakkaan näkökulmasta näen asian niin, että meillä on tapauksia missä asiakas on ollut tosi tyytyväinen palvelukokemukseen ja valitettavasti niitäkin, missä tavallaan, kun tavarat on asiakkaalla, niin pikkasen toisilla myyjillä ehkä parannettavaa et saataisiin se asiakas uudelleenkin käymään.

Mulla tulee mieleen tunnettuus. Että mahdollisimman moni suomalainen tuntee. Se edellyttää, että ollaan näkyvissä, ja ihmisten mielessä. Sitten toisaalta taas sen vois ajatella myös niin, että se on myös firman sisältä ajateltuna sillä tavalla, että halutaan olla siinä parhaassa kastissa kaikilla saroilla että meillä on mielenkiintoisimmat, tunnetuimmat, parhaimmat tuotteet, paras palvelu, kaikki toimintaan liittyvät.

Henkilöstölähtöisestä näkökulmasta katsottuna vastauksissa tuli esiin henkilökunnan parempi ammattitaito verrattuna kilpailijoiden vastaavaan, henkilökunnan sitoutuneisuus, asiakaspalvelukoulutuksen merkitys, myymäläyksiköiden välisen yhteistyön kehittäminen, yhteishengen kohottaminen, tiedon jakaminen sekä koko palveluketjun aukoton toimiminen ja yhteydenpito asiakkaaseen kauppatapahtuman jälkeen.

Ei sitä varmaan mitata, mutta kyllä se ainakin pienillä paikkakunnilla tavallaan ilmenee meidän kaikissa toiminnoissa. Mutta se et miten se näkyy ulospäin, näkyykö se riittävästi, on taas eri kysymys. Kyllä mä luulen, että tämän asian mieltävät työntekijät hyvin. Että kuulutaan siihen kärkeen. Tai halutaan kuulua siihen kärkeen.

Ja yks on tietysti se, että pitää saada se henkilökunta, koko henkilökunta toimimaan sen mukaan. Se palveluhan on meidän valtti. Ja kyllä siitä tulee-kin palautetta, ettei missään muualla saa tällaista palvelua.

Kilpailijälähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna haastatteluissa nousi esiin erilaiset kilpailuprofiilit kohdeyrityksen maakuntamyymälöiden ja pääkaupunkiseudun myymälöiden osalta. Keskijohto koki joidenkin kilpailijoiden olevan tunnettuudessa vahvempia, tosin tuotevalikoiman todettiin olevan kilpailijoilla erilainen tai heikompi. Lisäksi koettiin monien kilpailijoiden yrittävän nostaa profiiliaan.

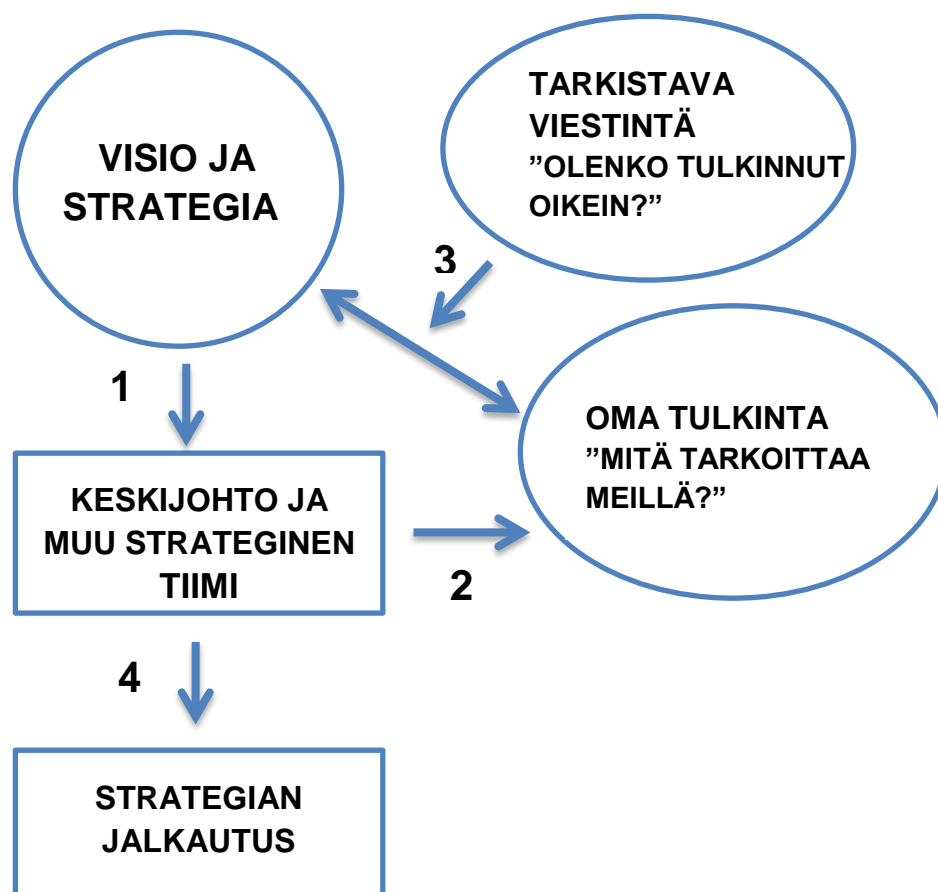
Kyllä me ollaan brändäyksessä asiakkaitten palautteen perusteella ykkönen. Kun asiakas tulee ostamaan parhaalta ja hienoimmalta niin silloin ne ostetaan meiltä.

Visio määritellään haavekuvaksi ja toivotuksi tilaksi, johon organisaation toivotaan pääsevän. Visio kuvaa sen tulevan maailman, jota organisaatio haluaa olla rakentamassa. Visio käsitteenä on tarkoituksella hieman epämääräinen, mutta sen on lähdettävä siitä osaamisesta, joka organisaatiolla on jo saavutettuna (Åberg, 2006).

Keskijohdon vision tuntemisen käsittelyllä voidaan analysoida osaltaan sitä, onko ylimmän johdon tuottama strategiaviestit ymmärretty oikein. Tämän lisäksi keskijohdon strategiaviestintää käsitellään Åbergin (2006) luoman mallin avulla. Esi- miehen näkökulmasta strategian viestintä sisältää neljä vaihetta (Åberg, 2006). Ensimmäisessä vaiheessa ylin johto viestii yhtiön strategian keskijohdolle. Seuraavassa vaiheessa keskijohto yhdessä niin sanotun strategisen tiiminsä kanssa analysoi strategiaviestiä, tekee tulkintoja ja suunnitelmia strategian toteuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden, aikataulujen ja vastuuhenkilöiden osalta. Åberg määrittelee strategisen tiimin henkilöiksi, joiden tulee asemansa tai kykyjensä perusteella olla mukana pohtimassa strategian analysoinnissa. Olennaista on, että keskijohto ei toteuta tulkintavaihetta yksin. Kolmantena vaiheena on tärkeä tulkinnan tarkastamisen vaihe. Tässä vaiheessa keskijohto hakee tulkinnalleen tukea ylimmältä johdolta ja näin varmistutaan, ettei voimavaroja suunnata väärin ja että aika- resurssi käytetään tehokkaasti suunnitellun strategian mukaisten tavoitteiden saa-

vuttamiseksi. Lisäksi keskijohto saa tulkinan tarkastamisen prosessissa valtuutuksen omien yksikötasoisten päätönsä toteuttamiselle.

Viimeisenä vaiheena on strategian jalkauttaminen, jolloin strategia linkittyy arkiiseen johtamiseen ja käytännön mikroprosesseihin. Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen keskijohdon strategisessa viestinnässä ei tullut esiin keskijohdon ja ylimmän johdon välistä laajempaa strategisen viestin tulkinan tarkistavaa prosessia. Haastatteluvastauksissa kerrottiin, että keskijohdon laatimat yksikötasoiset toimintasuunnitelmat hyväksytään myyntijohtajan toimesta. Tämä voidaan tulkita viestintää tarkastavaksi toiminnaksi. Aktiivinen ja säännöllinen viestin tulkintaa toteuttavan prosessin käyttöönotto parantaisi strategiaproessin laatua.



KUVIO 17. Strateginen viestintä esimiehen näkökulmasta (mukaillen Åberg, 2006)

Hämäläisen ja Maulan (2004) mukaan strategiaviestintä on paitsi strategian jalkauttamista tukevaa tiedon jakamista myös strategian sisällöstä ja strategiapro-

sessista viestimistä. Heidän mukaansa strategiaviestinnän tehtävä on muun muassa varmistaa, että organisaation kaikki jäsenet ymmärtävät ja tietävät strategiset päämäärät ja tavoitteet ja keinot, joilla ne saavutetaan. Strategiaviestinnällä vaikutetaan organisaation jäsenten toiminnan yhtenäistämiseen (Hämäläinen & Maula, 2004). Myös keskijohdon ja organisaation muiden toimijoiden välinen, säännöllistä strategiaviestin tarkastusprosessi olisi tarpeellinen.

6.5 Keskijohto strategian muokkaajana ja implementoijana

Kohdeyhtiön ylimmän johdon melko suppeasta strategiaviestistä ja kohtuullisen harvoin käydystä strategiakeskustelusta huolimatta keskijohdon oli helppoa nimetä yrityksen menestystekijöitä. Arvoihin liittyvän keskustelun yhteydessä haastateltavat määrittelivät tuotteisiin liittyviksi menestystekijöiksi hyvät tuotebändit, laajan tuotemalliston sekä hyvän ja pitkäjänteisen yhteistyön tavarantoimittajien kanssa. Henkilöstöön liittyvistä menestystekijöistä mainittiin ammattitaito, motivoituneisuus, sitoutuneisuus ja vähäinen vaihtuvuus sekä halu menestyä ja ylläpitää ammattitaitoa.

6.5.1 Keskijohto strategian muokkaajana

Strategia käytännössä -tutkimussuuntauksen mukaan strategia on päivittäistä, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa käytännön toimintaa ja arjen päätöksiä. Vaikka kohdeyrityksen keskijohto koki suunnitellun strategia tulevan ylhäältä annettuna, kaikkea toimintaa ohjaavana linjanvetona, se yksikkökohtaisella toimintasuunnitelma –työkalulla kuitenkin selvästi muokkaa strategiaa omaan yksikköönsä soveltuvaksi. Joissakin puheenvuoroissa päinvastoin pohdittiin, onko yksikkötasoisessa toiminnassa liian paljon variaatioita myymälöiden välillä.

Strategia käytännössä tutkimussuuntauksen mukaan arkisen vuorovaikutuksen, mikrokäytäntöjen, merkitys strategiatyölle on suuri. Mikrokäytännöt saattavat jäädä ylimmältä johdolta vähälle huomiolle, mutta niiden kautta toteutunut strategia lopulta muodostuu. Käytännöt ovat rutiineja, työkaluja ja tapoja työskennellä ja strate-

giasia käytäntöjä organisaatiossa ne, joiden avulla strategiat toteutetaan tai muodostetaan (Ikävalko, 2005).

Kyllä tässä voisi sanoa, että varsinkin pienemmissä yksiköissä tällä hetkellä tämä on semmoisen jokapäiväisen perheen pyörittämistä.

Keskijohdon näkemys yksikkötasolla tehtävistä mikrotason käytäntöjä ohjaavasta toimintasuunnitelmasta kuvaa hyvin arjen käytäntöjen strategista merkitystä.

Kyllä siinä (toimintasuunnitelmassa) tietysti mietitään sitä, että minkälaisia asioita meillä nyt on meneillään ja miten tiettyjä osa-alueita pitäisi kehittää ja millä tavalla se tapahtuu. Kyllä se sitä tietysti on. Sitä sitten omi varmaan-kin. Ja tietysti se pohjautuu aina siihen mikä on myymäläketjun toimintasuunnitelma eli sieltä tulee ensin se iso raamattu ja sitten me raapustamme omamme sieltä pohjalta.

Lähinnä myymälän henkilökunnan kanssa yleisesti keskustellaan asioista, ja miten saadaan tehtyä tietyt asiat paremmin ja paremmin.

Haastatteluvastauksessa mainittu ”iso raamattu” ja sen pohjalta keskijohdon laatima yksikkökohtainen toimintasuunnitelma kuvaa hyvin suunnitellun strategian muokkaamista toteutuvaksi strategiaksi. Yksi Mintzbergin esittelemistä strategian käyttötavoista on strategian toimiminen näkökulmana, joka kuvaa organisaation perustapaa tehdä asioita. Yksikkökohtainen toimintasuunnitelma on juuri tällainen käytännön toimien perustapojen kuvaamista osoittava strategiatyökalu.

Haastattelututkimuksessa käsiteltiin keskijohdon roolia strategian muokkaajana myös sen suhteen päivittävätkö he oman esimiehensä hyväksymää toimintasuunnitelmaa itsenäisesti toimintakauden aikana.

Kyllähän tapahtuviin muutoksiin reagoidaan. Jos tapahtuu muutoksia, niin silloinhan se vaikuttaa yksikön toimintaan.

Totta kai toimintasuunnitelmaa seurataan ja onhan siellä kuitenkin hyviä asioita kirjattuna ja yleensä kunnon mustaa valkoisella ja muistetaan käydä silloin tällöin läpi, niin jokainen osaa helpommin niihin sitoutuukin silloin. Miksei sieltä voi myöskin sitä taustaa vasten antaa kiitosta et hei, toi on nyt hoidettu hyvin, ollaan sillä tasolla mitä ajateltiin alkuvuodesta, tai edellisen loppuvuoden toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä. Kyllähän sen pitää ohjata osaltaan toimintaa. Ja tavoitteita.

Joo kyllähän se hyvä on välillä herätä tarkastelemaan, että onko nyt ollenkaan menty siihen suuntaan mitä oli ajatus. Pitäisi aina välillä pysähtyä.

Åbergin (2006) strategian viestintää kuvaavan mallin toisessa vaiheessa ajatellaan keskijohdon analysoivan strategiaviestiä yhdessä strategisen tiiminsä kanssa. Tämä tulee esiin haastatteluvastauksissa, kun kohdeyrityksen keskijohdolta tiedusteltiin muokkaavatko he toimintasuunnitelmaa itsenäisesti sen voimassaolo-kauden aikana. Tutkimuksessa ei tullut täysin selväksi, ketä kohdeorganisaation muuhun strategiseen tiimiin kuuluu, mutta vastauksessa, jossa viitataan strategiaviestinnän tämän vaiheen vahvistavan myös jokaisen sitoutumista, voi johtaa, että muokkausta tehdään yhdessä myymälähenkilökunnan kanssa. Toimintatavoissa voi olla myymäläkohtaisia eroja ja tämä onkin yksi seikka, jota kohdeorganisaatiossa voisi tarkastella. Onko myymälätasolla liian suurta variaatioita tiettyjen prosessien hoitamisen suhteen? Sovellusmahdollisuuksia tulee luonnollisesti olla, mutta johdon pitäisi pysytää jollakin työkaluilla varmistumaan, ettei joitakin strategisia toimia jää joissakin yksiköissä liian heikolle toteutukselle. Tällaisella seurantatyökalulla voitaisiin mahdollisesti myös kerätä paikkakunta- ja yksikkökohtaiset parhaat käytännöt koko organisaation tietoisuuteen ja työkaluiksi läpi koko organisaation.

Wickhamin (2001) mukaan hyvinkin määritelty strategia jättää mahdollisuuksia tulkintaan ja organisaation jäsenille voidaan antaa laajat toimintavapauden oman toimintansa suunnitteluun strategiset puitteet huomioiden, ilman että strategia lakaisi ohjaamasta toimintaa kohti määriteltyjä tavoitteita.

6.5.2 Ymmärretty strategiasisältö

Strategia käytäntönä –tutkimussuuntauksen mukaan toiminta, käytännöt ja toimijat vaikuttavat toisiinsa ja lopputuloksena ymmärretty strategiasisältö. Jarzabkowskin (2004) mukaan käytännöt ovat rutiineja, normeja ja sääntöjä, joiden avulla strategiatyö toteutetaan.

Keskijohto tekee strategiatyötä määritellesään ja muokatessaan yhtiön menestystekijöitä. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin keskijohdon laatimia yksikkökohtaisia toimintasuunnitelmia ja analysoimalla niitä käsitteleviä keskusteluja voidaan havaita jokaisen myymäläesimiehen osallistuvan strategian muokkaamiseen. Osa keskijohdosta toteuttaa toimintasuunnitelman aktiivisemmin myymälän koko henkilökunnan kanssa, osa omatoimisemmin. Haastateltavilta tiedusteltiin kokevatko he myymälätason toimintasuunnitelman laatimisen olevan strategista suunnittelua.

Kyllä se on sekä strategiasta suunnittelua, että toteutusta molempia tietysti. Että saadaan siltä pohjalta kuitenkin löydettyä ne yksikkökohtaiset kehityskohteet ja mihin halutaan sitä kyseisen yksikön toimintaa viedä. Että miten se saadaan siihen ketjun suureen kuvaan astumaan yhtenä palasena mukaan.

Ja kuitenkin ne (toimintasuunnitelmassa määritellyt asiat) ovat aika pieniä asioita ja ne ovat kuitenkin henkilöstölle useimmiten tärkeimpiä asioita kuin ne numerot. Koska niistä tulee se fiilis ja se tunne, että kuinka henkilöstöä kohdellaan ja henkilöstöstä välitetään.

Haastattelulainauksessa todetaan toimintasuunnitelman tärkeä merkitys työntekijöitä ohjaavana sekä palautetta antavana työkaluna. Toimintasuunnitelma toteuttaa Suomisen ym. (2009) analyysin mukaista keskijohdon strategian toteuttamisen tehtävää strategian alaisille viestimisen, tavoitteiden asettamisen, tunteista keskustelemisen ja seurannan osalta.

Se miten jokainen sen oman tonttinsa osaltaan hoitaa, täytyy osata se miettiä itse, että millä tavalla tätä nyt on kehitettävä ja mitkä on ne konstit ja niin

poispäin. Toki sieltä tukea varmasti saa sitten omalta esimieheltä tarvittaessa mutta, näinhän se menee.

Keskijohdon strategiaviestin muokkaamisprosessiin ymmärretyn strategiasisällön saavuttamiseksi toivottiin enemmän tukea ylimmältä johdolta. Åbergin (2006) strategiaviestinnän mallin kolmantena vaiheena kuvattu tulkinnan tarkastamisen vaihe on tärkeä ja sen tehostamista kohdeorganisaatiossa tarvitaan. Keskijohto tarvitsee tukea omalle tulkinnalleen ja selkänajaa omille päätöksilleen strategian käytännön tason toteutukselle.

Toimintasuunnitelman osalta nähtiin paljon kehityskohteita. Sen sisältämää mittaristoa kritisoitiin suppeaksi ja liiaksi taloudellisiin seikkoihin keskittyväksi. Lisäksi suunnitelman aktiivisempaa seuraamista ja tarvittaessa muokkaamista toimintakauden aikana toivottiin.

Se (toimintasuunnitelma) vois olla parempi, paljon parempi. Sanotaan että kyllähän se tehdään, mutta se jää käytännön jalkoihin, aika paljon. Ehkä se vaatisi myös oman esimiehen kanssa enemmän tsekkauspisteitä, miltä näyttää nyt tai, mitä olet mieltä mitä pitäisi tarkistaa. Ei se saa olla sellainen, että sitä tehdään vaan sen takia, että on olemassa joku paperi, että tässä nyt on toimintasuunnitelma. Mutta nyt se ei mun mielestä toimi niin miten se vois toimia. En mä näe sitä nyt tällä hetkellä sellaisena käytännön toimivimpana työkaluna. Mutta mulle itselleni se on siinä et koska siinä joutuu kuitenkin miettimään.

Yllä olevassa haastatteluvastauksessa viitataan jälleen strategian viestinnän tulkinnan tarkastamisen prosessiin. Keskijohto kaipaa tukea ylimmältä johdolta strategian oikein tulkitsemisen varmistamiseksi. Lisäksi Heinosen ym. (2011) lausunto työn tekemisen merkityksellisyyden kokemisesta ja näkyvämmäksi tekemisestä sitoutuneen yhteisen työskentelyn saavuttamiseksi yhtenä näkökulmana tukee kohdeyhtiön toimintasuunnitelman kehittämistarvetta kohti aktiivisemmin ja useammin käytettävää strategiatyökalua. Organisaation kaikkien toimijoiden on tarpeen nähdä ja hahmottaa yhtiötason kokonaisuus, jotta omat mikrotoiminnot pystytään kytkemään järkevään ja mielekkääseen kehikkoon (Heinonen, et al., 2011).

6.5.3 Keskijohto strategian implementoijana

Lynchin (2009) mukaan strategian implementointiprosessin elementit ovat tärkeimpien tavoitteiden tunnistaminen, täsmällisten suunnitelmien laatiminen, resurssien allokointi ja budjetointi sekä seuraaminen ja valvonta.

Kohdeyrityksen keskijohdon tärkein konkreettinen työkalu strategian implementoimiseksi on myymälätasoinen toimintasuunnitelma. Suunnitelma laaditaan kerran vuodessa ja sen voimassaoloaika on kalenterivuosi. Lynchin (2009) määrittelemän implementoinnin perusprosessin vaiheista suunnitelmien seuraaminen ja valvonta toteutuvat haastatteluvastausten mukaan heikosti. Täsmällisten suunnitelmien laatimisen vaiheesta etenkin aikataulutus on jäänyt vähälle huomiolle.

Toimintasuunnitelman laatiminen kalenterivuositasolla on nykypäivän hektisessä toimintaympäristössä melko haastavaa. Lisäksi, kun laadittujen suunnitelmien seuranta ja valvonta on heikkoa, toimintasuunnitelman merkitys suunnitellun strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi on rajallinen. Toimintasuunnitelman tehokkaampi käyttö, sen laatimissyklin lyhentäminen ja suunnitelmien seuraaminen ja valvonta kehittäisivät toimintasuunnitelman merkitystä strategisena työkaluna ja sen aktiivinen käyttö edesauttaisi myös strategista vuorovaikutusta. Strategia käytäntönä –tutkimussuunnan mukaan strategia muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kohdeorganisaatiossa tälle vuorovaikutukselle on luotava tilaa ja mahdollisuuksia.

Strategian implementointi on Aaltosen ja Ikävalkon (2002) määritelmän mukaisesti suunnitellun ja toteutuvan strategian yhteensovittamista, joka korostaa keskijohdon merkitystä strategiaprosessissa. Alla olevasta haastattelulainauksesta käy hyvin esiin, miten keskijohto muokkaa suunniteltua strategiaa myymäläyksikön toimintaan ja käytännön tehtäviin soveltuvaksi. Haastattelusta ilmenee myös, että Åbergin (2006) strategisen viestinnän mallin mukaiset strategian tulkinta ja tulkinnan tarkastus ovat tällä hetkellä melko itsenäisesti keskijohdon toimesta suoritettavaa toimintaa. Näihin molempiin vaiheisiin tulee lisätä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta väärinkäsitysten välttämiseksi, toiminnan yhtenäistämiseksi, henkilös-

tön sitouttamiseksi ja resurssien optimoimiseksi. Ikävalko ja Aaltonen (2002) uskovat, että osa strategioista vain ilmestyy organisaation jäsenten toimintojen ja päätösten seurauksena. Suunniteltu ja ymmärretty strategia kehittyvät yhdessä ja vaikuttavat toisiinsa strategian implementointivaiheessa. Tämän yhteisen kehittymisen mahdollistamiseksi riittävä vuorovaikutus on erittäin tärkeää.

Toimintasuunnitelman laatiminen lähtee siitä, että päällikköpäivillä on käyty yhtiön tavoitteita yleisesti, sieltähän ne tulee ne speksit oikeastaan aikailla, et mihinkä keskitytään. Mut sitten tietenkin, miten se käytännön tasolla sitten vois olla täällä myymälässä, sitä joutuu vähän pureksimaan. Olen tehnyt aika omin päin. Mut sit joskus oon tehny enemmän keskustellen ja lähinnä ehkä näkemyksiä kysellen mutta, totta kai ne yhtiön tavoitteet tulee annettuna.

Strategian implementointiin liittyy vahvasti myös mittaristot ja kontrollijärjestelmät, joiden avulla toiminnan laatua ja tavoitellun strategian toteutumista seurataan. Haastattelujen perusteella kohdeyrityksessä ei taloudellisten mittaristojen lisäksi ollut konkreettisia työkaluja toiminnan toivotun toteutumisen ja tavoitteeksi asetetun toiminnan tai laadun seuraamisen.

Niin toimipisteen toimintasuunnitelma on porukalla mietitty ja päätetty, että tällaisella sabluunalla mennään ja kaikki sitoutuu siihen. Mutta kyllä se vähän näin on että, numeroista sitä sitten seurataan miten tavallaan numerollisesti asiat toteutuvat ja sitten noin, muu mitä siihen paperille on laitettu niin mitaaminen, kyllä se vähän jää taka-alalle.

Mittariston kehittäminen yhteistyössä organisaation toimijoiden kanssa ja mittariston aktiivinen seuranta on tärkeää, jotta tarvittavia korjaavia toimenpiteitä päästään nopeasti toteuttamaan ja varmistutaan suunnitellun strategian mukaisten tavoitteiden saavuttaminen. Mittaristolla on merkitystä myös henkilöstön palkitsemisen ja palautteen antamisen näkökulmista esimiestyötä tukevana työkaluna. Sen rakentaminen yhteistyössä koko henkilöstön kanssa lisää mittariston painoarvoa ja merkitystä, varmistaa riittävän laajan analyysin, helpottaa mittariston käyttöönottoa ja varmistaa, että mittaristoon ja sen sitoudutaan.

6.5.4 Organisaation sokeat pisteet

Keskijohto on usein lähempänä ulkoisia sidosryhmiä kuin organisaation ylin johto. Tämän johdosta sillä on mahdollisuus välittää strategiatietoa ylimmälle johdolle muun muassa asiakas- ja kilpailijarajapinnasta. Ryhmähaastatteluissa kysyttiin, näkeekö keskijohto kilpailijoiden toiminnassa sellaisia asioita, joista niille näyttäisi olevan kilpailuetua ja joita kohdeyritys ei toiminnassaan hyödynnä tai joihin pitäisi reagoida muista syistä.

Kyllähän (kilpailijoista) keskisegmentti havittelee sinne parempia brändejä ja tuovat sen myös julki ilmoittelussaan. Se on lisääntynyt koko ajan, kyllä ne haluaa sitä profiiliaan nostaa sieltä alemmasta segmentistä.

Aika paljon nykyään noissa myymälöissä käytetään 3D –suunnitteluohjelmia. Sellaisia meillä ei ole.

Kun seuraa kilpailijoiden parkkipaikkoja, niin kyllä yks mittari on kun katsoo siellä olevia autoja. Sinne mennään isoilla Audeilla peräkärri mukana. Semmonen ostamisen helppous, kun ne tietää, että saa sen tuotteen saman tien mukaan. Siinä ei todellakaan enää brändi edellä mennä.

Haastatteluissa laajennettiin niin sanottujen soikeiden pisteiden analyysia koskemaan asiakasrajapintaa, koska kilpailijarajapinnasta havaintoja tuli runsaasti.

Meidän myyntimateriaalit, kuvastot ja muut pitäis olla siinä kunnossa, että se asiakas pystyy sieltä itsekin löytämään jonkun verran tietoo. Varsinkin kesälauantaisin myyjä ei ihan joka paikkaan kerkee.

Some-maailma, blogit, bloggarit. Näitä ei käytetä. Siinäkin on semmoinen vähän taitolaji, siihen pitäisi vähän paneutua. Se on yks juttu, mitä vois käyttää. Digitaaliselta puolelta sais kuitenkin näkyvyyttä aika paljon ja helpommin ja halvemmalla ainakin kuin mistään muualta.

Nuoriso ei jatkossa välttämättä mene niin brändi edellä. Niille se brändäys ei ole enää siinä jatkossa niin kovin tärkeää. Niin jos tää kehitys jatkuu, niin siinä nähän meillä onkin ihmettelemistä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että nopeallakin pohdinnalla keskijohdolla oli todella runsaasti näkemyksiä strategian kehittämiseen liittyen. Tämän potentiaalin hyödyntäminen ei organisaatiossa ole riittävän tehokasta. Kommunikointi ja vuorovaikutuksen lisääminen strategiaprosessin eri vaiheissa edesauttaa myös operatiivisessa toiminnassa jatkuvasti tehtävän strategisen analyysin tulosten hyödyntämistä. Analyysia ei myymälärajapinnassa ehkä tehdä tietoisesti strategisista lähtökohdista, mutta tämä hiljainen, paikallinen tieto, joka mikrotason toiminnossa kertyy heikoista strategisista signaaleista, on mitä suurimmassa määrin strategista ja tulisi pystyä organisaatiossa hyödyntämään.

Strategian kehittämiseen liittyen Mantere (2008) tarkoittaa reagointikyvyllä sekä toimintaa, jolla ylin johto reagoi organisaation antamaan palautteeseen, että analyysia, joka tehdään varhemmasta toiminnasta vuorovaikutuksessa muun organisaation kanssa. Haastatteluissa kysyttiin millaisia muutoksia ja kehitystoimia yksikötasoiseseen toimintasuunnitelmaan sen voimassaoloaikana tehdään.

Ei tehdä päivityksiä eikä muutoksia. Se on, päätetty ja se on paperille kirjoitettu ja kaikki on sen kuitannut. Ei siihen mitään ainakaan meillä mitään päivityksiä tehdä sen kummemmin.

Aika kehittämiseen ja kehittymiseen on aika rajallista. Et ei ajatuksen tasolla enää pysty siihen, että sä analysoit näitä asioita syvemmin. Vaan kyllä se vaan menee suorittamiseen ja siihen et mitä on päätetty niin se vaan suoritetaan.

Toimintasuunnitelmaa on toteutettu ja et siinä mielessä se on aivan totta et kaikki tollanen kehittäminen niin se on kyllä jäänyt aika paljon taka-alalle viime aikoina.

Joo mul ei ainakaan tuu käytetty siihen aikaa niin kuin ehkä pitäis. Ei tuu korjattuu tai tehtyy mitään ihmeempää valitettavasti et se on vähän semmonen puoli mikä itellä ainaki täytyy myöntää vähän heikosti hallussa.

Kohdeyrityksessä toimintasuunnitelman pitkän voimassaoloajan johdosta, sen merkitys strategisena työkaluna heikkenee. Vuosi on nykyisessä liiketoimintaympäristössä melko pitkä aika ja luultavasti toiminnan kehitystä ja muutoksia olisi tarpeen tehdä tiheämmällä syklillä ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin reagoi- da aktiivisemmin. Tämä tukisi myös sitä, että keskijohdon työprosessit kehitysteh- tävien osalta kehittyisi. Kun suunnittelua ja kehitystyötä tehtäisiin useammin, vuo- rovaikutusta olisi enemmän, tieto liikkuisi paremmin ja myös kehitystyöhön muo- dostuisi rutiineja.

6.5.5 Strategian implementoinnin esteet

Beerin ja Eisenstatin (2000) tutkimuksessa löytyneitä strategian implementoinnin esteitä ovat yksisuuntainen tai leväperäinen johtamistyyli, epäselvä strategia ja ristiriitaisesti määritellyt prioriteetit, tehoton johtoryhmä, heikko vertikaalinen vies- tintä, toimintojen ja määräysten heikko koordinaatio ja epäpätevät johtamistaidot laajemmin organisaatiossa. Kohdeyrityksen keskijohdon haastatteluissa näistä esteistä oli havaittavissa neljä.

Epäselvään strategiaan ja ristiriitaisesti määriteltyihin prioriteetteihin viitasi seuraav- vat haastattelulainaukset.

Niin kuin alussa sanoin niin, jos se (strategia) ei ole päälliköillekään ihan sel- villä, niin tuskin se on myyjillä sen paremmin, päinvastoin.

Tapahtuu paljon asioita, suunnitelmallisuus kärsii.

Tietämättömyys strategiasta ja arvoista näyttäisi johtuvan paitsi strategiaviestintään liittyvistä haasteista myös siitä, että keskijohto kokee mahdollisuutensa osal- listua strategian luomiseen melko vähäisinä. Heikon vertikaalinen viestinnän aihe- uttamia strategian implementoinnin esteitä oli myös havaittavissa haastatteluissa.

Myymälöihin enemmän kyselyjä niitä koskevista asioista.

Mallistoon voisi enemmän kysyä myyjien mielipidettä, koska he tietävät mille tuotteille on kysyntää ja tarvetta.

Keskijohto ilmaisi omien strategian laatimiseen liittyvien haasteiden lisäksi melko usein huolen siitä, ettei myyjätason henkilöstön näkemyksiä pystytä hyödyntämään yhtiön strategiatyössä.

Suunnitellun strategian mukaisten toimintojen ja siihen liittyvien määräysten heikko koordinaatio tuli esiin haastatteluissa. Keskijohto kommentoi useissa yhteyksissä, että strategian mukauttaminen oman yksikön käyttöön soveltuvaksi on melko yksinäistä työtä ja että he toivovat muitakin kuin taloudellisia mittaristoja strategian toteutumisen seurantaan.

Elikkä tällä hetkellä on kuitenkin se ongelma että, kun tehdään se toimintasuunnitelma, ja me mietitään sitä ja sitten me yritetään toteuttaa sitä. Niin, me ei konkretisoida sitä, että ollaanko tavoitteita saavutettu eikä seurata, et ollaanko me ihan oikeasti tehty niitä asioita.

Johtamistaitojen ollessa epäpäteviä laajemmin organisaatiossa tai niiden näyttäytyessä keskijohdolle sellaisina estää strategian tehokasta implementointia. Kun keskijohto kokee ylimmän johdon tuen omalle strategian muokkaamiselle ja toteuttamiselle puutteellisena, se vaikuttaa negatiivisesti suunnitellun strategian toteuttamiseen.

Ketjujohdon toivosi olevan enemmän kiinnostunut myymäläpinnan kuulumisista.

Kyllähän tavoitteet ja toimintatavat ovat selvillä, vinkkejä millä sitten tavoiteisiin päästään tulee hyvin vähän. Itse kysyt ja itse vastaat.

Haastatteluissa tuli lisäksi esiin seuraavia strategiatyön käytännön ongelmiin liittyviä seikkoja. Asioita ei keskijohdon näkemyksen mukaan ole aikataulutettu, muu-

toksia ei riittävästi seurata ja esimerkiksi koulutuspäiviä koetaan olevan liian harvoin. Ylimmän johdon ja keskijohdon strategiakeskustelua lisäämällä strategian implementoinnin esteitä voidaan vähentää ja hallita. Strategiakirjallisuudessa tunnistettuja strategian implementoinnin esteitä ("strategy killers") tulee organisaatiossa aktiivisesti havainnoida ja tehdä tarvittavia korjaavia toimenpiteitä yhteistyössä koko organisaation kanssa. Beer ja Eisenstat (2000) ovat löytäneet implementoinnin onnistumisen esteitä liittyen ylimmän johdon tehottomuuteen, implementoinnin laatuun ja organisaation oppimiskykyyn. Ylimmän johdon tehottomuus ja yksisuuntainen johtamistyyli sekä epäselvät strategiat ja ristiriitaisen prioriteetit heikentävät strategisen johtamisen laatua. Toimintojen ja määräysten heikko koordinaatio ja epäpätevät johtamistaidot sekä heikko kehittäminen heikentävät implementoinnin laatua ja heikko kommunikaatio heikentää organisaation oppimisen laatua. Nämä kaikki seikat vaikuttavat strategian implementoinnin kokonaisuuteen lopputulosta heikentäen.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä ja toistettavuutta pidetään ongelmallisena. Tutkijan onkin hyvä kuvata missä määrin tutkimustuloksilla on yleisempää käyttöä (Alasuutari, 1999). Tässä tutkimuksessa, jossa strategia käytäntönä – tutkimussuuntauksen painotuksen mukaan tutkitaan strategian mikrotason ilmiöitä laadullisin menetelmin, pyritään nimenomaan selvittämään tietyn yhtiön keskijohdon osallistumista strategiatyöhön sekä mahdollisia kehityskohtia kohdeorganisaation strategiaprosessissa. Vaikka yksittäisen tapaustutkimuksen perusteella ei saavutetakaan laajasti yleistettäviä tutkimustuloksia, tuloksia voidaan soveltaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään strategiaprocessiaan. Aineiston keruuvaiheessa kiinnitettiin erityistä huomioita tutkimuksen yleistettävyyteen ja sen johdosta haastateltavia ei haluttu kohdeorganisaation sisällä rajata, vaan tutkimuksen kohteena oli koko keskijohto.

Käytännön tasolla tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä kohdeyrityksen strategiaproessin sekä liiketoiminnan kehittämässä. Yrityksessä voidaan näin saavuttaa parempi kyky tulkita ja ymmärtää strategiaproessia, hyödyntää paremmin organisaatiossa oleva osaaminen, sitouttaa henkilöstöä tehokkaammin ja saada paremmat valmiudet kilpailukyvyn lisäämiseen.

Tässä tutkimuksessa operoitiin keskijohdon näkökulmasta. Tutkimuskysymykseen saataisiin lisää syvyyttä haastatteleamalla laajemmin organisaation edustajia kaikista henkilöstöryhmistä. Tutkimuksessa käytetty ryhmähaastattelumenetelmä osoitautui hyväksi työkaluksi aineiston keräämiseen. Kohdeorganisaation kommunikaatio strategiatерmein on ollut rajallista. Haastattelutilanteessa päästiin avaamaan termistöä ja näin varmistumaan, että vastaukset käsittelivät nyt tutkittavia ilmiöitä.

Tutkimuksen luotettavuutta on lisätty empiirisen tutkimuksen tulosten esittelyssä laajasti käytetyillä suorilla lainauksilla. Haastattelutilanteet olivat avoimia ja välittömiä ja niissä vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri, jota tutkijan ja tutkittajien varhempi yhteistyö saattoi edesauttaa.

Alasuutarin (1999) mukaan tutkimusprosessi ei välttämättä pääty valmiiseen tutkimusraporttiin, vaan vaatii vielä uusia tutkimuksia. Tämän tutkimuksen jatkaminen muun muassa selvittämällä miksi jotkut keskijohtoon kuuluvat henkilöt ovat voimakkaammin mukana strategiaprosessissa ja kokevat nykyiselläänkin pystyvänsä vaikuttamaan strategian laatimiseen enemmän kuin toiset, toisi kohdeorganisaatiolle mielenkiintoista lisäinformaatiota strategiatyön kehittämisen kannalta.

7.2 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata kohdeyrityksen keskijohdon roolia yrityksen strategiaprosessissa, analysoida kohdeorganisaation strategiaviestintää keskijohdon näkökulmasta sekä yleisesti lisätä ymmärrystä keskijohdon toiminnasta strategian toimeenpanossa ja uudistamisessa. Strategiaproessia lähestytään strategia käytäntönä –tutkimussuuntauksen kautta, jonka mukaan strategia on or-

ganisaation päivittäistä käytännön toimintaa sekä arkipäivän päätöksiä, jotka lopulta muodostavat strategian.

Tutkimuksen päätutkimusongelmana on ”Miten keskijohto muokkaa strategiaa?”. Tutkimuksen tavoitteena on havainnoida keskijohdon käytäntöjä yhtiötason suunnitellun strategian muokkaamisessa. Empiiriseen tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät pääsääntöisesti osanneet kertoa miten he vaikuttavat yhtiötason strategian muodostukseen, vaikka kuitenkin kertoivat muokkaavansa yhtiön strategiaa oman yksikkönsä työkaluiksi toimintasuunnitelman laatimisprosessissa. Strategia-prosessin kokonaisuuden ymmärtäminen sekä syy-seuraussuhteiden käsittely lisäävät strategiatietoisuutta ja kohdeorganisaatiossa tulee varmistua tämän alueen osaamisen kasvattamisesta.

Keskijohdon osallistumista strategiaprosessiin analysoitiin tutkimalla ensinnäkin organisaation osaamisen tämän hetkistä hyödyntämistä ja keskijohdon roolia uuden tiedon luojana sekä vastaajien näkemystä organisaation valmiudesta strategiatyöhön. Vastaajien arviot organisaation kyvykkyydestä strategiatyöhön olivat hyvät ja tämä luo hyvät edellytykset strategiatyön kehittämiseksi. Vastaajien kokemuksissa organisaation osaamisen tämän hetkessä hyödyntämisessä oli suuria eroja.

Kyselytutkimuksessa havaittiin myös strategiaprosessiin osallistumisen kokemuksissa suurta eroa vastaajien kesken. Osa vastaajista koki osallistumismahdollisuudet olemattomina, kun taas osa koki osallistumisen olevan mahdollista riippuen omasta aktiivisuudesta.

Jarzabkowskin (2005) mukaan strategiset käytännöt toimivat välittäjinä, jotka joko mahdollistavat tai rajoittavat vuorovaikutuksen ylimmän johdon ja muun organisaation välillä. Tässä tutkimuksessa voidaan todeta kommunikaation ja vuorovaikutuksen ylimmän johdon ja keskijohdon välillä vaativan kehitystoimia. Muun muassa viestinnän käytäntönä oleva runsas sähköpostin käyttö kasvokkain tapahtuvan kaksisuuntaisen kommunikaation kustannuksella on käytäntö, joka rajoittaa vuorovaikutusta.

Grantin (2013) mukaan tärkeimpiä tiedon luoja ovat yksilöt ja he toimivat hiljaisen tiedon varastoina. Tieto tuottaa mittakaavaetuja ja soveltamisetuja ja etenkin eksplisiittinen tieto on jaettavissa vähin kustannuksin. Kohdeorganisaation keskijohdon tiedon luomisen roolia käsitellään strategiатыön valmiuden analyysin yhteydessä Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI –mallin avulla. Strategiaviestinnän analyysin yhteydessä käsitellään tiedotustilaisuutta, jossa yhtiön ylin johto jakaa strategiaviestiä. Tämä koulutustilaisuus on hiljaisen tiedon eksplikointia mahdollistava työssä oppimisen tila. Tilalla tarkoitetaan Nonakan ja Konnon (1998) määritelmää, jossa Ba kuvaa kontekstia, jossa tieto on mahdollista luoda.

Strategiaviestintää analysoitiin tutkimalla keskijohdon tietämystä ja tulkintaa kohdeyhtiön arvoista. Strategiatermistö näyttäytyi keskijohdolle hieman hankalana ja vieraana. Strategian sisältöjä ja siihen liittyvää analyysia he pystyivät kuvaamaan kohtuullisen hyvin, kun avuksi otettiin arkipäiväisemmät termit ja esimerkeiksi konkreettisia käytännön toimia. Lisäksi keskijohdon haastatteluvastaukset peilattiin Mustosen (2009) strategian vastaanottamiseen liittyvien tulkintakehysten kautta sekä analysoitiin keskijohdon toimia strategian viestijänä.

Analyysin viimeisessä osassa käsitellään keskijohdon rooleja strategian muokkaajana ja implementoijana. Tutkimuksessa sovelletun strategia käytäntönä – tutkimussuunnan lähtökohtana on toimijat ja heidän roolinsa osaavia strategisina toimijoina. Kokemusperäisen, hiljaisen tiedon ja paikallisen toimintaympäristön tuntemuksen merkitys tässä tutkimussuunnassa on suuri ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Kohdeyhtyrityksen keskijohdon todetaan muokkaavan suunniteltua strategiaa yksikötason toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä sekä päivittäisessä mikrotason päätöksenteossa ja vuorovaikutuksessa erityisesti alaistensa kanssa.

Ymmärretty strategiasisältö muodostuu toiminnan, käytäntöjen ja toimijoiden vuorovaikutuksessa. Aaltosen ja Ikävalkon (2002) määritelmä strategian implementoinnista suunnitellun ja toteutuvan strategian yhteensovittamisena korostaa keskijohdon merkitystä strategiaprosessissa. Kohdeorganisaation yksikkökohtainen toimintasuunnitelma on keskijohdon käytännön työkalu ymmärretyn strategian

muodostamiseksi ja strategian implementoinnin toteuttamiseksi. Toimintasuunnitelman osalta keskijohto tunnisti melko runsaasti kehityskohtia, muun muassa toiminnan mittariston ja kontrollijärjestelmän sekä toimintasuunnitelman aktiivisen seurannan ja toimintakauden aikaisen muokkaamisen suhteen.

Keskijohto on usein lähempänä ulkoisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita, kilpailijoita ja tavarantoimittajia kuin ylin johto. Tutkimuksessa käsiteltiin keskijohdon potentiaalia näiden sidosryhmien strategiseen analysointiin. Lisäksi peilattiin esiin tulleita strategian implementoinnin esteitä Beerin ja Eisenstatin (2000) tutkimustuloksia hyödyntäen.

7.3 Johtopäätökset

Yhtiön suunniteltu strategia edustaa suuntaa tai ohjeistusta, joka ohjaa organisaation operatiivisen toiminnan johtamista. Keskijohto tekee merkityksellisiä ratkaisuja suunnitellun strategian tavoitteiden toteutumisen kannalta, kun se muokkaa yhtiön yleisistä strategiatavoitteista oman operatiivisen toiminnan kannalta konkreettisia tavoitteita, laatiessaan täsmälliset suunnitelmat niiden saavuttamiseksi sekä kohdentaessaan olemassa olevat resurssit.

Keskijohdon toteuttama strategiaviestin tulkitseminen on strategiakäytännöistä yksi merkittävin. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat oman roolinsa strategiaprosessissa ensisijaisesti strategian toteuttamiseen liittyvissä toimissa. Kuitenkaan suunnitellun strategian toteuttaminen ei ole mahdollista, jos strategiaviestiä ei ole tulkittu oikein. Ylimmän johdon tulee varmistua, että strategia on määritelty riittävän selkeästi ja että se vuorovaikutuksessa riittävän tehokkaasti viestitään. Strategian korkealentoisuus ja jääminen liian yleiselle tasolle saattaa tehdä liian monenlaisista käytännön tekemisistä strategian mukaisia. Keskijohto joka tapauksessa muokkaa strategiaa, jotta se pystyy johtamaan operatiivista toimintaa omassa yksikössään. Yrityksen ylimmän johdon on päätettävä, tapahtuuko se omatoimisesti vai ohjattuna ja valvottuna strategiaprosessina, jolloin suunnitellun strategian saavuttaminen on mahdollista.

Kohdeyrityksessä ei ole pelkästään sisäiseen viestintään keskittyntä toimintoa. Organisaation strategiaviestinnän heikkous linkittyy tähän seikkaan. Haasteet strategiaviestinnässä näyttäytyvät epätasalaatuisuutena keskijohdon kokemuksissa strategiaan osallistumisen, vaikutusmahdollisuuksien ja organisaation osaamisen hyödyntämisen osalta. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta organisaatiosta puuttuvan vuorovaikutuksen mahdollistavia käytäntöjä, jotka toimisivat välittäjinä strategiaproessissa. Heikko viestintä on myös yleisesti yksi strategian implementoinnin merkittävimmistä ongelmista. Jos suunniteltua strategiaa ei ymmärretä, sen onnistunut implementointi ja toteutuminen ovat sattumanvaraista.

Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö strategiaproessin kehittämisessä sekä strategian laatijoiden sparraajana ja tukena edistäisi kohdeorganisaation strategia-työn kaikkia osa-alueita. Suurimmat haasteet liittyvät strategiaan johdon omaisuutena, strategiaviestinnän puutteellisuuteen sekä strategian etäisyyteen käytännön tehtävistä. Keskijohdon ja ylimmän johdon yhteistyötä kehittämällä strategiaproessista saadaan paremmin yhtiön tavoitteiden saavuttamista palveleva. Tämä edellyttää ylimmältä johdolta kykyä sallia organisaation toimijoiden osallistuminen strategian muodostukseen ja muuttamiseen.

Keskijohdon strategiatyötä voidaan tukea monipuolisella viestintämateriaalilla, jossa huomioidaan strategian vastaanottajien erilaiset tulkintakehykset sekä varmistamalla, että strategiatyöhön on käytettävissä riittävästi aikaresurssia. Strategian viestintä pelkästään tiedotustilaisuustyyppisillä menetelmillä edellyttää vastaanotajalta epärealistisen määrän strategiaosaamista. Yksisuuntaisella viestinnällä ja riittämättömällä kommunikaatiolla myös menetetään organisaation toimijoiden kyvykkyudet strategian kehittämisessä sekä heidän strategiset analyysinsa kilpailija- ja asiakasrajapinnasta.

Toinen keskijohdon strategiatyötä tukeva seikka on vastata heidän esittämänsä toiveeseen toteutuneen toiminnan parempaan ja säännölliseen seurantaan myös muilla mittaristoilla kuin euromääräisillä talouden mittareilla. Seuranta- ja kontrollijärjestelmien kehittäminen yhteistyössä keskijohdon kanssa edistää keskijohdon

strategiatyötä hyvin konkreettisesti. Kehitystyöhön osallistuminen sitouttaa henkilöstöä organisaation toimintaan ja varmistaa kokonaisvaltaisemman näkemyksen muodostumisen.

Parhaimmillaan yrityksen strategiassa on ”imua”, se motivoi, ohjaa ja sitouttaa henkilöstöä sekä ohjaa käyttäytymistä kohti suunniteltua strategiaa. Tämä edellyttää sekä strategian että strategiaprosessin avaamista keskustellen vuorovaikutuksessa ylimmän johdon, keskijohdon ja muun henkilöstön kesken.

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H., 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), pp. 415-418.
- Alasuutari, P., 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A., 2000. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), pp. 29-40.
- Bracker, J., 1980. The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), pp. 219-224.
- Burgelman, R. A., 1983a. A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, Osa/vuosikerta 8, pp. 61-70.
- Burgelman, R. A., 1983b. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), pp. 223-244.
- Carter, C., Clegg, S. R. & Kornberger, M., 2008. Strategy as practice?. *Strategic Organization*, 6(1), pp. 83-99.
- Cater, T. & Pucko, D., 2010. Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal of East European Management Studies*, 15(3), pp. 207-236.
- Eskola, J. & Suoranta, J., 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J., 2000. Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 154-177.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B., 2000. *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc..

- Grant, R. M., 2013. *Contemporary Strategy Analysis*. Eighth edition toim. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P., 2011. *Kaikkien aivot käyttöön*. 1. toim. s.l.:WSOYpro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2013. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, V. & Maula, H., 2004. *Strategiaviestintä*. Keuruu: Otavan Kirjanpaino Oy.
- Ikävalko, H., 2005. *Strategy process in practice - Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*, s.l.: Helsinki University of Technology.
- Ikävalko, H. & Aaltonen, P., 2001. *Middle Managers' Role in Strategy Implementation*. Lyon: Helsinki University of Technology.
- Ikävalko, H. & Aaltonen, P., 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), pp. 415-418.
- Jarzabkowski, P., 2004. Strategy as Practice: Resursiveness, Adaptation and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), pp. 529-560.
- Jarzabkowski, P., 2005. *Strategy as practice: An Activity Based-Approach*. Ensimmäinen painos toim. London: SAGE Publications.
- Juholin, E., 2009. *Viestintä strategiasta käytäntöön*. Viides painos toim. Porvoo: Infor Oy.
- Kamensky, M., 2004. *Strateginen johtaminen*. Seitsemäs painos toim. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M., 2008. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2009. *Strategiaverkko*. s.l.:Talentum Media Oy.

Lukka, K., 2014. *Konstrukttiivinen tutkimusote*. [Online] Available at: <https://metodix.wordpress.com> [Haettu 10 Toukokuu 2016].

Lynch, R., 2009. *Strategic Management*. Viides painos toim. Harlow: Pearson Educaton Limited.

Mantere, S., 2008. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), pp. 294-316.

Mantere, S. ym., 2006. *Organisaation strategian toteuttaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mintzberg, H., 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Cronwall: T.J.Press (Padstow) Ltd.

Mintzberg, H. & Waters, J. A., 1985. Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 257-272.

Mustonen, M., 2009. *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt: Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*, s.l.: Helsinki School of Economics.

Neilimo, K. & Näsi, J., 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede*. s.l.:Tampereen Yliopisto.

Noble, C. H., 1999. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Busiess Research*, Osa/vuosikerta 45, pp. 119-134.

Nonaka, I., 1994. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37.

Nonaka, I. & Konno, N., 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Ceration. *California Management Review*, 40(3), pp. 40-54.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating company*. New York: s.n.

- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N., 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, Osa/vuosikerta 33, pp. 5-34.
- Rouleau, L., 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), pp. 1413-1441.
- Suominen, K., 2009. Consuming strategy - The art and practice of managers' everyday strategy usage. *Doctoral Dissertation Series*, 2009(14).
- Suominen, K., Karkulehto, K., Hämäläinen, V. & Sipponen, J., 2009. *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vaara, E. & Whittington, R., 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), pp. 285-336.
- Whittington, R., 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), pp. 731-735.
- Whittington, R., 2001. *What is Strategy - and does it matter?*. 2. toim. London: Routledge.
- Whittington, R., 2003. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), pp. 117-125.
- Wickham, P. A., 2001. *Strategic entrepreneurship*. s.l.:s.n.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Steven, W. F., 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis and Future Research. *Journal of Management*, pp. 1190-1221.
- Åberg, L., 2006. *Johtamisviestintää*. Jyväskylä: Inforviestintä.

LIITTEET

LIITE 1: Ryhmähaastattelun kysymysrunko

VISIO

Kohdeyrityksen visio on olla Suomen sisustusmerkkien top kolmosessa. Mitä tämä teidän mielestänne tarkoittaa? Miten sen käytännössä näkyy?

Miten koette kohdeyrityksen vision toteutuneen tähän mennessä?

Miten vision toteutumista mitataan?

Miten vision toteutumisesta on viestitetty?

ARVOT

Mitä haluatte ja osaatte kertoa kohdeyrityksen arvoista?

Toteutuvatko ne? Miten arvot näkyvät kohdeyrityksen toiminnassa?

Kohdeyrityksen toiminta-ajatus kiteytyy sloganissa "XX". Mitä tämä tarkoittaa käytännössä?

TOIMINTA-AJATUS

Toteutuuko kohdeyrityksen toiminta-ajatus?

Mitkä ovat kohdeyrityksen menestystekijöitä?

Tunnistaako koko henkilökunta yhtiön tavoitteet, arvot ja vision? Miten viestintä on onnistunut, mitä toiveita teillä on sen suhteen?

SOKEAT PISTEET

Soveltuvatko edellä mainitut tavoitteet, toiminta-ajatukset ja arvot tämän hetkiseen toimintaympäristöön? Miksi? Miksei?

Ovatko kohdeyrityksen strategiset ratkaisut riittävän innovatiivisia?

Hyödyntääkö nykyinen strategia tämänhetkiset voimavarat ja resurssit? Mitkä ovat teidän mielestänne kohdeyrityksen merkittävimpiä voimavaroja?

Millä kohdeyritys erottuu kilpailijoista?

Ovatko ne kestäviä kilpailuetuja? Ovatko kilpailuedut nykyään lyhytkestoisempia?

Hukataanko tilaisuuksia, jotka kilpailijat hyödyntävät?

Millaisia signaaleja tällä hetkellä mahdollisesti ei tunnisteta? Esimerkiksi toimintaympäristön suhteen tai asiakkaiden suhteen?

STRATEGIA

Minkä vuoksi strategista suunnittelua tehdään?

Onko strategia työkalu kiireeseen?

Onko strategia työkalu sitouttamiseen?

Mitä osallistava strategiatyö voisi käytännössä tarkoittaa? Mitä hyötyä siitä olisi?

Millainen työkalu myymälätason toimintasuunnitelma on strategisesti? Onko se strategista suunnittelua? Miten sen toteutumista seurataan? Kehittykö se matkan varrella, voimassaoloaikanaan?

LIITE 2: Kyselytutkimuksen kysymykset

Arvosteluasteikko:

Väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa = 1

Väite kuvaa huonosti nykytilaa = 2

Väite kuvaa jossain määrin nykytilaa = 3

Väite kuvaa hyvin nykytilaa = 4

Väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa = 5

Organisaation oppimisedellytysten nykytila arvosteluasteikko 1 – 5

1. Koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan systemaattisesti
2. Oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan
3. Yrityksessämme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet
4. Johto tukee ja kannustaa oppimista
5. Tunnen, että ammattitaitooni luotetaan
6. Koen, että johto arvostaa oppimistani
7. Yrityksessämme huolehditaan siitä, että yksilöiden työ ei ole liian rutiiniluontoista/liian kiireistä/liian haasteellista

Strategian ja oppimisen välinen yhteys arvosteluasteikko 1 - 5

1. Yrityksen ja ylimmän johdon arvot ovat kehitymis- ja oppimismyönteisiä
2. Yrityksen strategia on jaettu ja yhteiseksi ymmärretty kuva yrityksen tulevaisuudesta
3. Yrityksen strategia auttaa hyvin asettamaan kehitystavoitteet ja -hankkeet tärkeysjärjestykseen

Organisaation valmius strategiatyöhön arvosteluasteikko 1 - 5

1. Yrityksen henkilökunta on motivoitunutta, osaavaa ja innostunutta
2. Osaamme viedä läpi tärkeitä muutoksia nopeasti
3. Asiakkailtamme on henkilöstöstämme positiivinen ja yhtenäinen kuva ja kokemus

4. Henkilöstömme on valmis ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta
5. Olemme hyviä ideoimiaan sellaisia uusia asioita, joilla on merkitystä toimintamme ja tavoitteidemme kannalta

Strategiatyön kehittäminen

vapaa vastaus

1. Miten henkilökohtaista ja tiimisi osaamista hyödynnetään yhtiön strategian laatimisessa ja kehittämisessä? Miten voit ottaa osaa strategiatyöhön? Mitä mahdollisia muutoksia tähän liittyen toivoisit?
2. Miten kuvailisit yhtiön strategian tällä hetkellä toimivan yksikkösi työkaluna?
3. Miten yhtiön strategian viestintä on mielestäsi toteutettu ja mitä mahdollisia muutoksia tähän toivoisit?
4. Mitä hyötyjä näkisit henkilöstön aktiivisella osallistumisella yhtiötason strategiatyöhön?
5. Mitä haittoja näkisit henkilöstön aktiivisella osallistumisella yhtiötason strategiatyöhön?