



HENKILÖSTÖÄ OSALLISTAVA STRATEGIAPROSESSI JA SEN VAIKUTUKSET STRATEGIAN KÄYTÄNTÖÖN VIENTIIN – TAPAUSTUTKIMUS OP LOUNAINMAA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkimus

2023

Jukka Tuominen

Tarkastaja: Professori Tuomo Uotila

Tarkastaja: Erikoistutkija Anne Pässilä

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen ja johtajuus

Jukka Tuominen

Henkilöstöä osallistava strategiaprosessi ja sen vaikutukset strategian käytäntöön vieniin – tapaustutkimus OP Lounaismaa

Kauppätieteiden pro gradu -tutkimus

2023

69 sivua, 7 kuvaa, 1 liite

Tarkastaja: Professori Tuomo Uotila

Tarkastaja: Erikoistutkija Anne Pässilä

Avainsanat: strategia, osallistava strategia, strategia käytäntönä, strategian käytäntöön vieni, strateginen viestintä

Tämä työ käsittelee henkilöstöä osallistavaa strategiaprosessia ja sen vaikutuksia strategian käytäntöön vieniin. Tutkimuksen lähtökohtana on kohdeorganisaatiossa tunnistettu halu kehittää omaa osallistavaa strategiaprosessia sekä tunnistaa prosessista seuraavia vaikutuksia erityisesti strategian toimeenpanon edistämiseksi. Tutkimuksen taustateoriassa hyödynnetään strategiaan liittyvää teoriaa strategian käsitteiden, käytäntöön viennin sekä strategisen viestinnän sekä strategia käytäntönä-tutkimussuunnan tukemana. Työn tavoitteena on tuoda pintaan ymmärrystä kohdeorganisaation osallistavan strategiaprosessin vaikutuksista ja ilmiöistä sekä antaa myös syötteitä nykyisen prosessin kehittämiseksi. Tutkimus perustuu kohdeorganisaatiossa tehtyihin puolistrukturoituihin ryhmähaastatteluihin.

Keskeisimmät tulokset viittaavat siihen, että henkilöstöä osallistavalla strategiaprosessilla on monenlaisia vaikutuksia strategian käytäntöön vieniin. Positiivisten vaikutusten osalta voidaan tunnistaa strategian yhteiseen mieltämiseen liittyvät havainnot sekä yhteinen näkemys siitä, että strategia rakentuu arjessa yhteisen dialogin tukemana. Henkilöstöä osallistava strategiaprosessi vahvistaa organisaation jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta, toisiinsa tutustumista sekä myös yksilön työn merkityskokemusta. Tulosten pohjalta on nähtävissä myös selvä yhteys osallistavan strategian ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen välillä. Osallistavuuden negatiivisten vaikutusten osalta esille nousee strategiaprosessin kuormittavuus.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Jukka Tuominen

A Participatory Strategic Process and Its Impacts on Strategy Implementation - A Case Study of OP Lounaismaa

Master's thesis

2023

69 pages, 7 figures and 1 appendices

Examiner: Professor Tuomo Uotila

Examiner: Senior Researcher Anne Pässilä

Keywords: strategy, participatory strategy, strategy in practice, strategy implementation, strategic communication

This study examines an employee-engaged participatory strategic process and its effects on the implementation of strategy. The research is based on the identified desire of the target organization to develop its own participatory strategic process and to identify the effects of this process, particularly in advancing strategy implementation. The background theory of the study draws on strategic theory, encompassing concepts of strategy, strategy implementation and strategic communication, as well as the perspective of strategy as a practice. The objective of the study is to shed light on the impacts and phenomena of the target organization's participatory strategic process and to provide input for the improvement of the current strategy process. The research is based on semi-structured group interviews conducted within the target organization.

The key findings suggest that an employee-engaged participatory strategic process has various effects on the implementation of strategy. In terms of positive effects, observations related to a shared understanding of the strategy and a common view that strategy is built in everyday life through collective dialogue can be identified. The participatory strategic process enhances interaction among members of the organization, fosters mutual acquaintance, and contributes to an individual's sense of the significance of their work. Based on the results, a clear connection between participatory strategy and the achievement of organizational goals is evident. Concerning the negative effects of participation, the burden of the strategic process emerges as a key factor.

KIITOKSET/ ACKNOWLEDGEMENTS

Tämä tutkimustyö oli antoisa matka strategian äärelle. Työn taustat nojaavat kohdeorganisaatioon, joka on halunnut rakentaa omasta strategiastaan henkilökuntaa osallistavan, arjessa vaikuttavan sekä tulevaisuuden kilpailukykyä vahvistavan. Suuri kiitos kohdeyrityksen henkilöstölle haastatteluista ja keskusteluista, jotka olivat syvällisiä ja sisällöltään laaja-alaisia sekä omaa oppimisen matkaa tukevia. Kiitos kuuluu myös organisaation johdolle sekä työ-kavereilleni tuesta, joka on mahdollistanut omat KTM-opintoni päivätyöni ohessa.

Erityisesti haluan kiittää puolisoani Pilviä kärsivällisyydestä sekä perheemme arjen hallinnasta opiskeluideni aikana. Kiitos kuuluu myös perheemme lapsille ehtymättömästä inspiraatiosta. Lämmin kiitos myös äidilleni Marjalle, Hannulle sekä veljelleni Tommille kannustuksesta.

Haluan kiittää myös gradun ohjaajia professori Tuomo Outilaa ja erikoistutkija Anne Pässilää arvokkaista näkemyksistä, hyvistä keskusteluista sekä sparrauksesta tutkimukseni edistämiseksi.

Salossa 19.9.2023

Jukka Tuominen

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1.	Johdanto.....	8
1.1.	Tutkimuksen kohdeyritys, tausta, tavoitteet, rajaukset ja rakenne.....	10
1.2.	Tutkimusongelma ja alaongelmat	13
1.3.	Keskeiset käsitteet.....	14
2.	Organisaation strategia ja sen toteuttaminen.....	16
2.1.	Strategia yrityksen kulmakivenä.....	16
2.2.	Strategia käytäntönä (S-A-P)	20
2.3	Strategian käytäntöön vienti.....	25
2.4	Strategia ja osallistavuus	28
2.5	Strateginen viestintä.....	33
3.	Tutkimusmenetelmät	37
3.1.	Tutkimuksen viitekehys	37
3.2	Tutkimusasetelma ja laadullinen tutkimusmenetelmä	38
3.3	Tutkimusaineiston kerääminen, analyysi ja luotettavuus.....	41
4.	Tutkimustulokset	45
4.1.	Strategia ja sen mieltäminen osana OP Lounaismaan strategiaa	45
4.2.	Strategia ja sen osallistavuus henkilöstön näkökulmasta.....	49
4.3	Strategian käytäntöön vienti.....	53
4.4	Strategia ja viestintä	55
4.5	Tulosten kiteytykset taulukolle	58
5.	Tutkimustulosten peilaaminen teoriaan.....	59
5.1	Haastattelutulosten peilaaminen strategiaan ja strategia käytäntönä-tutkimussuuntaukseen	59
5.2	Haastattelutulosten peilaaminen strategian käytäntöön vientiin ja osallistavuuteen	65
5.3	Haastattelutulosten peilaaminen strategian viestintään.....	69
6.	Johtopäätökset.....	71

7. Yhteenveto	75
Lähteet	78

Liitteet

Liite 1. Ryhmähaastattelun haastattelurunko

Kuvaluettelo

Kuva 1: OP Lounaismaan strategian painopisteet

Kuva 2: Viisi strategisen johdon tehtävää (Thompson ja Strickland, 2003)

Kuva 3: Strategia käytäntönä – tutkimussuuntauksen uudet suuntaukset (Whittington, 1996)

Kuva 4: Strategia käytäntönä toiminnan viitekehys (Jarzabkowski, 2005)

Kuva 5: Osallistava strategiasuunnittelu ja vaikutukset (mukaiillen Kohtamäki, Kraus, Mäkelä ja Rönkkö, 2012)

Kuva 6: Epäsymmetrisen ja symmetrisen osallistamisen erot (Pekkala ja Luoma-Aho, 2019)

Kuva 7: Haastatteluiden nostot/vahvuudet ja kehittämisen potentiaali

1. Johdanto

Yritysten strategiat ja erityisesti niiden käytäntöön vienti ovat organisaatioihin liittyvässä kehittämisessä sekä keskustelussa jatkuvana kestoaiheena. Aihepiirin laaja-alaisuus, yhteisen strategisen teorian viitekehyksen puuttuminen ja strategian kontekstisidonnaisuus voi tehdä strategiasta vaikeasti mielletävän kokonaisuuden. Tässä asetelmassa voi strategian arkeen vieni olla hyvin hankalaa, strategia voi näyttäytyä abstraktina ja arkeen kiinnittymättömänä. Erilaisista strategioista on yrityselämässä olemassa hyvin toteutettuja sekä myös runsaasti epäonnistuneita esimerkkejä. Varsin usein strategioiden epäonnistuminen pohjautuu joko puutteelliseen analyysiin tai virhearvioihin suunnasta, jonne yrityksen pitäisi olla matkalla. Hyvin yleistä on myös se, että strategian toteutuminen kompastuu strategian käytäntöön viennin puutteisiin eikä organisaation ihmisiä saada sitoutumaan strategian eläväksi tekemiseen. Edellä mainituista syistä modernien organisaatioiden pitää jatkuvasti miettiä omaa suhdettaan strategiaan, sen luomisen ja käytäntöön viennin osalta. Keskeinen strateginen kysymys on: miten voisimme organisaatioissamme saada laajemmin ihmisiä osallistumaan strategian luontiin, toimeenpanoon ja sen jatkuvaan päivittämiseen?

Yrityksen strategian muovaamisen terve voi syntyä organisaatiossa hyvin erilaisista tilanteista. Strategia voi esimerkiksi toimia yrityksessä päätöksenteon tukena, auttaa yritystä löytämään oikeanlaisia työkaluja sekä viitekehyksiä yrityksen johtamiseen ja tehokkuuden kasvattamiseen, se voi toimia koordinoitaväliseinä ja viestiä, minne yritys on matkalla. Yhtä lailla strategia voi kirkastaa organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita ja miten yrityksen tulee toimia tulevaisuudessa ja miten sen pitää yhdistää resurssit ja tavoitteet toimivaksi kokonaisuudeksi. Strategiassa asemoidaan myös yrityksen toimintaa suhteessa kilpailijoihin. (Grant 2018, 15–16) Strategiasta nousevien tarpeiden moninaisuudesta huolimatta on nähtävissä Strategia käytäntönä- tutkimussuuntauksen esille nousu strategisena lähestymistapana. (Carter, Clegg ja Kornbergin 2008) Strategia käytäntönä tarkastelee strategiaa arkisena sekä käytäntölähtöisenä ilmiönä. Tässä suuntauksessa strategia synnytetään ja luodaan organisaation välisten jäsenten vuorovaikutuksessa sekä kanssakäymisessä. (Huhtinen, Koltola, Westling 2015, 12–20) Whittingtonin (2006) mukaan tässä ajattelussa pureudutaan

syvälle siihen, mitä ihmiset organisaatioissa tekevät strategian edistämiseksi. Lisäksi suuntaus pohjautuu ajatukseen, jossa strategiat ja niihin liittyvät käytännöt muovaavat maailmaa laajemminkin ympärillämme.

Modernissa strategia-ajattelussa nousee pinnalle ihmisten osallistaminen. Osallistamisesta on nähtävissä paljon hyötyä, joka vahvistaa strategian käytäntöön vientiä. Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön vähentää esteitä luomalla omistajuutta, tukee kriittisen tiedon jakamista ja kannustaa työntekijöitä keskinäiseen palautteenantoon. Osallistavan strategiatyön nähdään tukevan myös organisaation ketterää toimintaa. (Einola ja Kohtamäki 2015, 5–20) Organisaation osallistamisen kulmakivenä on erityisesti keskenään ja vuorovaikutuksessa yhdessä toimiminen (Kozlowski ja Ilgen 2006). Osallistamisella tarkoitetaan erityisesti ihmisten ja organisaation välistä vuorovaikutusta sekä yhteistä kokemusta osallisuudesta. Osallinen voi olla monella tasolla; ajatusten, tunteiden tai parhaimmillaan toiminnan tasoilla. (Brodie, Hollebeek, Juric ja Ilic 2011) Strategian osallistavuudella voidaan myös vähentää organisaation muutosvastarintaa, osallistavuus ei ole kuitenkaan itseisarvoista jokaisessa yrityksen ydinprosessissa. (Powell ja Posner 1978)

Osallistavuuteen liittyy myös asetelma, joka on haastava. Ei ole itsestään selvää, että ihmiset osallistuvat toimintaan, vaikka organisaatio tarjoaisi siihen mahdollisuuksia. Sellaiset työntekijät, jotka eivät kaipaa työssään erityisiä saavutuksia, voivat kokea osallistavuuden asetelman haastavana myös muutoksen ja työn kuormittavuuden näkökulmasta. (Bruhn, Zajac ja Al-Kazemi 2001) Osallistavuus strategisessa suunnittelussa edesauttaa kuitenkin yrityksen johtoa sitouttamaan henkilöstöä strategian käytäntöön vientiin, joka puolestaan tutkitusti vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen suorituskykyyn. Lisäksi henkilökunnan sitouttaminen strategiaan kasvattaa henkilökunnan kiinnittymistä strategian toimeenpanoon sekä yrityksen kokonaissuorituksen parantamiseen. Tämä asetelma vahvistaa myös organisaation kyvykkyyttä omaksua yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja sopeutumista muutoksiin. Joka tapauksessa yrityksen johdon on hyödyllistä osallistaa henkilöstöä myös suunnitteluun, koska se vahvistaa ihmisten sitoutumista myös strategian toimeenpanoon. (Kohtamäki, Kraus, Mäkelä ja Rönkkö 2012) Osallistavassa strategiatyössä keskeinen menestystekijä on riittävä viestintä. Sen kautta henkilökunta sisäistää strategiaa ja toimii

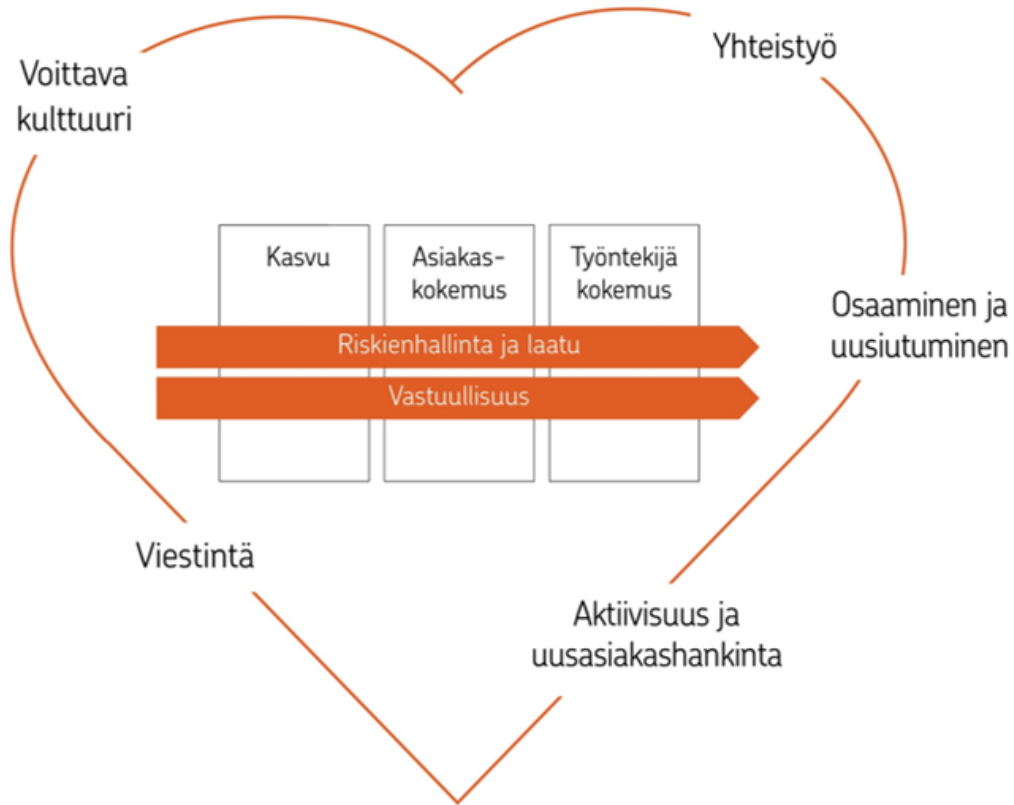
yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Osallistavassa strategiassa on myös tärkeää saada syötteitä ja keskustelua aikaiseksi koko henkilökunnan saralla sekä myös alhaalta ylöspäin, jotta henkilöstöllä on ylipäätä riittävä ymmärrys strategian painopisteistä. (Karlöf 1996, 61–63)

1.1. Tutkimuksen kohdeyritys, tausta, tavoitteet, rajaukset ja rakenne

Tutkimuksen tausta rakentuu case-yrityksen OP Lounaismaan henkilöstöä osallistavan strategiaprosessin ympärille. OP Lounaismaa on 130 finanssialan ammattilaisen työpaikka. Vuoden 2022 lopussa pankilla oli yhteensä 82 800 asiakasta, joista omistaja-asiakkaita on noin 52 500. Pankin toimintaa ohjaa vakaa arvopohja: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Pankin markkinaosuus omalla toimialueellaan on yli 50 %. OP Lounaismaa toimii Salon, Someron sekä Forssan talousalueella. Kolmannes pankin asiakkaista asuu pankin toimialueen ulkopuolella.

OP Lounaismaa kuuluu OP Ryhmän R1-kategoriaan eli suurimpien Osuuspankkien sarjaan. Pankki on menestynyt monella saralla ryhmätasoisessa vertailussa erinomaisesti. OP Lounaismaa on palkittu ainoana Osuuspankkina kolmesti Innovatiivisin Osuuspankki-tunnustuksella. Tämän lisäksi pankin asiakastytyvyisyys on ollut vuosia suurten Osuuspankkien paras, myös henkilöstön työtyytyvyisyys on ryhmän keskinäisessä vertailussa kärkipäätä. Näiden ansioiden lisäksi pankki on saanut tunnustusta vuoden parhaana varallisuudenhoitopankkina vuonna 2022.

Kohdeyrityksen viimeisempien strategiaprosessien eri vaiheissa on henkilöstön rooli ollut keskeinen sekä strategian sisällön että sen käytäntöön vientiin liittyvien teemojen näkökulmasta. OP Lounaismaan strategiset nostot, teemat ja niihin liittyvät toimet sekä arjen ydintekemiset ovat rakentuneet suurimmilta osin pienryhmätyöpajojen työskentelyn kautta. Strategiaa työstäneet työryhmät ovat olleet avoinna kaikille organisaation jäsenille, ja ryhmiin on saanut hakeutua vapaaehtoisuuteen perustuen omien strategisten teemamieltymysten mukaisesti. Strategiset ydinteemat ovat valikoituneet sekä OP Ryhmän strategisten painopisteiden että OP Lounaismaan henkilöstön keskusteluiden ja työpajojen kautta.



Kuva 1. OP Lounaismaan strategian painopisteet

Kuvasta 1 on nähtävissä ulkokehällä OP Lounaismaan strategian valitut ydinteemat, sisäkehän asiakokonaisuudet ovat OP Ryhmän valitsemia pääteemoja. OP Lounaismaan strategia pohjautuu ryhmästrategiaan, mutta tietyin itse valituin painotusaluein.

OP Lounaismaan strategisten teemojen työryhmien vetäjiksi on valittu organisaatiosta eriliset projektipäälliköt, joilla ei ole virallisessa organisaatorakenteessa esihenkilön asemaa. Projektipäällikön tehtäviin järjestettiin avoin sisäinen rekrytointi ja tehtävät herättivät laajalti kiinnostusta. Strategiatyön sisällön rakentumista sekä käytäntöön vientiä on tuettu lisäksi erillisellä strategialähteläs-toimintamallilla. Jokaisesta organisaation tiimistä on valittu ja nimetty erillinen strategialähteläs. Strategialähteläs vastaa osaltaan siitä, että

strategiaan liittyvät asiat ja ydintekemiset etenevät tiimitason keskusteluun ja palaute tiimeistä strategiaryhmiin kulkee molempiin suuntiin. Näin ollen strateginen keskusteluagenda on myös tiimitason toiminnassa luontaisena jatkumona mukana osana strategian toimeenpanoa. Strategian etenemistä koordinoi pankin kehittämisasiantuntija sekä taustalla pankin johtoryhmä. Strategian edistämisestä raportoidaan pankin hallitukselle.

Yrityksen nykyinen henkilöstöä osallistava strateginen prosessi on pitkän linjan jatkumo, osallistavaa strategiatyötä jatketaan osana yrityksen normaalia arkista toimintaa myös vuonna 2023 ja 2024. Nykyiset aiemmin luodut strategiset painotukset ja ydintekemiset tarkistetaan säännöllisesti ja niiden ajantasaisuus varmistetaan sekä sisältöjä täydennetään muuttuneen toimintaympäristön sekä sisäisten muutosajureiden tarpeita vastaaviksi. Pitkä ajallinen jatkumo sekä lähivuosien muutosprosessi tarjoaa luontaisesti pro-gradulle hyvät lähtökohdat tutkittavien ilmiöiden syvälliselle ymmärrykselle sekä tutkimusongelman kautta syntyvien löydösten tekemiselle.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja kuvata, minkälaisia vaikutuksia henkilöstöä osallistavalla strategiaprozessilla on strategian käytäntöön vientiin ja toimeenpanoon. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää niitä keinoja, joilla kohdeyrityksen strategiaprozessia voitaisiin kehittää vielä nykyistä paremmaksi strategisten tavoitteiden ja ydintekemisten käytäntöön viennin näkökulmasta. Työn lopputuloksissa esitellään nykytilanteen mukainen kuvaus osallistavuuden vaikutuksista, ja tämän kautta pohditaan osallistavuuden hyviä puolia, mahdollisia haittoja, ilmiön dynamiikkaa sekä myös oppimisen ja johtamisen näkökulmia. Työn löydösten kautta luodaan ymmärrystä mitä piirteitä ja ominaisuuksia onnistuneeseen osallistavaan prosessiin liittyy sekä haetaan luonnollisesti myös kehittämisen näkökulmaa organisaation strategiaprozessin parantamiseksi ja yrityksen tulevaisuuden kilpailukyvyyn vahvistamiseksi.

Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan kohdeorganisaation strategiaprozessia. Perusteluna rajaukseen on se, että OP Ryhmän näkökulmasta kohdeyrityksenä olevan Osuuspankin strategiaprozessi on täysin uniikki ja poikkeuksellinen. Tutkimuksen laatijan työskentely kohdeorganisaatiossa antaa myös perusteellisen sekä syvällisen mahdollisuuden pureutua

juuri kohdeyrityksen näkökulmasta arvokkaaseen aihealueeseen. Työn validiteetin kannalta on tärkeää tiedostaa, että tutkija ymmärtää oman subjektiivisuuden organisaation jäsenenä aihepiiriin liittyen. Tähän asiaan palataan tutkimuksessa kohdassa, jossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Pro Gradu koostuu sekä teoriaosuudesta että empiirisestä tutkimuksesta. Teoriaosuudessa kuvataan strategiaa käsitteenä ja siihen liittyviä sisältöjä. Lisäksi strategia-käytäntönä-koulukunta, strategian osallistavuus sekä strateginen viestintä läpikäydään erilaisten teorioiden kautta. Työn kolmannessa osiossa esitellään työn empiirisen osuuden tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu. Neljännessä luvussa paneudutaan tutkimustuloksiin ja viidennessä luvussa tuloksia peilataan teorioihin. Kuudessa osiossa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja viimeisenä lukuna esitetään vielä tutkimuksen yhteenveto.

1.2. Tutkimusongelma ja alaongelmat

Yritysten strategiaprosessin eri vaiheita ja ylipäätä strategian käytäntöön vientiä sekä toimeenpanoa on tutkittu varsin runsaasti. Osallistavan strategiaprosessin aihepiiri ei ole terminä erityisen laajasti tutkittu varsinkaan kotimaisessa tutkimuskentässä, vaikka osallistavuudesta terminä puhutaan paljon varsinkin viestintään liittyvien aihepiirien yhteydessä. Joitain tutkimuksia aihepiirin ympäriltä löytyy, niiden tulosten yleistettävyyttä ei kuitenkaan kaikilta osin korreloi kohdeyrityksen löydösten osalta. Tässä yhteydessä on syytä mainita se, että strategia käytäntönä-koulukunnan lähestymistapa linkittyy läheisesti osallistavuuteen ja strategian käytäntöön vientiin. Tämä lähtökohta otetaan huomioon myös tutkimukseni teoriaosuudessa sekä tutkimuksen viitekehityksessä. S-A-P-koulukunnan teemoja puolestaan on tutkittu varsin runsaasti strategioiden yhteydessä ja myös strategian toimeenpanoon liittyvien aihepiirien sisällöissä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Minkälaisia vaikutuksia osallistavalla strategiaprosessilla on strategian toimenpanoon

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitä piirteitä ja ominaisuuksia onnistunut osallistava strategiaprosessi sisältää
- Miten kohdeyrityksen osallistavaa strategiaprosessia voidaan parantaa ja kehittää vielä paremmaksi tulevaisuudessa

1.3. Keskeiset käsitteet

Strategia:

Strategia itsessään on ensisijainen tarkoitus tiettyyn määritettyyn tavoitteeseen pääsemiseksi. Strategia luo suuntaa ja organisaatiolle toiminnallista ulottuvuutta pitkälle aikavälille. Johtuen strategian laajoista määrittelykulmista, erilaisten sekä moninaisten strategisten viitekehysten hyötyä pitääkin ajatella yritystoiminnassa toisiaan vahvistavina eikä niinkään poissulkevinä elementteinä. (Feurer ja Chaharbaghi 1995)

Strategia käytäntönä (S-A-P):

Strategia käytäntönä -koulukunnan (*strategy as practise*) keskeisenä ajatuksena ovat päivittäiset toiminnot, jotka johtavat strategisiin lopputulemiin. Strategian toteuttajina voidaan pitää henkilöitä, jotka ovat sidoksissa strategiaan ja sitä kautta muotoilevat strategiaa sen mukaan keitä he ovat, kuinka he toimivat ja mitä erilaisia tapoja he hyödyntävät toiminnassaan. Strategia muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kesken. Toimintaa voidaankin tutkia kolmen eri lähestymiskulman tukemana: toiminnan, toimijoiden ja erilaisten käytäntöjen. Strategisia toimijoita voivat olla esimerkiksi yrityksen työntekijät ja yhtä lailla organisaation asiakkaat tai muut sidosryhmät. (Jarzabkowski 2005)

Osallistaminen:

Osallistamisella tarkoitetaan ihmisten ja organisaation välistä vuorovaikutusta sekä yhteistä kokemusta osallisuudesta. Osallinen voi olla monella tasolla; tunteiden, ajatusten tai parhaimmillaan toiminnan tasoilla. (Brodie, Hollebeek, Juric ja Ilic 2011)

Strategian käytäntöön vienti:

Strategian käytäntöön viennillä tarkoitetaan toimia, joissa valittu strategia viedään osaksi organisaation arkea. Tämä mahdollistetaan erilaisten toimien ja johtamisen tekojen tukevana yhdistämällä ja kehittämällä organisaation kapasiteettia ja kyvykkyyttä asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytäntöön viennin kokonaisuuteen liittyy läheisesti myös ihmisten motivointi, palkitsemisjärjestelmien, yrityskulttuurin, viestinnän, hyvien käytäntöjen ja johtamisjärjestelmän yhteensovittaminen strategiaa tukevaksi. (Thompson ja Strickland 2003, 18–19)

Strategian viestintä:

Strategian liittyvä viestintä voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ensimmäkin strategiaa viestitään niille, jotka ovat yhtäaikaisesti strategiatyöskentelyssä mukana. Tämän lisäksi strategiaviestinnän pitäisi liikkua ylhäältä alaspäin, yhtä lailla alhaalta ylös ja luonnollisesti viestinnän pitäisi kohdentua myös erilaisille sidosryhmille. Samanaikaisesti strategiatyötä tekevien osalta on mahdollista saavuttaa strategian osalta kollektiivinen ymmärrys sekä yhtenäinen näkemys työskentelyn osalta, tämä ei kuitenkaan ole toiminnallinen automaatio. Nykyään on yhä monissa yrityksissä vallalla väärä käsitys viestinnästä, viestintä itsessään ei ole sama asia kuin strategian jalkauttaminen. (Kamensky 2010, 329–330)

2. Organisaation strategia ja sen toteuttaminen

Tässä luvussa tutustutaan strategiaan yleiskäsitteenä ja sen merkitykseen yrityksen ohjaavana kulmakivenä, strategia käytäntönä-tutkimussuuntaukseen, strategian käytäntöön vieniin, strategian osallistavuuteen sekä strategian viestintään liittyviin teemoihin. Teorian painutuva katsaus nivoutuu tutkimusongelman ympärille ja osaltaan tarjoaa lukijalle teoriatietoa tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseksi.

2.1. Strategia yrityksen kulmakivenä

Strategia- käsitteenä on laaja ja sille on olemassa lukuisia määritelmiä. Strategiaa voidaan kuvata esimerkiksi johtamisen ja suunnittelun taitona. Strategia itsessään on ensisijainen tarkoitus tiettyyn määritettyyn tavoitteeseen pääsemiseksi. Strategia luo suuntaa ja organisaation toiminnallista ulottuvuutta yli ajan. Johtuen strategian laajoista määrittelykulmista, erilaisten sekä moninaisten strategisten viitekehysten hyötyä pitääkin ajatella yritystoiminnassa toisiaan vahvistavina eikä poissulkevinä elementteinä. (Feurer ja Chaharbaghi 1995) Strategia itsessään on myös organisaation tai yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä tekoja, niiden suuntausta sekä toiminnallista aktiviteettia. Strategialla yhteensovitetaan yrityksen toimintaa sekä resursseja ympäristön ja markkinoiden ulkoisiin tekijöihin. (Peltonen 2008, 65) Kamenskyn (2014, 19) mukaan ”strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.”

Grantin (2018, 11–12) mukaan strategioihin liittyvät tarpeet ovat historiallisesti peilanneet yhteiskunnallisia tilanteita ja sen hetkistä ajan- sekä maailmankuvaa. Strategian ja strategisten päätösten ajatellaan historiallisessa perspektiivissä linkittyvän myös sodankäyntiin. Sun Tzun klassikkoteos ”Sodankäynnin taito” on edelleen yksi laajalti tunnettu sekä usein siteerattu lähde strategiaan liittyvässä kirjallisuudessa. Onkin hyvä tiedostaa, että sotatieteisiin ja liiketoimintastrategioihin liittyy paljon samankaltaisuutta. Kaikesta huolimatta strategialta ja sen määrittelykseltä puuttuu yksi ja erityisen selkeästi hyväksytty teoria sekä viitekehys.

Strategiakirjallisuudesta tunnistetaan monia koulukuntia. *Rationaalinen suuntaus* näkee strategian luomisen ja toimeenpanon erillisinä riippumattomina prosesseina, joita johdetaan ylemmän johdon toimesta ilman linkitystä ympäröivään toimintaympäristöön. *Evolutionäärinen suuntaus* puolestaan tukeutuu strategian osalta muutosvalmiiseen toimintamalliin, jossa kaikkia resursseja ei investoida vain yhteen strategiseen suunnitelmaan. *Prosessuaalinen suuntaus* kritisoi rationaalisen suuntauksen kapeaa ja suljettua näkökulmaa. Se yhdistää muodostamisen sekä toimeenpanon yhtenäiseksi prosessiksi. *Systeeminen suuntaus* puolestaan sopeuttaa strategian organisaation toimintaympäristöön mahdollisimman kattavasti ja yhdistää asetelmaan organisaation sisäisen kapasiteetin suhteessa strategian luontiin. Edellä mainittujen koulukuntien rinnalle on noussut strategia käytäntönä koulukuntana. Siinä strategia nähdään erityisesti toiminnallisena prosessina strategian suunnittelun sijasta. (Ikävalko 2005, 6–7, 14–15)

Chandlerin (1962) mukaan strategiassa on kyse rationaalisesta suunnittelusta. Tämä suunnittelu vaikuttaa myös organisaation rakenteeseen vastineena ympäristön muutoksiin. Porter (1979) linjaa, että organisaatioiden strategiaa on tutkittu esimerkiksi organisaation ja sen toimialan kohtaamien ulkoisten voimien näkökulmasta. Tätä kilpailijoiden vaikutusta strategiaprosessiin voidaan tarkastella viiden kilpailuvoiman mallilla, jota kutsutaan yleisesti myös toimiala-analyysiksi. Malli ei sinällään kuvaa tiettyä toimialaa, vaan ainoastaan sen osatekijöitä. Näitä toimialan rakennetta määrittäviä kilpailuvoimia ovat nykyiset kilpailijat, uusien tulokkaiden uhka, asiakkaat, korvaavat tuotteet sekä tavarantoimittajat. Minzberg (1987) puolestaan määrittelee strategian viiden P:n määritelmän kautta. Strategia on suunnitelma(plan), vastahyökkäys (ploy), vanhan toisto (pattern), asemointi (position) ja perspektiivi (perspective).

Yrityksen strategian voidaan ajatella määrittävän yritykselle suuntaa ja rakentavan karttaa jonne yritys on matkalla. Lisäksi strategia auttaa yritystä asemoimaan itseään markkinoilla, johtamaan omia liikkeitään, houkuttelemaan asiakkaitaan, kilpailemaan ympäristössään menestyksekkäästi ja saavuttamaan organisaation tavoitteet, jotka se itselleen on asettanut. Strategiaa muodostettaessa yritys linjaa itselleen väylän, jonka se on omalla analyysillaan

valinnut kuljettavaksi. Valittu väylä määrittää millä markkinoilla, millä asiakatarpeilla, millä resursseilla ja miten toimimalla yritys tekee liiketoimintaa. Niin ikään strategiaan nivoutuu kiinteästi yrityksen liiketoimintamalli, joka ottaa kantaa myös yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen. (Thompson ja Strickland 2003, 3–4)

Porterin (1996) mukaan strategiaa tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation toimintaa. Strategia yhtenäistää yrityksen toimintoja ja lisää toiminnallista tehokkuutta monella tapaa. Tästä huolimatta on syytä huomioda, etteivät yrityksen strategia ja yrityksen toiminnallinen tehokkuus ole varsinaisesti synonyymejä. Vaikka molemmat asiat ovat olennaisia organisaation menestyksen näkökulmasta, tulee näiden välille asettaa selkeä raja organisaatiossa. Näin ollen on huomioitava, että yrityksen operationaaliset toiminnot vaativat luonnollisesti jatkuvaa kehittämistä strategisen agendan rinnalla.

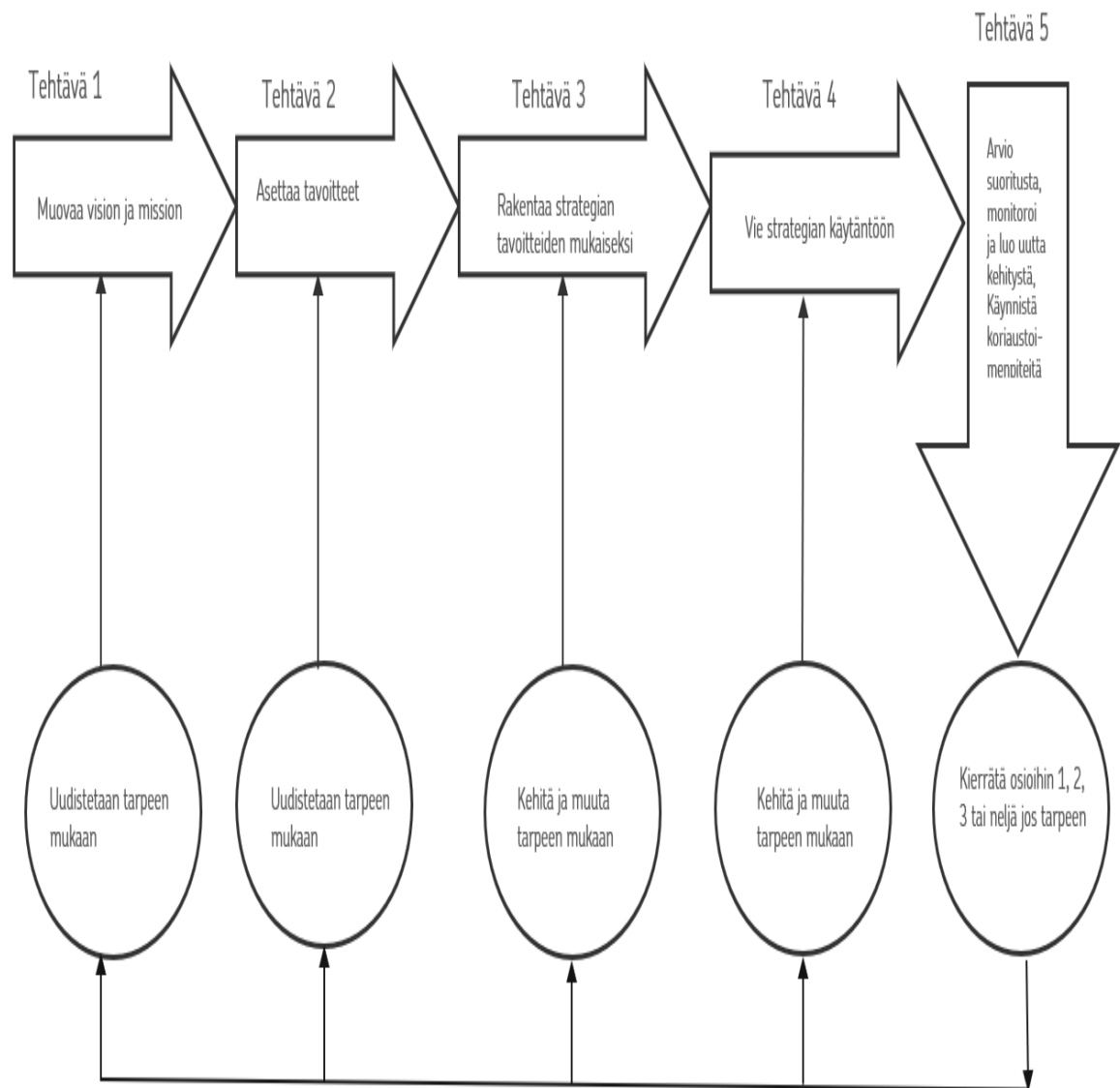
Yrityksen strategian päivittämisen tarve ja siihen liittyvä tahto uudistua voi syntyä organisaatiossa hyvin erilaisista tilanteista. *Ensinnäkin* strategia voi toimia yrityksessä päätöksenteon tukena ja osaltaan auttaa pelkistämään näkökulmia lukuisista erilaisista vaihtoehdoista. Tämän lisäksi strategia voi auttaa yritystä löytämään oikeanlaisia analyysityökaluja sekä viitekehyksiä yrityksen johtamiseen ja lisätä myös toiminnan tehokkuutta. *Toiseksi* strategia voi toimia koordinoituväliseinä. Se viestii osaltaan missä yritys on nyt ja minne se on ylipäätä matkalla. Strategian koordinoiva näkökulma voi lisätä myös yrityksen kollektiivisuutta näkökulmien synnyttämisen sivutuotteena. *Kolmanneksi* strategia voi kirkastaa organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita ja tarjota vastauksia, miten yrityksen tulee toimia tulevaisuudessa ja miten sen pitää yhdistää resurssit ja tavoitteet siten, että mahdollinen kuilu edellä nimettyjen asioiden välissä saadaan kurottua umpeen tai mahdollisimman pieneksi. (Grant 2018, 15–16)

Strategian laadukkaan suunnittelun sekä toteutuksen kannalta on olennaista, että organisaation toiminta-ajatus, arvot, sekä visiot ovat niitä suunnittelevilla henkilöillä selkeitä ja että niistä ollaan yksimielisiä. Toiminta-ajatus kertoo, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatus on olemukseltaan sekä perusluonteeltaan yleensä muuttumaton. Organisaation arvot puolestaan määrittelevät yrityksen asenteita sekä käytösmalleja. Visio eli päämäärä ei ole

yhtä muuttumaton sisällöllisesti kuin toiminta-ajatus ja arvot, mutta se pysyy kuitenkin useimmiten muuttumattomana strategisen suunnittelun ajan. (Kaplan ja Norton 2009, 56–57)

Strategian laadinnasta on löydettävissä paljon kirjallisuutta, mutta sen toteuttamiselle ei ole olemassa yhtä ja ainoata määritelmää tai tapaa. Tämän takia strategian laadinnan tueksi on kehitetty useita erilaisia viitekehyksiä ja työkaluja. Näille kaikille viitekehyksille on kuitenkin yhteistä se, että niistä kaikki pyrkivät maksimoimaan yrityksen suorituksen suhteessa muihin samalla toimialalla operoiviin kilpailijoihin. Tämän toteuttaminen vaikeutuu kaiken aikaa kilpailun lisääntyessä. (Feurer ja Chaharbaghi 1995)

Kuvassa 2 on nähtävissä viisi strategisen johdon keskeistä tehtävää, vaihteita voidaan kokonaisuutena ajatella myös yhtenä vaihtoehtona strategiaprosessista. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan organisaatiossa strateginen visio ja missio. Visio ja missio linjaavat yleisellä tasolla sitä, mihin organisaatio toiminnassaan ja tekemisissään ylipäätä on suuntaamassa sekä miksi yritys on ylipäätä olemassa. Seuraavassa vaiheessa asetetaan strategiset ydintavoitteet ja kolmantena vaiheena muodostetaan strategia. Kolmannen vaiheen sisältö määrittää ne tekemiset, joiden avulla aiemmin asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Strategian käytäntöön vienti on osion neljäs ja erityisen kriittinen vaihe. Viimeisenä kohtana arvioidaan strategian toteutumista ja tarvittaessa uudistetaan strategista toimintaa eri vaiheiden tai niiden yhdistelmien osalta. Eri vaihteita on hyvä tarkastella yhtenä kokonaisuutena eikä toisistaan ilmevinä erillisenä osiona. Huomioitavaa on, että yrityksen ydinkyvykkyyksien, resurssien ja kompetenssien yhteensovittamista tarvitaan osana strategian johtamista sekä strategiaprosessin laatimista. (Thompson ja Strickland 2003, 7–20)



Kuva 2. Viisi strategisen johdon tehtävää (Thompson ja Strickland 2003)

2.2. Strategia käytäntönä (S-A-P)

Strategiasta puhuttaessa ei modernissa organisaatiossa voida ohittaa strategia käytäntönä koulukuntaa. Whittingtonin (2006) mukaan strategiaa on perinteisesti ajateltu organisaation omaisuutena. Nykysuuntauksessa ajatellaan kasvamassa määrin, että strategia on käytäntö, jonka ihmiset rakentavat ja määrittävät yhteisesti. Tässä ajattelussa pureudutaan syvälle siihen mitä ihmiset organisaatioissa tekevät strategian edistämiseksi. Niin ikään ajattelumalli

pohjaa ajatukseen, jossa strategiat ja niihin liittyvät käytännöt muovaavat maailmaa ympärillämme.

Strategia käytäntönä -koulukunnan (*strategy as practise*) keskeisenä ajatuksena ovat päivittäiset toiminnot, jotka johtavat strategisiin lopputulemiin. Strategian toteuttajina voidaan pitää henkilöitä, jotka ovat sidoksissa strategiaan ja sitä kautta muotoilevat strategiaa sen mukaan keitä he ovat, kuinka he toimivat ja mitä erilaisia tapoja he hyödyntävät toiminnassaan. Näkökulman mukaan strategia on arkipäivän tekemistä, johon jokaisen henkilöstöryhmän aina työntekijöistä johtoryhmään pitäisi laajasti osallistua. Tutkimussuuntaan nivoutuu läheisesti ajatus siitä, että ihmisten välinen vuorovaikutus on keskeistä strategian kokonaisuudessa. Strategia muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kesken. Toimintaa voidaankin tutkia kolmen eri lähestymiskulman tukemana: toiminnan, toimijoiden ja erilaisten käytäntöjen. Strategisia toimijoita voivat olla esimerkiksi yrityksen työntekijät ja yhtä lailla organisaation asiakkaat tai muut sidosryhmät. (Jarzabkowski 2005)

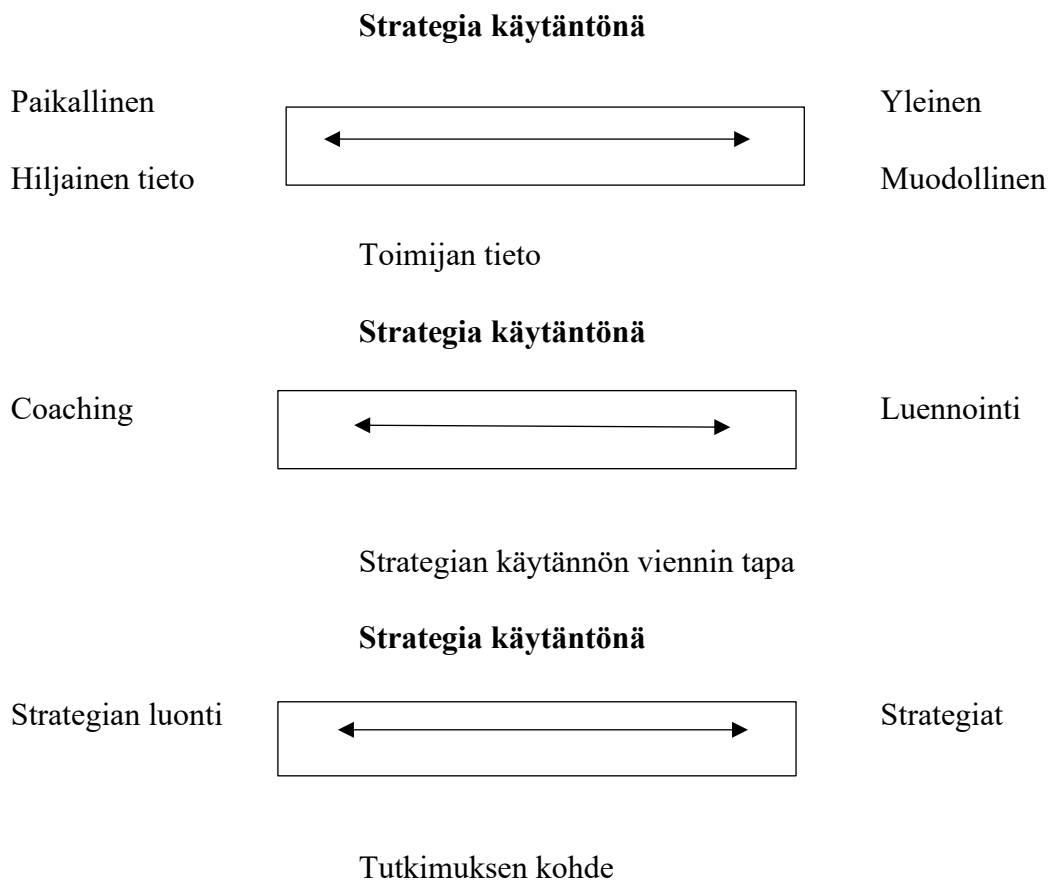
Strategia käytäntönä-koulukunta on syntynyt edellisten teorioiden ja mallien tiedostetuista puutteista, tämä on yleistä strategian johtamisen tutkimuksessa. Aikaisemmat strategiatutkimuksen suuntaukset ovatkin perusolemukseltaan merkittävästi erilaisia kuin strategia käytäntönä-tutkimussuuntaus. Perinteiset strategiamallit pohjautuvat yleisesti tiukkoihin prosesseihin sekä laatuvaatimukseen, joita jalkautetaan usein organisaatiossa mekaanisella otteella. Perinteisessä maailmassa strategiat ovat suunnitelmia, jotka läpi viedään arkeen ongelmakerrallaan ratkaisten, usein johtovetoisesti. S-A-P-suuntauksen esille nousun taustalla on myös toinen vaikuttava tekijä. Strategiatutkimuksessa on yhä suhteellisen vähän tietoa siitä, mitä organisaation eri toimijat tekevät strategian osalta ja minkälaista osaamista strategian toteutukseen tarvitaan ja miten se osaaminen synnytetään. Strategia käytäntönä tarkastelee strategiaa arkisena sekä käytäntölähtöisenä ilmiönä. Tässä mallissa strategia synnytetään ja luodaan organisaation välisten jäsenten vuorovaikutuksessa sekä kanssakäymisessä. (Huhtinen, Kolttola ja Westling 2015, 12–20)

S-A-P tutkimussuuntauksena on tuonut syvyyttä ja uudenlaista näkökulmaa strategiatutkimukseen. Se on tuonut sosiaaliteorioita lähemmäksi strategisen johtamisen kehystä, tarjonnut laajuutta suorituskeskeisen strategia-analyysin rinnalle ja tuottanut erilaisia työkaluja ja näkökulmia strategian luontiin, ylipäättä strategiatyöhön ja erilaisten strategiaa rakentavien tekijöiden rooleihin sekä siihen liittyvään identiteettiin. S-A-P tutkimukset ovat myös opettaneet paljon siitä, että strategiatyö on episodimaista ja eri toimijoiden merkitys strategisiin lopputulemiin voi olla huomattava. S-A-P on myös tehnyt näkyväksi, miten eri toimijoiden yhteistyössä määrittyy, ketkä ovat prosesseissa mukana ja ketkä ulkona. (Vaara ja Whittington 2012)

Modernissa lähestymistavassa strategian ajatellaan olevan jatkuvaa reagointia, sopeutumista sekä osallistavuutta. S-A-P-koulukunta suuntaa strategian osalta erityisesti sinne, jossa strategiaa muovataan. S-A-P tutkii strategian kehittymistä tutkimalla sen suunnittelua, muotoutumista ja toteumaa. S-A-P-tutkimuksen mukaan strategiatyössä on kysymys erityisesti käytännöistä. Käytännöt luovat näkemyksen strategisista toimista, joita toteuttamalla organisaatio rakentaa omaa kilpailuetuaan. Tässä maailmassa organisaatio rakentaa niin ikään yhteistä ymmärrystä (sense-making), identiteettiä ja samanlaista tapaa ajatella. (Einola ja Kohtamäki 2015, 5, 14–15) Osallistumisesta ja osallisuudesta puhuttaessa on huomioitava, että käsitteiden lähestymistavat eroavat eri tieteenalojen kesken. Onkin tavallista, että esimerkiksi yhteiskunnallisissa tutkimuksissa osallistuminen tarkoittaa usein yhteiskunnallista osallistumista ja monesti erityisesti sosiaaliteorioiden tarkastelukulmasta. (Kumpulainen ja Husu 2020, 26–28)

Whittingtonin (2008) mukaan strategia käytännössä –tutkimussuuntauksessa painottuu osaamisen näkökulmasta kokemusperäisyys ja yrityksessä oleva piilevä tieto. Niin ikään paikallisen toimintaympäristön tuntemus on isossa arvossa muodollisen sekä geneerisen näkökulman sijasta. Suuntauksessa strategian jalkautuminen ja tiedon jakaminen perustuvat valmentavaan johtamis- sekä toimintaotteeseen. Onnistunut strategiaviestintä vaatiikin kykyä hyödyntää paikallista osaamista sekä yrityksessä olevaa hiljaista tietoa. Tästä huolimatta strategisen suunnittelun, prosessien hallinnan ja erilaisiin käytäntöihin nivoutuvia osa-alueita voi silti olla järkevää jakaa perinteisillä mekanismeilla ja metodeilla. Strategia

käytäntönä – tutkimussuuntauksessa tutkimuksen aihepiirinä on erityisesti strategian muotoutuminen ja muovaaminen strategian sisällön rakentamisen sijasta. Suuntauksen osalta on huomioitava, että strategiset käytännöt eivät ole kaikille organisaation jäsenille samanlaiset. Strategian toteuttaminen vaatiikin paljon paikallista ymmärrystä siitä, miten strategiaa meillä tässä yksikössä toteutetaan osana isompaa kokonaisuutta. Menestyminen yhdessä strategisessa roolissa ei takaa yhteensopivuutta kaikkiin strategisiin rooleihin.

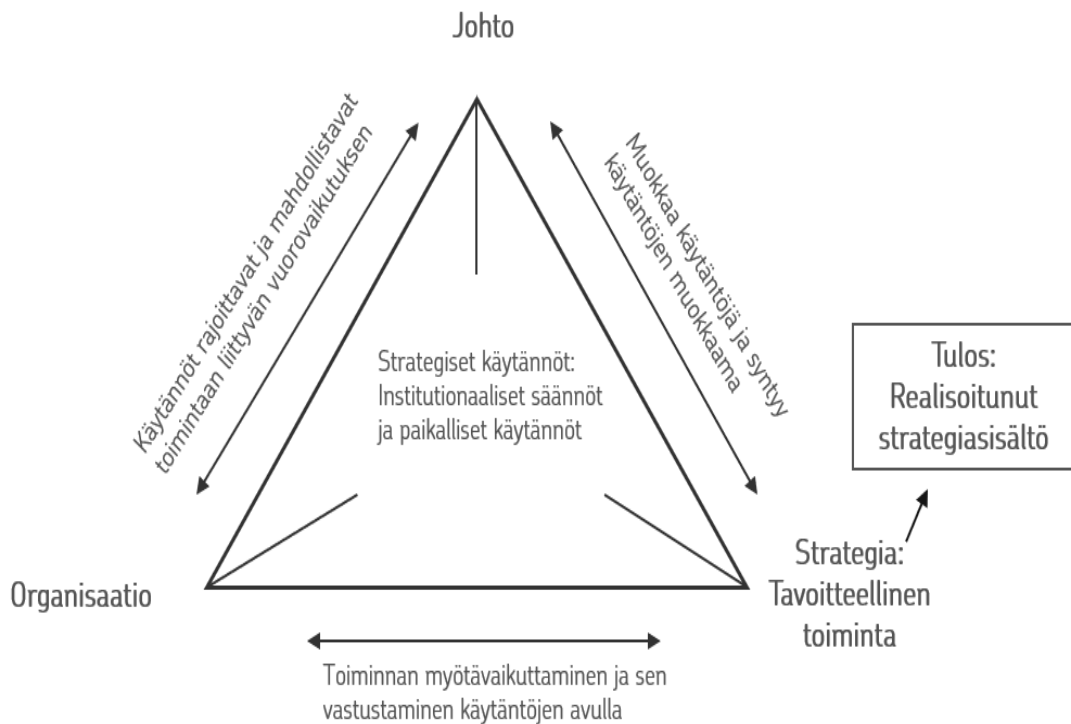


Kuva 3. Strategia käytäntönä – tutkimussuuntauksen uudet suuntaukset (Whittington 1996)

Kuvassa 3 asemoituu strategia käytäntönä suhteessa aiempiin strategisiin suuntauksiin. Yleisen ja muodollisen tietämyksen sijasta painottuvat paikallisen ympäristön tuntemus, hiljainen tieto sekä kokemuseräisyys eri toimijoiden osalta. Käytäntöön viennin osalta painottuu

valmennuksellinen tukeminen ja tutkimuksen kohteena suuntauksessa on laajalti, miten strategia muotoutuu ja siirtyy elävään arkeen strategisten sisältöjen sijasta. (Whittington 1996)

Kuvassa 4 on nähtävissä S-A-P toiminnan viitekehys. Strategia syntyy organisaation tavoitteellisen toiminnan tuotteena. Erilaiset käytännöt toimivat mallissa yhteisesti muovattujen näkemysten välittäjinä. Strategiaan liittyvä yhteisen näkemyksen luonti rakentaa jatkuvan prosessin kautta ymmärrystä siitä, miten erilainen toiminta eri osioissa vaikuttaa toisien osalueiden toimintaan. Kuvassa olevat nuolet ilmentävät, miten erilaiset strategiset toiminnot ja käytännöt ovat yhteensovitetttuna vuorovaikutuksen välittäjiä erityisesti johdon, organisaation ja tavoitteellisen toiminnan välillä. Mallin kautta rakentuu organisaation strateginen sisältö ja siihen liittyvä toiminta.



Kuva 4. Strategia käytäntönä toiminnan viitekehys (Jarzabkowski, 2005)

Carter et al. (2008) mukaan strategia käytäntö- lähestymistapa avaa uuden näkökulman strategiaan kiinnittämällä strategian luomisen vahvasti käytännön tekemisiin. Tämän lisäksi suuntauksessa halutaan ymmärtää paremmin mitä ihmiset aidosti käytännössä tekevät strategian toteuttamisen eteen pelkän teorian sijasta siitä, mitä asioita pitäisi tehdä. S-A-P linkittyikin läheisesti myös organisaatioteoriaan, jossa analysoidaan myös sitä, mitä päälliköt ja keskijohto tekevät käytännön johtamistyössään. Einola ja Kohtamäki (2015) mukaan S-A-P-tutkimukset eivät yleensä pureudu keskijohtoa alemmas organisaation rakenteessa, vaikka S-A-P sinänsä lähestymistapana antaisi siihen erinomaiset mahdollisuudet. Varsin usein keskijohdon merkitystä on korostettu paitsi strategian toteuttamisessa, myös sen sisällön määrittelyssä. Tämä on ymmärrettävää, koska juuri keskijohdolla on usein perspektiiviä yrityksen markkinoihin, operatiiviseen toimintaan sekä heillä on työssään suora yhteys organisaation ylimpään johtoon.

2.3 Strategian käytäntöön vienti

Alharthy, Rashid, Pagliari ja Khan (1995) mukaan strategian määrittäminen ei yksinomaan takaa yrityksen menestymistä tai markkinoilla erottautumista. Hyväkin strategia voi osoittautua arjessa voimattomaksi, mikäli strategian implementointi ja toimeenpano on puutteellista. Strategian menestyksellinen toimeenpano onkin organisaation keskeistä selviytymispääomaa. Monet organisaatiot eivät kykene säilyttämään niiden kilpailuetuja, vaikka strategia sinänsä olisi hyvin suunniteltu. Myös toimeenpanon puutteet voivat estää sen jalkautumisen. Organisaatioiden johdon pitääkin kiinnittää huomioita strategian käytäntöön vientiin, sillä useat tutkimukset ovat osoittaneet strategian toimeenpanovaiheen korkean epäonnistumisasteen. Strategian menestyksenkäs toimeenpano edellyttää ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka sanelevat strategian toimeenpanon onnistumisen. Strategian menestyksenkäs toimeenpano edellyttää myös hyvää ymmärrystä keskeisistä tekijöistä, jotka lopulta määrittävät strategisen jalkautuksen onnistumisen.

Hyvin usein strategiaa on kuvattu juuri rationaalisenä ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina. Tämä ajattelutapa nivoutuu myös ajatukseen strategian johtamisesta. Varsin usein yrityksen sisäinen maailma on kuitenkin hyvin moniulotteinen ja yrityksen

toimintaympäristökin vaihtelee vakaan ja epävakaan välillä. Tästäkin syystä strategian käytäntöön vienti on hyvin haastavaa tekemistä. Usein suunnittelua pohditaan neljän vaiheen avulla: analyysi, strateginen valinta, käytäntöön vienti ja tekemisten analysointi. Näiden vaiheiden kautta yrityksen tulisi kyetä kuvaamaan mikä strategia on ja mihin se suuntautuu. Strategiassa tulisi ottaa myös kantaa kilpailuasetelmaan, miten yritys menestyy kilpailussa ja miten tavoitteet saavutetaan. Olennaista on myös yhdistää strategiassa strategiset ja riittävät operatiiviset käytännöt yhteen. Tämä edellyttää organisaatiolta optimaalista rakennetta, yrityskulttuuria ja myös toimivia henkilöstöhallinnon käytänteitä. (Truss, Mankin ja Kelliher 2012, 56)

Grantin (2018, 134–135) mukaan strategisen suunnittelun syklillä voidaan sinänsä tukea strategian toimeenpanoa. Tämä sykli linkittyy usein yrityksen vuosisuunnitelmiin sekä strategiseen tavoiteasetantaan. Syklin alkuvaiheessa luodaan strategian raamituksia. Raamit sisältävät ennusteita, taloudennäkymiä ja yleisiä linjauksia. Tämän jälkeen luodaan liiketoimintasuunnitelmat ja ne yhdistetään yrityksen isompaan korporatiiviseen suunnitelmaan. Vaiheeseen liittyy myös budjetointi ja operatiiviset suunnitelmat sekä suorituksen tavoitteet ja mittarit.

Ikävalkon ja Aaltosen (2002) mukaan strategian toimeenpanon tutkiminen on ollut aliarvostettua. Ajatus perustuu oletukseen, että jokainen pystyy toteuttamaan implementointia ja toisaalta aina ei välttämättä edes ymmärretä mitä termi tarkoittaa ja mistä implementointiprosessi strategiatyössä alkaa ja mihin se lopulta päättyy. Strategian implementoinnin teoreettisia malleja on varsin vähän. Strategiakirjallisuudessa implementointi nähdään yleensä strategian muotoilusta kokonaan erillisenä asiana. Strategian laatimisen ja toimeenpanon järjestyksestä tutkijoilla onkin toisistaan eriäviä näkemyksiä. Jotkin strategioista ovat suunniteltuja ja toiset strategiat syntyvät ja ilmenevät organisaation jäsenten toimintojen seurauksena. Erikseen suunniteltu ja ymmärretty strategia syntyvät yhdessä ja ne vaikuttavat toisiinsa strategian toteutusvaiheessa. Toteutusvaiheessa strategioista keskustellaan, niille luodaan tulkintoja ja niitä omaksutaan ja myös toteutetaan.

Johtajat tarkastelevat yleensä strategian toimeenpanoa muutamasta eri aspektista. Kyseiset näkökulmat ovat johtaminen, kommunikointi, suunnittelu, kontrolli sekä päivittäiset toiminnot. Johtamista pidetään yleisimpänä roolina johtajien keskuudessa, joten toimeenpanon tehtäviin kuuluvat heidän mukaansa muun muassa metodit, ylhäältä alaspäin tulevat prosessit sekä strategian toimeenpanoon liittyvät työkalut. Strategian viestiminen, henkilöstön motivaation kasvattaminen ja sitouttaminen katsotaan kuuluvan keskeisesti kommunikoinnin näkökulmaan. (Ikävalko ja Aaltonen 2001, 8)

Strategian synnyttämisen ja käytäntöön viennin välistä kuilua voidaan kuroa umpeen tiettyjen menestystekijöiden tukemana. Organisaation optimaalisen rakenteen ja organisaatiokulttuurin vaikutukset ovat tekijöinä keskeiset. Myös prosessit nivoutuvat näiden osa-alueiden yhteyteen. Myös organisaation johtamiskäytännöillä ja johtamiskontrollilla on suuri merkitys strategian toimeenpanon osalta. Keskeistä on myös työntekijöiden motivaatio ja ominaisuudet työn menestymisen näkökulmasta. Erityisen olennaista on toimiva vuorovaikutus, jota rakennetaan sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kanssa yhteistyössä. (Engert ja Baumgartner 2015) Vuorovaikutuksen merkitys painottuu niin ikään S-A-P-suuntauksen osalta perustekijänä strategian toteutumisessa.

Mantere, Suominen ja Vaara (2011, 54–63, 179–181) linjaavat kirjassaan, että modernissa strategian toimeenpanossa keskijohto toimii toteuttavana tahona ja ylin johto vain enemmän valvomisroolissa. Strategia on osa johtamisjärjestelmää, jossa sitä muokataan ja parannetaan jatkuvasti osana arkea. Mallissa esimiesten rooli on haasteellinen, mikäli he eivät ymmärrä strategiaa myös yritystä jatkuvasti kehittävänä prosessina. Hyvä strategia tarjoaakin tavoitteiden sijasta vastauksia, suuntaa ja linjoja. Strategian toteuttaminen on pitkän matkan juoksu ja hyvin moniulotteista tekemistä. Strategian suunnan vaatimat tekemiset sekä edellytykset vaativat jatkuvaa dialogia ja hyvien kysymysten esittämistä yhden totuuden viestimisen sijasta.

Kanterin (2017) mukaan viisaat johtajat keskittyvät strategisessa johtamisessa ensisijaisesti toimeenpanoon ja toissijaisesti itse strategiaan. Menestyvien strategioiden johtajat kiinnittävät laajasti huomiota erityisesti seuraaviin tekijöihin. Asioiden kyseenalaistaminen yrityksen

toiminnassa ja vallalla olevien organisatoristen rakenteiden osalta on tärkeää. Myös jokaisen organisaation jäsenen informointi ja vapaaehtoisten työntekijöiden voimaannuttaminen toteuttamaan strategiaa ja innovoimaan arjessa tukee strategian käytäntöön vientiä. Visionääriset johtavat pitävät sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja keskustelua yllä mutta antavat riittävästi operatiivisia valtuuksia ja löysäävät tarvittaessa prosessikontrollia. Yhteisesti yrityksessä jaetut sekä koetut arvot sitovat ihmisiä yhteen. Johtajan tuleekin muuttaa asioita nopeasti kokeilemalla, testaamalla sekä oppimalla, tämäkin ajattelu tukee strategian jalkautusta. Yleisesti ajatellen strategia voidaankin nähdä käsikirjoituksena, joka jaetaan näyttelijöille (työntekijöille) mutta käsikirjoitus antaa toimijoille raamit improvisoida yleisöltä (asiakkailta) tulevan palautteen pohjalta. Olisikin viisasta rohkaista työyhteisöä innovointiin, aloittaa toimeenpanosta ja nimetä strategia vasta myöhemmin.

Strategian käytäntöön viennin osalta keskeinen tekijä ovat luonnollisesti ihmiset, jotka vievät strategian arkeen. Kukin strategia vaatii tietynlaista osaamista, kokemusta ja tietyn määrän resurssia sekä syvyyttä. Helpointa on, jos organisaatiossa on vaadittavaa osaamista olemassa valmiina, tarvittaessa osaamista voidaan myös ostaa. Ihmisistä puhuttaessa keskeistä on myös heidän motivaationsa ja sen taso. Motivaatio kytkeytyy läheisesti myös organisaation kulttuuriin, yhteisesti rakennettuun arvopohjaan sekä käyttäytymisen normeihin. Myös yrityksen kulttuuriin kytkeytyvät erilaiset symbolit voivat parhaimmillaan tukea strategian toteutumista. (Aaker 1994, 327–330)

2.4 Strategia ja osallistavuus

Osallistaminen sekä vuorovaikutus on ollut monia vuosia keskeinen osa organisaation toimintaa. Ihmiset ja ryhmät toimivat yhdessä saavuttaakseen organisaation asetetut tavoitteet. Organisaation osallistamisen peruspilarina on yhdessä toimiminen. (Kozlowski ja Ilgen, 2006) Osallistamisella tarkoitetaan ihmisten ja organisaation välistä vuorovaikutusta sekä yhteistä kokemusta osallisuudesta. Osallinen voi olla monella tasolla; tunteiden, ajatusten tai parhaimmillaan toiminnan tasoilla. (Brodie, Hollebeek, Juric ja Ilic 2011).

Pekkala ja Luoma-Aho (2019) mukaan ihmisten osallistamisen potentiaalia ei ole hyödynnetty organisaatiossa täysmääräisesti. Osallistuminen vahvistaa yksilöiden sitoutumista, luo edellytyksiä sitoutumiselle, lujittaa työelämän yhteenkuuluvaisuuden tunnetta sekä vahvistaa myös kokemusta toimijuudesta. Osallistaminen nivoutuu läheisesti engagement-käsitteeseen, jolla ei suoraan suomalaista vastinetta. Sen nähdään nivoutuvan kuitenkin läheisesti osallistamiseen, osallistumiseen tai sitoutumiseen. Osallistamisessa on kyse mahdollistamisesta ja mahdollisuuden antamisesta, joka tuotetaan vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla. Osallistaminen on yrityksen näkökulmasta myös strateginen päätös. Huomioitavaa onkin, että osallistaminen edellyttää organisaatiolta kulttuuria, joka mahdollistaa osallistamisen. Niin ikään osallistamiseen liittyvät pelisäännöt sekä roolitukset ovat tärkeitä toimivan osallistamisen varmistamiseksi. Organisaatioissa on tärkeää rakentaa osallistamisen prosessit siten, että myös organisaation jäsenten hyvinvointi vahvistuu osallistamisen kautta. Osallisuus on hyvin monitasoinen ilmiö, joka lisää osallistamisen vaikeutta. Tärkeää onkin pohtia mitkä sidosryhmät ja tahot, ovat optimaalisia ja mihin organisaation tarkoitukseen. On myös syytä tiedostaa, että osallistaminen ei sovi kaikkiin päätöksentekotilanteisiin.

Yrityksen strategian luonti, kirkastaminen ja arkeen vienti edellyttävät toimivalta työyhteisöltä osallistamista ja keskinäistä vuorovaikutusta. Strategia on mitä suuremmassa määrin toimintaa ja siitä pitäisi puhua paljon enemmän sen toiminnallisuuden kautta. Yhteiset tavoitteet pitää kirkastaa yhdessä tiimin kanssa ja määrittää myös tekemisen toiminnoiksi käytännön tasolla. On tärkeää oivaltaa, että eri asioihin liittyvät tulkinnat sekä siihen liittyvä yhteinen ymmärrys rakennetaan erityisesti vuorovaikutukseen liittyvissä tilanteissa. Strategian osalta ei riitä, että sitä viestitään ylhäältä alas. Yrityksissä pitääkin aidosti pohtia mitä pitäisi käytännössä tehdä, jotta strategia konkretisoituu käytäntöinä, toimintana ja arjen työnä. Yhtä lailla tärkeää on, että uskalletaan myös keskustella asioista, jotka voivat muuttaa myös tuttuja olemassa olevia strategiaprosesseja. Tässä on erityisesti yrityksen keskijohdolla iso rooli. (Suhonen 2013)

Strategia voidaan usein tuoda esille abstraktien termien ja numeroiden kautta. Tästä huolimatta strategia on mitä suuremmassa määrin sosiaalinen tapahtuma, joka esiintyy organisaation jäsenten arkisessa elämässä. Modernissa strategiatutkimuksessa painotetaan toimeenpanon osalta ketteryyttä, organisaation nopeaa reagointia ja osallistumista. (Mantere 2005,

157) Strategian toimeenpanon osalta organisaation on pyrittävä siihen, että strategia on osa koko henkilöstön toimintaa. Organisaatiot voivat myös osallistaa koko henkilöstöä strategian jalkauttamiseen, joka saattaa parantaa henkilöstön sitoutumista koko strategiaprosessiin. Yleisesti ihmiset sitoutuvat vahvemmin asioihin, joita he ovat itse voineet olla mukana päättämässä. Näin ollen johtajien sekä esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä olemaan osallisia strategian jalkauttamisessa ja käytäntöön viennissä. Organisaation jalkauttamisprosessin menestyksen vahvistamiseksi johtajien tulee keskittää omat toiminnot sekä resurssit ensisijaisesti juuri strategian toimeenpanoon. (Roos, Bart ja Statler 2004, 268.)

Einola & Kohtamäki (2015, 16) mukaan osallistavuus vahvistaa henkilökunnan sitoutumista, joka vahvistaa sekä tukee strategian toimeenpanoa. Organisaatio, joka haluaa luoda keskinäistä ymmärrystä, vaatii toiminnalleen tätä ajatusta tukevia rakenteita. Keskeinen elementti näissä rakenteissa on yhteinen organisatorinen dialogi, joka vaatii luonnollisesti työyhteisön keskusteluyhteyttä. Organisaation yhteisen ymmärryksen rakentuminen (sense-making) synnyttää yhteistä ajattelua, yhteisen kielen ja mahdollistaa organisaatioon kehittymisen sekä oppimisen. Organisaation johdon asema yhteisen ymmärryksen rakentamisessa on olennainen osa strategiatyötä. Asian edistäminen vaatii organisatorisen prosessin ja jatkuvan vuorovaikutuksen organisaation kaikkien tasojen kanssa. Parhaimmillaan tämä prosessi voidaan nähdä jatkumona sekä ajurina organisaation oppimiselle ja kehittymiselle. Organisaation jäsenten sitoutumista voidaan kasvattaa yhteisen ymmärryksen vahvistamisen avulla, tässä keskeisenä apuvälineenä voi toimia osallistava strategiatyö. Siinä rakennetaan ja vahvistetaan keskinäistä luottamusta sekä täydennetään ja kompensoidaan erilaisten yksilöiden osaamisalueita.

Strategian toteutumiseen tarvitaan siis organisatorista dialogia. Strategia ymmärretään ja muodostetaan sekä toimeenpannaan ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Vuoropuhelu mahdollistaa myös henkilökunnan osaamisten ja ideoiden esilletulon. Strategian perimmäinen ydin löytyy ja rakentuu keskustelun tukemana. Henkilöstön sitoutuminen vahvistuu parhaiten osallistamalla ja varsinkin strategian toteuttamista suunniteltaessa on hyvä miettiä, miten organisaation eri tasoilla voidaan osallistua strategiaprosessin eri vaiheisiin. Organisaatioissa, joissa kulttuuriin nivoutuu osallistavuus, strategiaankin sitoudutaan

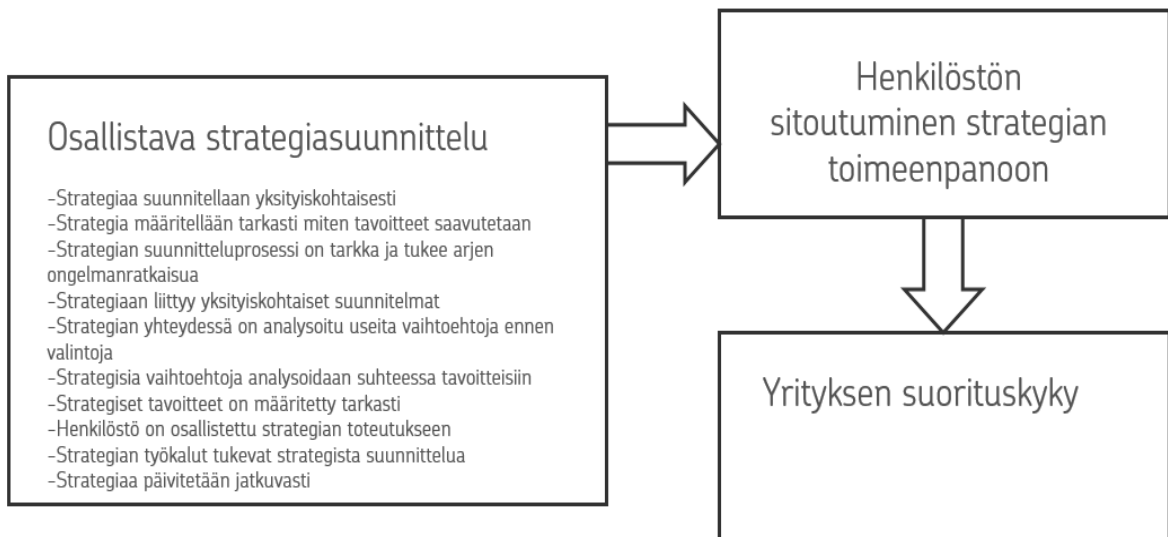
vahvemmin. Mikäli organisaatio haluaa kehittyä, muuttua tai asemoitua uudelleen, osallistuminen tukee muutoksen läpivientä. Osallistavuuden tulee pohjautua vapaaehtoisuuteen sekä ihmisten myötäsyntyiseen aitoon haluun kehittyä. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Massalin ja Kalin 2010, 16)

Osallistaminen ei olennaisesta roolistaan huolimatta yksistään riitä johtamaan organisaatiota kohti nopeampaa kehittymistä. Työntekijöiden näennäinen osallistaminen päinvastoin voi vaikuttaa kielteisesti. Organisaatio tuhlaa näennäisellä osallistamisella aikaa ja resursseja sekä myös toiminnallista moraalialia. Aito halu osallistamiseen luo käsityksen organisaatiossa tarvittavista muutoksista. Niin ikään osallistaminen kasvattaa kollektiivista sitoutumista, mikä tukee ja mahdollistaa myös tehokasta strategista toimintaa. Monet tutkimukset osoittavat, että henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön vähentää esteitä luomalla omistajuutta, tukee kriittisen tiedon jakamista ja kannustaa työntekijöitä palautteenantoon. Osallistavan strategiatyön nähdään tukevan myös organisaation ketterää toimintaa. (Einola ja Kohtamäki 2015, 18,20)

Salih ja Dollin (2013) mukaan henkilöstöä osallistava johtamisote, strategian yhteinen suuntaaminen ja sisäinen organisatorinen keskustelu edistävät merkittävästi strategian käytäntöön vientiä. Näiden elementtien tukemana organisaatiolla on myös suurempi todennäköisyys onnistua strategian toimeenpanossa. Erityisesti osallistavan johtamisotteen tukemana voidaan avaintyöntekijät ottaa osaksi strategiaa jo varhaisessa vaiheessa. Asetelma synnyttää useita hyötynäkökulmia; strategiaan löytyy useita näkökulmia ja ideoita, strategiaan liittyvä luontainen organisaation vastarinta vähenee sekä lisäksi johdon ymmärrys strategian käytäntöön viennistä vahvistuu ja kasvaa prosessin aikana. Osallistavan johtamisotteen on lisäksi todettu vahvistavan myös työntekijöiden sitoutumista ja luottamuksen rakentumista organisaatiossa. Carmeli, Sheaffer ja Halevi (2008) mukaan osallistavuus parantaa myös strategisten päätösten tehokkuutta ja kehittää organisaation suorituskykyä. Niin ikään osallistavuuden kautta voidaan vahvistaa ihmisten yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja sitoutumista yhteisesti tehtyihin löydöksiin. Tärkeää on myös tietää, että osallistava päätöksenteko vahvistaa päätöksenteon realismia ja parantaa tuloksellisuutta. Ihmisten välisellä yhteistyöllä vapauttaa myös organisaatiossa olevaa piilevää potentiaalia, jota voidaan hyödyntää kollektiivisesti keskeisten aktiviteettien edistämisessä.

Osallistavuus strategisessa suunnittelussa edesauttaa yrityksen johtoa sitouttamaan henkilöstöä strategian käytäntöön vientiin, joka tutkitusti vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen suorituskykyyn. Henkilökunnan sitouttaminen strategiaan myös kasvattaa henkilökunnan sitoutumista strategian toimenpanoon ja yrityksen kokonaissuorituksen parantamiseen, joka puolestaan vahvistaa organisaation kyvykkyyttä omaksua yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Osallistava strategian suunnittelu ei sinänsä vaikuta suoraan organisaatoriseen oppimiskykyyn, vaikka oppimisella itsessään on positiivinen vaikutus yrityksen suoritukseen ja tulokseen. Joka tapauksessa yrityksen johdon on hyödyllistä osallistaa henkilöstöä myös strategiseen suunniteluun, koska se vahvistaa ihmisten sitoutumista myös strategian toimeenpanon. (Kohtamäki, Kraus, Mäkelä ja Rönkkö 2012) Osallistavassa strategia-työssä keskeinen tekijä on riittävä viestintä. Sen kautta henkilökunta sisäistää strategiaa ja toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Osallistavassa strategiassa on myös tärkeää saada syötteitä ja keskustelua aikaiseksi koko henkilökunnan saralla sekä myös alhaalta ylöspäin, jotta henkilöstöllä on ylipäätä riittävä ymmärrys strategian painopisteistä. (Karlöf 1996, 61–63)

Osallistavan strategiaprosessin kautta on löydettävissä myös positiivisia heijastusvaikutuksia organisaation muutostilanteisiin. Osallistavuus strategian yhteydessä parantaa organisaation muutostekijöitä ja edes auttaa muutoksen menestyksellistä läpivientä. Mitä enemmän muutosvastarinnalla olevia henkilöitä osallistuu strategiaprosessiin, sitä enemmän vaihtoehtoisia näkökulmia on löydettävissä muutoksen läpiviennin tueksi. Tämän tilanteen lisäksi muutoksista aiheutuvia huolia voidaan käydä prosessissa keskustellen läpi. Lisäksi osallistavuus synnyttää organisaatioon uusia näkökulmia, joilla muutoksen tarvetta on perusteltavissa ja muutosvastarinta heikkenee. (Schweiger, Stouten ja Bleijenbergh 2018)



Kuva 5. Osallistava strategiasuunnittelu ja vaikutukset (mukaihen Kohtamäki, Kraus, Mäkelä ja Rönkkö 2012)

Kohtamäki et al. (2012) mukaan strategian osallistavuutta voidaan määritellä myös tiettyjen kriteerien kautta erilaisten väittämien avulla asiaa tutkittaessa. Kuvassa 5 on nähtävissä osallistavan strategiasuunnittelun elementtejä, jotka vaikuttavat vahvasti henkilöstön sitoutumiseen strategian toimeenpanoon ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn. Elementit koostuvat strategian suunnittelun, tavoitteiden, analyysin työkalujen ja strategian jatkuvan päivityksen kokonaisuudesta. Linnenluecke ja Griffiths (2010) mukaan myös organisaatiokulttuurin muuttaminen edellyttää henkilöstön osallistamista. Henkilöstön osallistaminen lisää myös ihmisten sitoutumista kestäväen kehityksen tavoitteisiin ja auttaa saavuttamaan niitä, mikäli tavoitteet ovat mitattavissa myös henkilökunnan osaamisen tavoitteissa.

2.5 Strateginen viestintä

Strategista viestintää voidaan lähestyä tutkimuskirjallisuudessa kolmen lähestymistavan kautta. Viestintä voi olla organisaatiolle aivan elintärkeää (strategisen viestinnän paradigma). Viestintä tukee tavoitteiden saavuttamista sekä päätöksentekoa ja myös organisaation strategisia prosesseja. Funktionalistinen lähestymistapa puolestaan pohjautuu

ajatukseen, jossa viestintä nähdään johtamistoimintona. Viestintä palvelee erityisesti strategian toteutukseen liittyviä tarpeita. Konstitutiivinen näkökulma lähestyy teemaa siten, että viestinnän rooli on strategian muodostamisessa keskeinen erityisesti strategian rakentamisen, ylläpidon, muodostamisen sekä jatkuvan vuorovaikutteisuuden näkökulmasta. (Juholin ja Rydenfeldt 2020)

Strategiaan liittyvä viestintä voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ensinnäkin strategiaa viestitään niille, jotka ovat yhtäaikaisesti strategiatyöskentelyssä mukana. Tämän lisäksi strategiaviestinnän pitäisi liikkua ylhäältä alaspäin, yhtä lailla alhaalta ylös ja luonnollisesti viestinnän pitäisi kohdentua myös erilaisille sidosryhmille. Samanaikaisesti strategiatyötä tekevien osalta on mahdollista saavuttaa strategian osalta kollektiivinen ymmärrys sekä yhtenäinen näkemys työskentelyn osalta. Tämä ei kuitenkaan ole toiminnallinen automaatio. Nykyään on yhä monissa yrityksissä vallalla väärä käsitys viestinnästä, viestintä itsessään ei ole sama asia kuin strategian jalkauttaminen. (Kamensky 2010, 329–330). Strategian viestintä ei ole myöskään kertaluontoinen toimenpide vaan laaja prosessi, jossa tarvitaan luonnollisesti laajalti myös kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Strategia vaatii yhteisiä keskusteluita sekä pohdintaa. Onkin eduksi, mikäli näihin keskusteluihin voi henkilöstö osallistua ainakin välillisesti. (Juholin 2008, 113)

Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Suominen ja Teikari (2006, 44–60) painottavat strategian viestinnän tavoitteissa perustelevuutta, jatkuvuutta, ymmärrettävyyttä, taustoittavuutta, konkreettisuutta sekä strategian tulkinnan osalta rohkeutta. Aaltonen ja Ikävalko (2002) mukaan organisaation tulee pohtia oman strategiaviestinnän tapoja, sisältöä ja laatutekijöitä. Myös se, mitä organisaation työntekijöiltä odotetaan strategian toteuttamiseen liittyen, on syytä selventää. Onkin eri asia, onko työntekijän rooli noudattaa ohjeita vai olla itse luomassa sisältöjä ja ajattelemassa strategisesti.

Juholin (2008, 115) mukaan strategian viestintä on viisivaiheinen prosessi. Siinä arvioidaan nykyistä strategiaa, luodaan näkemyksiä uudesta strategiasta, määritellään strategia ja päätetään sen linjauksista, tehdään uusi sovittu strategia näkyväksi ja tunnetuksi sekä seurataan ja arvioidaan toteutusta. Strategian viestinnällä keskeinen tavoite onkin muuttaa luotu

strategia toiminnaksi. Keskeistä on myös painottaa strategiaproessin ja sisältöjen merkitystä koko organisaatiolle. Strategian viestintä on laaja jatkuva prosessi, jossa yhdistetään organisaation ydinprosessit strategiaproessiin. Hämäläisen ja Maulan (2004, 28) mukaan strategian viestinnän tehtävät ovat strategian sisällöllinen määrittely, ymmärryksen sekä tietämyksen luominen strategiaproessista sekä strategian toteuttaminen osana yrityksen perustehtävää.

Gioia ja Chittipeddin (1991, 442–445) mukaan strategian viestintäprosessiin liittyy läheisesti myös asioiden merkityksellistäminen. Merkityksellistämisen tavoitteena on siirtää organisaatiossa strategiaan liittyvää näkemystä arkeen ja tukea organisaation matkaa suhteessa tavoitteisiin. Merkityksellistämistä voidaan kuvata merkityksen luonnin (sense-making) ja merkityksen antamisen (sense-giving) -termien kautta. Merkityksen luominen tarkoittaa monimutkaisten ja epäselvien tilanteiden tulkintaa ja ymmärtämistä, niiden pohjalta rakennetaan yhteistä näkemystä vallitsevasta tilanteesta. Merkityksen antaminen puolestaan tarkoittaa strategisen vision kommunikointia, joka ohjaa organisaation toimia.

Pekkalan ja Luoma-Ahon (2019) mukaan viestinnän avulla on mahdollisuus osallistaa tai vastavuoroisesti rajata tiettyjä ryhmiä ulkopuolelle. Osallistamiseen liittyy aina mahdollisuus vaikuttaa ja tukea myös tavoitteiden toteuttamista. Tärkeää on, että osallistamisen sidosryhmät ovat aina kulloiseenkin tarpeeseen liittyviä. On myös hyvä huomioida yksilöiden erilaiset tasoerot suhteessa osallistamiseen, myös kulttuuri vaikuttaa asetelmaan. Hoffjann (2021) mukaan organisaatioiden esihenkilöt ja työntekijät pitävät ylipäätä strategista viestintää ja kommunikointia ratkaisevana tekijänä organisaatioidensa näkökulmasta. Näin nähdään olevan erityisesti liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen sekä organisaation menestyksen varmistamisen osalta.

Kuvassa 6 olevasta taulukosta on nähtävissä epäsymmetrisen ja symmetrisen osallistamisen eroavaisuuksia. Taulukon avulla voidaan tarkastella organisaation nykyisen osallistamisen tapoja ja osallistavan otteen vallitsevaa syvyyttä. Taulukko voi myös tukea kehittämisalueiden tunnistamisessa, mikäli organisaatiossa tapahtuvaa osallistamista halutaan kehittää

vallitsevaa tilaa vielä paremmaksi. Huomioitavaa on, että organisaatiossa voi ilmetä eri osa-alueiden osalta myös epäsymmetrisen ja symmetrisen tavan erilaisia yhdistelmiä.

	Organisaatioiden epäsymmetrinen tapa osallistaa	Organisaatioiden symmetrinen tapa osallistaa
Aloite	Alkaa, kun organisaatio katsoo tarvitsevansa palautetta	Alkaa, kun sidosryhmät tai organisaatio tunnistaa kehittämiskohteita
Säännöt	Toimitaan organisaation ehdoilla ja säännöillä	Toiminnan säännöt sovitaan yhdessä sidosryhmien ja organisaation kanssa
Kanavat ja työtavat	Toimitaan organisaation valitsemissa kanavissa ja organisaation valitsemilla työtavoilla	Toimitaan sidosryhmille parhaiten sopivissa kanavissa ja sidosryhmien valitsemilla työtavoilla
Aikataulu	Organisaatio päättää, määräaikaan sidottu	Prosessi on jatkuva, ja sidosryhmiltä voi tulla aloitteita koko ajan
Vaiheet	Selvä aloitus, selvä lopetus, projekti kerrallaan	Yhteydenpito jatkuva, teemat vaihtelevat, suhde pysyy
Logiikka	Suoraviivainen prosessi, jossa saadaan vastauksia selvitettyihin kysymyksiin	Jatkuva prosessi, jossa sekä saadaan vastauksia, että nousee uusia kysymyksiä
Kokemus	Sidosryhmät kokevat tulevansa kuulluksi	Sidosryhmät kokevat olevansa yhteistyökumppaneita
Toimijuus	Sidosryhmät kokevat heikkoa toimijuutta, eli kokevat voivansa vaikuttaa vain vähän.	Sidosryhmät kokevat vahvaa toimijuutta, eli kokevat voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan.
Viestintä	Viestintä on projektiluontoista	Viestintä on jakamista ja suhteen jatkuvaa rakentamista
Hyöty	Osallistamisen avulla saadaan vastauksia etukäteen valittuihin kysymyksiin ja organisaatiossa voi syntyä kokemus, että sidosryhmiä kuunnellaan	Osallistamisen avulla luodaan vastauksia mutta myös uusia kysymyksiä. Osallistaminen myös rakentaa sosiaalista pääomaa

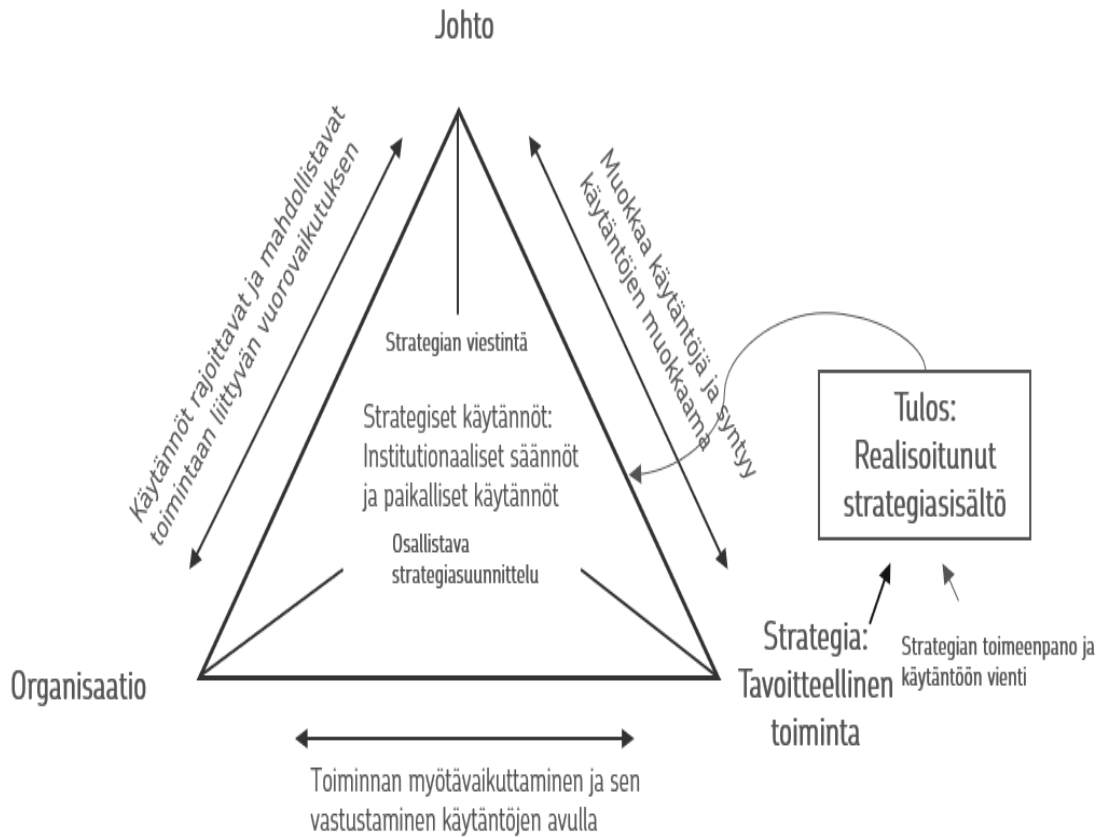
Kuva 6. Epäsymmetrisen ja symmetrisen osallistamisen erot (Pekkala ja Luoma-Aho, 2019)

3. Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa avataan tarkemmin tutkimuksen viitekehystä, menetelmävalintoja ja aineiston keräämisen tapoja. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusote ja fenomenologishermeneuttinen tutkimusmetodi. Tutkimus on tapaustutkimus, koska tutkimuksessa on tarkkaan määritelty kohdeyritys ja yksittäisen yrityksen strategiaprosessin toimintaan liittyvä tutkittava asiakokonaisuus.

3.1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoria nojaa luvun 2 mukaisesti kokonaisuuteen, joka koostuu strategian, sen toimeenpanon ja käytännön viennin sekä osallistavuuden ja strategiaviestinnän kokonaisuudesta. Erityisenä painopisteenä ja lähestymistapana tutkimuksessa on Strategia-käytäntönäkoulukunta (*strategy as practise*). Jarzabkowski (2005) mukaan sen keskeisenä ajatuksena ovat päivittäiset toiminnot, jotka johtavat strategiaan lopputulemiin. Strategian toteuttajina voidaan pitää henkilöitä, jotka ovat sidoksissa strategiaan ja sitä kautta muotoilevat strategiaa sen mukaan keitä he ovat, kuinka he toimivat ja mitä erilaisia tapoja he hyödyntävät toiminnassaan. Näkökulman mukaan strategia on arkipäivän tekemistä, johon jokaisen henkilöstöryhmän, aina työntekijöistä johtoryhmään pitäisi osallistua. Tutkimussuuntaan nivoutuu läheisesti ajatus siitä, että ihmisten välinen vuorovaikutus on keskeistä strategian kokonaisuudessa. Strategia muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kesken. Toimintaa voidaankin tutkia kolmen eri lähestymiskulman tukemana: toiminnan, toimijoiden ja erilaisten käytäntöjen. Strategisia toimijoita voivat olla esimerkiksi yrityksen työntekijät ja yhtä lailla organisaation asiakkaat tai muut sidosryhmät.



Kuva 7 Tutkimuksen viitekehys (mukaiillen Jarzabkowski 2005)

Kuvassa 7 on tutkimukseni viitekehys. Se pohjautuu Strategia käytäntönä kehykseen (Jarzabkowski 2005) ja sen pohjalta muotoilemani kuvaan, jossa näkyvät myös työn teorian kannalta sekä tutkimusongelman näkökulmasta keskeiset aihekokonaisuudet.

3.2 Tutkimusasetelma ja laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarve syntyi case-organisaation ja tutkijan halusta tutkia ja kuvata osallistavan strategiaproessin vaikutuksia strategian käytäntöön vientiin. Kohdeorganisaatiossa tunnistettiin sisäisesti tarve löytää aiempaa syvällisempää ymmärrystä nykyisen strategiaproessin käytäntöön viennin erilaisten ilmiöiden osalta. Osaltaan tutkimustarvetta nosti myös

kohdeyrityksen strategiaprosessin ainutkertaisuus finanssientässä ja varsinkin OP-Ryh-
mässä. Tästä asetelmasta syntyi tutkimusongelma: minkälaisia vaikutuksia henkilöstöä osal-
listavalla strategiaprosessilla on strategiaprosessin käytäntöön vientiin. Tämän lisäksi ha-
luttiin ymmärtää syvällisesti henkilöstöä osallistavan strategiaprosessin piirteistä ja ominai-
suuksista sekä löytää myös parannus- ja kehittämideoita kohdeyrityksen osallistavan stra-
tegiaprosessin kehittämiseksi tulevaisuuden strategiatyön sekä laajemminkin yrityksen ko-
konaiskehittämisen tueksi. Tutkimuksen asetelma ohjasi tutkimuksen metodiikaltaan laadul-
lisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen äärelle.

Laadullinen tutkimus sopii sellaisiin tutkimuskohteisiin, joissa on tarkoituksena ymmärtää
syvällisesti tutkimusongelman ympärillä olevia ilmiöitä sekä ihmisten inhimillisiä kokemuk-
sia tutkittavasta asiasta. On tärkeää tiedostaa, että todellisuus elämässä on monimuotoista ja
asioiden riippuvuussuhteetkin moniulotteisia. Laadullinen tutkimus onkin perusolemuksel-
taan hyvin kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, se edellyttää induktiivista analyysia. Laadul-
lisen tutkimuksen asetelma vaatii tutkijalta syvällistä pureutumista kvalitatiiviseen aineis-
toon ja laaja-alaista tulkintaa löydösten osalta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 156–
160) Tämän tutkimuksen osalta aineistoon pureutumista osaltaan helpotti tutkijan laaja-
alainen tausta case-yrityksen johdon jäsenenä sekä mahdollisuus olla päivittäisessä työssä
lähellä aihepiiriä ja sen ilmenemismuotoja. Asetelma tuo mukanaan myös haasteita tutki-
mustulosten objektiivisuuden näkökulmasta.

Pro Gradun-tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on luonteeltaan ta-
paustutkimus, jossa aineiston keruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja ryhmähaas-
tatteluita. Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan yleensä tutkimustilannetta, jossa 5–10 henkilöä
keskustelee ryhmän ohjaajan antamasta aiheesta. Jos ryhmän koko kasvaa liian suureksi,
keskustelu voi helposti hajota ja osallistujien mahdollisuus tulla kuulluksi heikkenee. Toi-
saalta jos ryhmä on liian pieni voi ideoiden ja ajatusten määrä rajautua olemattomaksi. Oh-
jaajan tehtävänä on kuljettaa sekä ohjata keskustelua ennalta määritettyjen teemojen avulla.
Ohjaaja varmistaa, että kaikki ryhmäläiset saavat mahdollisuuden puhua. Tarvittaessa oh-
jaaja suuntaa dialogin tutkimussuunnitelman mukaisiin teemoihin tai aiheeseen ja huolehtii
myös siitä, että keskustelun henki ja ilmapiiri ovat suotuisa ja vapaamuotoinen keskustelulle.

Menetelmänä ryhmähaastattelu vaatii sen, että ryhmä kokee olonsa mukavaksi, turvalliseksi sekä tutkimushaastattelun ilmapiirin positiivisena. Ryhmähaastattelu soveltuu käytettäväksi, kun haetaan faktuaalista informaatiota, tietoa ihanteista, uskomuksista, normeista, asenteista, ajatuksista, mielipiteistä, keskinäisestä vuorovaikutuksesta, kommunikaatiosta tai vaikkapa merkitysrakenteista. Vuorovaikutusta tutkittaessa on kiinnitetty huomiota siihen, kuinka ryhmän jäsenet tuottavat yhteisen näkemyksen tai millaisia näkemyseroja heillä on haastattelun aihepiiristä. Onkin tärkeää, että haastatteluun osallistuvilla on yhdistäviä ominaisuuksia tai intressejä. Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa tiukasti strukturoituna, enemmän tai vähemmän ohjattuna keskusteluna tai teemahaastatteluna. Ryhmähaastatteluiden osalta on huomioitava, että ryhmällä on haastattelutilanteessa taipumuksena rationalisoida omaa toimintaansa ja asetelman takia vastaukset voivat olla myös keksittyjä. Myös tutkimusten löydösten näkökulmasta yksittäiset nostot voivat olla joskus triviaaleja. On hyvä huomioida, että dominoivat yksilöt voivat ottaa haastatteluissa vahvankin roolin, joka vaikuttaa haastattelun luotettavuuteen. Näitten näkökulmien takia onkin tärkeää olla tulosten analysoinnin osalta erityisen kriittinen. (Krueger ja Casey 2000, 5–15)

Ryhmähaastatteluihin liittyy sekä etuja että haittoja. Haastateltavien läsnäolon samanaikaisuus tuo mukanaan tehokkuutta ja ajansäästöä, saatavissa on nopeasti tietoa usealta vastaajalta. Menetelmää pidetään myös joltain osin helpompana kuin yksilöhaastattelua. Myös kustannustehokkuus on menetelmään liittyvä myönteinen tekijä. Haasteena pidetään sitä, että ryhmän valtarakenteet ja dynamiikka vaikuttavat tilanteeseen, jotkut puhuvat enemmän ja toiset vähemmän. Tämä asettaa omat vaateensa haastattelijan aktiivisuudelle, joskus voi olla viisasta käyttää kahta haastattelijaa, jolloin tilanteen ohjautuvuus usein paranee. (Hirsjärvi ja Hurve 2008, 63)

Ryhmähaastattelussa voidaan käyttää apuna teemahaastattelurunkoa. Tässä tapauksessa haastatteliija pitää huolen siitä, että kaikki keskeiset teemat läpi käydään. Haastattelun vapaamuotoisuuden tavoitteen takia strukturoitu lomake ei yleensä sovellu ryhmähaastatteluihin kovinkaan luontevasti. Haastateltavien määrä riippuu suuresti siitä, millaista tietoa tutkimuksessa tavoitellaan. Kovin suurta ryhmää ei ole mielekästä valita, sillä tällöin keskustelun tallentaminen on vaikeaa ja toisekseen suuri määrä ihmisiä voi toimia keskustelun

innoituksen sijaan sen tyrehdyttäjänä. Ryhmähaastattelussa voi haastattelijoitakin voi olla enemmän kuin yksi. Kaksi haastattelijaa voi onnistua luomaan rennomman ilmapiirin, myös keskustelun viritys voi olla laajempaa sekä monipuolisempaa. (Eskola ja Suoranta 1998, 87–99)

Laadullisista menetelmistä tutkimuksessa käytännön työkaluksi valikoitui teemahaastattelun kautta tapahtuva analyysi. Teemahaastattelua voidaan kuvata puolistrukturoiduksi haastattelumuodoksi. Tässä muodossa haastattelukysymykset muodostavat keskeisen rungon haastattelulle. Teemahaastattelulle ominaista on, ettei sen toteuttamiseen ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa. Se sopiikin usein tilanteisiin, joissa ei ole tarkkaan ennalta tiedossa, minkälaisia vastauksia haastateltavilta tullaan ylipäätä saamaan. Tyypillistä teemahaastattelulle on myös sen mukautuvuus. Haastattelurunko voi mukautua, elää ja muuttua haastattelun edetessä. Teemahaastattelu mahdollistaa myös tarkentavien lisäkysymysten esittäminen parhaimman lopputuloksen sekä myös uusien ja yllättävien odottamattomien näkökulmien saavuttamiseksi. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 35, 47–48)

Koska tutkimuksessa tutkitaan paljolti myös organisaation yksilöiden kokemusta, voidaan tutkimusta pitää fenomenologishermeneuttisena. Fenomenologiassa korostuu yksilön henkilökohtainen näkökulma erityisesti osana tiettyä yhteisöä. Tässä tapauksessa ei olla hake-massa universaaleja yleistyksiä vaan erityisesti kohdeyrityksen yksilöiden näkökulmia ja merkityksiä tutkittavasta asiasta. Fenomenologinen tutkimus linkittyy läheisesti hermeneutiikkaan, jossa korostuu asioiden ymmärtäminen ja tulkinta. (Aaltola & Valli 2015, 30–37)

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen, analyysi ja luotettavuus

Ryhmähaastattelut toteutettiin toukokuussa 2023. Tutkimusta varten haastateltiin kaikkiaan kolme erillistä ryhmää. Haastatteluihin oli varattu 2 kaksi tuntia aikaa eri ryhmiä kohden ja jokaisessa haastateltavassa ryhmässä oli viidestä kuuteen haastateltavaa. Ryhmissä oli mukana laajalla satunnaisotannalla valittu edustus organisaation kaikilta liiketoiminta-alueilta sekä eri organisaatiotasoilta. Tällä otannalla osaltaan varmistettiin mahdollisimman

kattavasti erilaisten näkökulmien ja vastaajien kokemusten esiin nouseminen. Haastateltavissa ei ollut mukana esihenkilöitä, johdon jäseniä tai strategiaryhmien projektipäälliköitä. Haastattelut toteutettiin organisaation ulkopuolisessa neutraalissa ja avoimessa kokoustilassa. Haastatteluiden istumajärjestys oli vapaa ja kaikki haastateltavat ja tutkija näkivät toisensa koko haastattelun ajan, tämä helpotti myös ilmeiden ja eleiden tulkintaa sekä auttoi haastattelijaa kysymään lisää, mikäli joku haastateltavista näytti vielä mieltävän asiaa tai halusi lisätä jotakin käsiteltävään teemaan. Ensimmäinen haastattelu pidettiin 25.5. klo 09.30, seuraava ryhmä kokoontui seuraavana päivänä klo 09.30 ja viimeinen ryhmä 26.5. klo 13.00. Ryhmien dynamiikka oli jokaisessa ryhmässä toimiva ja vuorovaikutus avointa sekä henki keskusteleva. Jokaiselle jäsenelle annettiin mahdollisuus tulla kuulluksi ja keskustelussa pyrittiin suosimaan vastauksissa kiertävää mallia, jolloin jokainen sai lausua oman näkemyksensä käsiteltävästä asiasta. Huomattavaa oli, että teemahaastatteluiden keskustelut laajenivat hyvin kattavasti myös kysymysten ulkopuolisiin teemoihin, jotka sinänsä kyllä linkittyivät strategiaan.

Ryhmähaastatteluissa oli haastattelijan lisäksi mukana organisaation strategiaprosessiin liittyvä asiantuntijajäsen, joka toimii organisaatiossa kehittämisasiantuntijana. Asiantuntijajäsen toimi apuhaastattelijana sekä myös haastatteluiden kirjaajana. Niin ikään asiantuntijajäsen kykeni tukemaan omassa roolissaan haastatteluiden näkökulmien laaja-alaisuudessa sekä tukemaan teemojen osalta porautumista lisälöydösten äärelle. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, ryhmähaastattelun kysymyksiä ei toimitettu vastaajille etukäteen. Haastattelutilanteessa haastateltavissa oli käytössään strategian yhteisesti laaditut nostot ja organisaation strategiakartta, josta on nähtävissä yhteisesti sovitut tavoitteet ja strategiatoimet tukimateriaalina aihepiiriin liittyvälle keskustelulle.

Teemahaastattelun runkona toimi ennen haastattelua laaditut kysymykset, joka olivat muotoiltu tukemaan asetettua tutkimuskysymystä. Haastattelurunko haluttiin muodostaa mahdollisimman avoimeksi, jotta haastateltavan täytyy tuottaa suppeiden vastausten sijasta kuvailevia ja syy-seuraus-suhteita ilmentäviä vastauksia. Haastattelun edetessä molemmat haastattelijat esittivät haastateltaville lisäkysymyksiä, jotka tukivat lopullisen haastatteluaineiston laadukkuutta sekä löydösten syvällisyyttä. Teemahaastattelun runko koostui

strategia, strategia ja osallistavuus, strategian sisältö ja käytäntöön vienti sekä strategian viestintäosioista ja se on nähtävissä tutkimuksen liiteaineistossa.

Haastattelun jälkeen haastattelusisällöt litteroitiin äänitallenteelta kirjoitettuun muotoon. Haastattelujen kirjaamisten jälkeen aineistoa on tutkittu ja luettu lukuisia kertoja ja tämän jälkeen aineistosta on tunnistettu tutkimusongelman näkökulmasta keskeiset asiat sekä myös muita sellaisia löydöksiä, joista voi syntyä arvoa organisaation strategiaprosessin kehittämisen osalta. Tutkimuksessa on käytetty myös varsin laajalti suoria lainauksia. Tämän tarkoituksena on vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja osaltaan kuvata sitä, millaisesta aineistosta tuloksia on nostettu esille.

Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä pyrkiä selkeyteen, kuitenkin siten että tutkittavasta asiasta saadaan laajasti tietoa. Tämä edellyttää aineiston tiivistämistä kuitenkin niin että, tutkimuksen kannalta olennainen tieto säilyy. Laadullista aineistoa voidaan periaatteessa lähestyä kahta kautta. Tutkija voi pitäytyä tinkimättömästi aineistoissa, toisessa tavassa aineistoa pidetään tutkijan apuvälineenä ja lähtöajatuksina tulkinnolle. Ylipäätää laadullisen tutkimuksen osalta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta tulkintojen tekemiselle, tutkijalle jää menetelmässä aina sijaa luovuudelle. (Eskola ja Suoranta 1998, 138, 146–147). Kvalitatiivisessa analyysissä on olennaista onnistuneet tulkinnat, tämä edellyttää usein aineiston ja tutkijan johtopäätösten pohtimista myös toisella haastattelutilanteessa paikalla olleella henkilöllä, joka ei ole tutkija. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 151)

Sekä reliabiliteetin että validiteetin käsitteiden kautta voidaan punnita tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan samaan tutkimustulokseen pääymistä kahden eri tutkijan toimesta, eri muuttujien ja rajausten pysymisenä muuttumattomina. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pohtia myös sitä kautta, kuinka lähelle samaa tutkimustulosta päästään käyttämällä kahta erilaista tutkimusmenetelmää. Validiteetilla taas pyritään kuvaamaan sitä, kuinka hyvin valitulla tutkimusmenetelmällä pystytään mittaamaan tai kuvaamaan tutkimukselle asetettua tutkimusongelmaa. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 185–186)

Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen validiteettia voidaan lähestyä tutkimustulosten siirrettävyyden, vastaavuuden tai uskottavuuden näkökulmasta. Myös puolueettomuuden näkökulma on tärkeä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijan tuleekin pyrkiä kuulemaan esimerkiksi haastateltavia aidosti itsenään ja pyrkiä suodattamaan omat asenteet taustalle. Aiemmin mainittuja reliabiliteetin ja validiteetin korvaamista laadullisen tutkimuksen näkökulmasta onkin nostettu esille monissa laadullisen tutkimuksen teoksissa. Käsitteitä on kritisoitu laadullisessa tutkimuksessa paljolti siitä syystä, että ne on syntyneet määrällisen tutkimuksen lähtökohdista. (Tuomi ja Sarajarvi 2018, 158–162)

Tutkimushaastatteluiden luotettavuuden osalta on todettava, että varsinainen haastattelija on kohdeorganisaation johdon jäsen. Asetelma tiedostettiin etukäteen ja myös tilanteen mukanaan tuomat riskit. Asetelman haaste liittyi luonnollisesti myös aineistonkeruu sekä analyysivaiheeseen. Tästä syystä tutkija päätyi ryhmähaastatteluun aineistokeruu-metodina. Ryhmähaastattelun kautta voidaan osaltaan poistaa henkilökohtaisen haastattelun asetelman mahdollisesti mukanaan tuomaa jännitettä, joka voisi tässä tapauksessa vaikuttaa myös tulosten validiteettiin. Ryhmätilanteessa avoimen ja objektiivisemmän palautteen sekä sisällön todennäköisyys oletettavasti myös kasvaa. Validiteetin riskiä osaltaan on minimoimassa organisaatiossa varsin vahvana koettu psykologinen turvallisuus. Organisaation henkilöstötyytyväisyys on OP-Ryhmän kärkipäätä, vastaajien työn merkityksen kokemuksen ja vaikutusmahdollisuuksien vastaustasojen ollessa hyvin korkeita. Haastatteluiden alussa korostettiin yksittäisten vastausten anonymiteettia ja sitä, että haastateltavia sitoo yksittäisten vastausten osalta sisäinen vaitiolovelvollisuus. Myös toisella haastattelijalla (ei esihenkilö) pyrittiin osaltaan luomaan ilmapiiristä avoimempi ja keskustelulle suotuisa. Haastatteluiden ilmapiiri olikin avoin ja keskusteleva. Sisältöjen osalta haastattelija pyrki kyseenalaistamaan ja haastamaan myös vahvasti positiivisina näyttäytyvien näkökulmien totuutta esimerkiksi kysymällä, minkälaisia haasteita positiiviselta näyttäytyvässä ilmiössä voi olla.

Luotettavuuden parantamisen osalta muutama haastateltavista sekä strategian asiantuntijajäsen lukivat tutkimustulokset osion ja peilasivat vastauksia omaan haastattelukokemukseen. Tällä mekaniikalla osaltaan varmistettiin, että haastatteluiden johtopäätökset ja nostot vastasivat myös haastatteluiden keskusteluita.

4. Tutkimustulokset

Ryhmähaastattelun runko koostui neljästä teemasta: strategiasta ja sen hahmottamisesta osana case-yrityksen toimintaa, strategian osallistavuudesta, strategian käytäntöön viennistä sekä strategian viestinnästä. Puolistrukturoitu haastattelumuoto antoi mahdollisuuden käydä tutkimuksen teemoja läpi syvällisesti ja kulloisesta otsikosta poiketenkin, kuitenkin niin että keskustelussa pysyttiin tutkimusongelmien näkökulmasta relevanttien teemojen ympärillä.

4.1. Strategia ja sen mieltäminen osana OP Lounaismaan strategiaa

Ryhmähaastattelun ensimmäisessä osiossa käsiteltiin yleisellä tasolla strategiaa käsitteenä ja vastaajien käsityksiä strategiasta. Osiossa keskusteltiin myös strategian suunnittelusta ja yli-päätä OP Lounaismaan nykyisestä strategiasta ja siihen liittyvistä vastaajien havainnoista. Lisäksi pohdittiin vastaajien käsityksiä OP Lounaismaan organisaation tavoitteiden ja strategian välisten suhteiden osalta.

Keskusteluissa nousi esille, että strategia nähdään vastausten pohjalta yleisesti tiekarttana yhteisiin tavoitteisiin. Strategia määrittää myös yrityksen toiminnan suuntaa sekä osaltaan myös yrityksen identiteettiä. Strategia linkitettiin myös osaksi yksilöiden perustehtävää, visiota, tavoitteita ja siinä on myös nähtävissä suora yhteys yrityksen arvoihin. Näiden edellä mainittujen tekijöiden välillä vastaajat näkivät vahvan keskinäisen liittymissuhteen ilman erikseen havaittuja ristiriitaisuuksia. Strategia nähtiin myös isona liikkuvana raamina, joka voi olla liikuteltavissa aina kulloisenkin ympäristön mukaisesti, kunhan strategiaa päivitetään jatkuvasti osana arjen toimintaa. Eräs haastateltavista kuvasikin strategiaa seuraavasti:

”Strategian ei tarvitse olla yksinään pelkästään päämäärä, se voi olla vähän kuin modernin stadionin katto. Jos sataa, laitetaan katto stadionin päälle, aurinkoisella säällä se voi olla auki ja antaa vielä enemmän liikkumatilaa yhteiselle tekemiselle.”

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että strategia elää jatkuvasti osana arkea ja strategisia sisältöjä ja ennen kaikkea strategiaan liittyvää tekemistä voidaan jatkuvasti päivittää yhteisen keskustelun kautta osana organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tämä kokemus ja ajattelutapa oli hyvin yksimielinen kaikkien haastatteluryhmien osalta nykyiseen OP Lounaismaan strategiaan liittyen. Kokonaisuutena haastateltavien näkemykset strategian tarkoituksesta olivat joka ryhmässä hyvin yksimielisiä. Myös asiakasnäkökulman painottuminen oli haastattelujen nostoissa vahvasti näkyvää ja yleisesti tärkeää strategian ydintekemisissä. Tämä asetelma näkyi läpi haastatteluiden. Myös pehmeiden arvojen sekä kestävyuden vaikutusten tärkeys osana yrityksen liiketoimintamallia nousivat monissa puheenvuoroissa esille.

Strategisen suunnittelun osalta haastateltavat nostivat esille konkreettisen tarpeen strategian käytännönläheisyyteen; strategian tulee olla vastaajien ja sitä toteuttavien henkilöiden mielestä riittävän arkinen sekä konkreettinen myös tekemisten ja tavoitteiden määrittämisestä osalta. Vastaajien mukaan on tärkeää, että strategia määrittää yrityksessä yhteistä suuntaa ja tavoitteita. Näin yksilöiden sitoutuminen strategiaan vahvistuu. Haastateltavat painottivat, että heidän näkemyksensä mukaan hyvä strategia tehdään yhdessä laajalla ihmisten välisellä vuorovaikutuksella. Osallistavuudella on tärkeä merkitys työyhteisön vuorovaikutuksen vahvistamisessa ja se palvelee myös hyvää työntekijäkokemusta. Jokaisen tulee ymmärtää sekä mieltää oma tehtäväroolinsa osana strategian toteuttamista. Strategiaa suunnitellaan myös siksi, että yritys pysyy ympäröivän maailman muutoksissa mukana ja yritys pystyy kilpailemaan menestyksekkäästi omalla markkina-alueellaan. Vastaajien mukaan maailma muovaa yrityksen toimintaa, mutta yritys voi myös muokata maailma joltain osin ympärillään esimerkiksi tuotteillaan, toimintamalleillaan ja toimimalla sidosryhmien kanssa tiiviissä yhteistyössä. Strategian suunnittelussa on vastaajien mukaan tärkeää, että tekemiset pilkotaan selkeisiin ja loogisiin osa-alueisiin. Tätä tekemisten pilkkomiseen liittyvää keskustelua pitää pohtia sekä pankki-, tiimi- että yksilötasolla. Hyvä strategia vahvistaa myös organisaation tehokkuutta ja prosesseja sekä auttaa organisaatiota uusiutumaan. Niin ikään hyvä osallistava strategia vastaa myös asiakkaiden kasvaviin odotuksiin ja ennakoii myös tulevaisuutta ja suuntaa sinne, mitä ei välttämättä kyetä vielä laajasti ulkoisissa sidosryhmissä tai asiakaskunnassa havainnoimaan.

Nykyistä OP Lounaismaan strategiaa pidettiin vastaajien mukaan yleisesti ottaen hyvin onnistuneena strategiana sisältöjen osalta sekä myös prosessimielessä. Eräs vastaajista kiteytti asian seuraavasti:

”Onhan tähän meidän strategiamme panostettu valtavasti ja käytetty monen ihmisen aikaa. Moni ihminen on tullut kuulluksi ja päässyt vaikuttamaan, tämä tosi hienosti hoidettu koko henkilöstön näkökulmasta. Aiempina vuosina emme edes oikein ymmärtäneet mitä strategia nykyisessä laajuudessa on. Mulla on sellainen olo, että olemme oppineet tässä yhteisessä prosessissa tosi paljon uutta ja hyödyllistä noin isommassakin kuvassa. Helpolla se ei ole tullut, aikaakin on vaadittu paljon.”

Strategian sisällöt ovat vastausten mukaan laaja-alaisia ja toisaalta hyvin konkreettisia. Sisältöjen osalta on pidetty hyvänä, että koko henkilöstö on voinut olla mukana rakentamassa teemoja ja strategiaa alusta saakka. Strategiset valinnat ovat tuntuneet nopeasti läheisiltä ja tutuilta ja strategia on lähtenyt osittain elämään jo työstövaiheessa kollektiivisen alitajunnan suunnatessa strategisiin teemoihin myös organisaation operatiivisessa toiminnassa. Nykyinen henkilöstöä osallistava strategia mielletään koko henkilökunnan asiaksi selvästi aiempia prosesseja laajemmin. Aikaisemmin strategiaprosessi on vastaajien mukaan ollut selvästi enemmän johdon ja esihenkilöiden työstämisen lopputulemaa.

Haasteena osallistavan strategian saralla nähdään vastausten pohjalta strategisten teemojen runsaus. Tämän lisäksi myös strategisten asioiden loppuunsaattamisen varmistaminen ei ole itsestään selvää ja se vaatii paljon kollektiivista ponnistelua mutta myös johtamisvoimaa. Nykyinen prosessi nähdään tietyltä osin organisaatiolle raskaana ja voimavaroja kuluttavana, vaikka prosessin hyödyt koetaan selvästi haittoja suuremmaksi. Eräs haastateltavista nosti asian esille seuraavasti:

”Näitä strategian aiheita on tosi paljon. Osallistavuus vie aikaa ja se on aktiivisesti mukana olevalle työntekijälle myös hyvin kuormittavaa. Kuormittavuuden hallintaan olisi yhteisesti hyvä kiinnittää huomiota ja pohtia, voidaanko sitä kuormitusta jotenkin hallita

vielä nykyistä paremmin. Kuormitus toki vaihtelee aina sen mukaan, miten paljon prosessissa on mukana.”

Yhteinen strategiaprosessi vie aikaa ja vaatii ihmisiltä paljon aiempaa enemmän sitoutumista. Edellä kuvattu näkemys yhdisti montaa vastaajista haastattelun eri vaiheissa. Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että työryhmyöskentely on osittain pois yksilön perustehtävästä, vaikka strategian asioissa onkin liityntäpintaa yksilön rooliin. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että strategisissa sisällöissä voisi olla joku teema, mikä voisi painottua vielä muita teemoja voimakkaammin.

Nykyinen strategia näkyy organisaation arjessa vastaajien mukaan kuitenkin hyvin positiivisin ilmentymisin. Strategian teemoista keskustellaan tiimitasolla ja esihenkilön kanssa säännöllisesti. Monet strategian nostoista ovat valuneet osaksi arkea vähän huomaamattakin. Yksi vastaajista kiteytti asiaa seuraavasti:

”Huomaan ajattelevani miten strategia näkyy omassa arjessa. Strategia on sanana niin valtavan suuri ja oma roolini vähän pieni. Kun sisältöjä pilkkoo strategian painopisteisiin voi huomata, että asiat näkyvät omassa arjessa hyvinkin elävänä. Tärkeää on tietysti pysähtyä pohtimaan asiaa. Silloin usein oivaltaa, että strategia todella näkyy omassa tekemisessä.”

Organisaation tavoitteet ja myös henkilökohtaiset tavoitteet nähdään pääsääntöisesti strategian toteuttamista tukevana. Henkilökohtaisten tavoitteiden painotukset nivoutuvat läheisesti strategian ydinteemoihin sekä organisaation kattotavoitteisiin. Strategiassa on vastaajien mukaan kuitenkin laajuutta niin paljon, ettei kaikkia strategian nostoja kyetä suoraan kytkemään sellaisenaan tavoitearvoiksi ja mitattavaksi tekemiseksi. Erityisen vahvana tekemisiin liittyvissä tavoitteissa näkyy kuitenkin asiakaskokemukseen liittyvät teemat. Vastaajien mukaan yksilökohtaista omaan rooliin nivoutuvaa liikkumavaraa on strategisten tavoitteiden osalta nähtävissä varsin runsaasti.

4.2. Strategia ja sen osallistavuus henkilöstön näkökulmasta

Ryhmähaastatteluiden toinen osio pureutui strategian osallisuuteen ja haastateltavien kokemuksiin prosessin osallistavuudesta, vaikuttavuudesta ja yleisistä ilmentymistä. Myös osallistavuuden laajentamista vielä nykyistä suuremmaksi käytiin laaja-alaista keskustelua sekä nykyisen strategiaproessin kehittämismahdollisuuksista erityisesti osallistavuuden teemaan liittyen.

Osallistavuus käsitteenä näyttäytyi kaikille ryhmille ja vastaajille positiivisesti. Ryhmähaastatteluiden alkuosassa vastaajat liittivät osallistavuuden erityisesti henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin strategian luonnissa. Osallistavuus koetaan mahdollisuutena kehittää omaa työtä ja toimintatapoja sekä sitä kautta koko organisaatiota. Osallistavuus edellyttää keskinäistä luottamusta sekä kunnioitusta, kuulemista ja kuulluksi tulemistä. Osallistamisen koettiin myös lujittavan organisaation jäsenten yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja kokemusta siitä, että strategia on meidän kaikkien yhteinen juttu.

”Mielestäni osallistaminen on vastuun antoa ja jakamista, toisiimme luottamista. Myös johtamisessa on paljon kyse luottamisesta, joka voi ilmentyä aitona osallistamisena.”

Haastateltavat kokivat OP Lounaismaan strategian kokonaisuutena hyvin osallistavana. Vastauksissa peilattiin kokemuksia aiempiin strategiaprosesseihin sekä myös omien verkostojen kautta kuultuihin kokemuksiin erilaisten yritysten ja organisaatioiden strategiaprosesseista. Haastatteluiden puheenvuoroissa tärkeänä ja uutena onnistuneena avauksena pidettiin kaikkien mahdollisuutta osallistua työskentelyyn; strategiaryhmien paikat ovat olleet aidosti avoimia ja sisällöt yhteisesti työstettyjä. Hyvänä ilmentymänä koettiin myös se, että kollegat kannustavat toisiaan lähtemään liikkeelle ryhmiin. Yleisesti todettiin, että yksilön vastuu on mallissa iso, työntekijälläkin tulee olla aito halu lähteä mukaan vaikuttamaan.

”Strategiamme on hyvin osallistava, kuka tahansa saa tulla mukaan mutta omalla vastuulla on se, osallistuuko vai ei. On hienoa, että meillä on kannustava ilmapiiri näihin ryhmiin ja työkaverikin saattaa potkia mukaan. Haasteena on se, että itse on itselleen vähän turhan ankara ja sitä helposti ajattelee, ettei ole mitään sanottavaa. Tässä rohkeuden lisäämisessä on myös johdolla roolinsa. Meillä ei osallisteta näennäisesti.”

Strategiatyön osallistuvuudesta haastateltavat kertoivat, että strategian osalta on analysoitu lukuisia skenaariovaihtoehtoja, vaihtoehdot ovat kiertäneet eri tiimien keskusteluissa ja kokonaisuutta on muovattu yhdessä laajan keskustelun kautta eteenpäin. Strategian koetaan tukevan tavoitteiden saavuttamista arjen tekemisessä, erityisenä syynä tähän on yhteinen kokemusten jakaminen sekä hyvien käytäntöjen juurruttaminen osaksi arkea. Hyvien käytäntöjen jakamisessa nähdään vielä nykyistä merkittävästi suurempaa potentiaalia osana organisaation kehittämistä.

Haastateltujen näkökulmasta monet tekijät osallistavassa strategiaprosessia ovat vahvistaneet osallistavuuden kokemusta myös yksilötasolla. Erityisen arvokkaana on koettu strategiatyöskentely itsessään myös työn merkityskokemuksen näkökulmasta. Työskentely on synnyttänyt positiivisia kokemuksia ryhmässä työskentelystä sekä myös kokemusten jakamisen ja oppimisen näkökulmasta. Tärkeä näkökulma vaikutusten osalta on myös yli organisaatorajojen tapahtuva osallistuminen, sitä kautta opitaan tuntemaan toisia ja toisten työtä vielä aiempaa paremmin ja keskinäinen luottamus vahvistuu. Myönteisenä koettiin myös se, että projektivetäjät ovat olleet omasta henkilökunnasta eikä esihenkilöitä, tämä on tehnyt strategiakeskustelun tunnelmaltaan rennoksi, välittömäksi ja vastausten mukaan hyvin rehelliseksi teemojen ja sisältöjen osalta.

Haastateltavat näkivät selvän yhteyden osallistavan strategian ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen sekä menestyksen välillä. Kollektiivinen teemojen määrittäminen on ohjannut organisaation kulkemaan isojen teemojen kautta oikeaan suuntaan, riittävän konkreettisesti määritettyjen tekemisten tukemana.

Erityisen tärkeänä on pidetty organisaation johdon vahvaa tukea osallistavuuden vahvistamiseksi. Tämä on näkynyt ainakin siten, että vastaajien mukaan nykyisessä strategiassa on haluttu aidosti osallistaa henkilökuntaa ja tämä näyttäytyy vastaajien mukaan strategian sisällöissäkin. Myös strategiaan liittyvä ydinviesti on ollut johdon taholta selvä: kaikki voivat vaikuttaa. Strategisten sisältöjen riittävä pragmaattisuus on myös koettu erityisen arvokkaana, strategian vaikutus konkretisoituu riittävästi myös asiakasrajapinnassa.

”Johto osallistaa, luottaa ja jakaa vastuuta. Johto ei aina välttämättä näy mutta tuntuu. Tunne on näkymistä paljon tärkeämpää, jotain on tehty varmuudella koska ihmisillä on tällainen tunne.”

Hyvänä strategiaprosessin innovaationa pidettiin myös strategialähteläiden toimintaa. Strategiakeskustelua käydään lähteläiden vetämänä myös tiimitasolla, jolloin strategiaan pääsee vaikuttamaan vaikkei olisikaan erillisessä sisällössä synnyttävässä strategiaryhmässä. Tällä mallilla osaltaan varmistetaan se, että organisatorinen kattavuus ja läpinäkyvyys toteutuu laaja-alaisesti sekä koko henkilöstön tavoittaen. Monet vastaajista totesivat, että osallistavuuden kokemusta vahvistaa myös oma motivaatio ja henkilökohtainen sitoutuminen organisaatioon. Kun organisaatiossa on hyvä työskennellä ja perusasiat ovat kunnossa, on helppoa myös olla mukana kehittämässä ja osallistua toimintaan laajasti.

Strategian osallistavuuden kokemusta voi vastaajien mukaan heikentää projektipäällikön oma agenda sisältöjen osalta ja vaihtoehtoisesti strategiaryhmän ryhmäytymiseen liittyvät haasteet. Nämä asiat nousivat useissa puheenvuoroissa esille ja asioista oli selvää ilmentymää. Omalla agendalla tarkoitettiin strategisten sisältöjen riippuvuutta suhteessa projektipäällikön omaan työskentelytyymiinsä. Ryhmäytymiseen ja jäsenten tutustumiseen pitäisi myös olla nykyistä enemmän aikaa, tämäkin vahvistaisi keskinäistä yhteistyötä, dialogia ja osallistavuuden kokemusta vielä entisestä paremmaksi. Myös strategisten asioiden runsas kirjo voi strategisten sisältöjen osalta tehdä sen, että tärkeitäkin teemoja voi jäädä käsittelemättä.

” Strategian osallistavuutta voi heikentää myös tekijöiden aikapula. Olisi tärkeää, että kyettäisiin etukäteen määrittämään projektiin tarvittava aika. Sellainenkin haaste tässä on, että mahdollisuus osallistua tuo mukanaan odotuksen siitä, että pääsee vaikuttamaan konkreettisesti sisältöihin. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ja tämä voi aiheuttaa kyllä mielipahaakin.”

Osallistavuuden kehittämisen ja lisäämisen osalta vastaajat toivoivat, että strategista keskustelua jatkettaisiin vielä nykyistä tiiviimmin strategisten sisältöjen muodostamisen jälkeen. Tähän malliin sopivat esimerkiksi strategian teemakokoukset. Strategiaprosessin eri vaiheita voisi vastaajien mukaan kirkastaa vielä nykyistä vahvemmin, koska tapahtumia ja vaiheita on paljon. Tästä syystä prosessi voi näyttäytyä tekijöille kuitenkin isona möykkynä, vaikka yleiskuva sen osalta onkin varsin positiivinen. Strategisten sisältöjen osalta voisi suosia nykyistä enemmän rohkeitakin avauksia ja kokeilukulttuurin yhdistämistä strategian toteuttamiseen.

Osallistavuuden laajentamista pidettiin myös tärkeänä. Jokaisessa ryhmässä keskusteltiin siitä, miten toimimalla saataisiin vielä nykyistä isompi joukko mukaan strategiaryhmiin ja työhön. Johdon motivointia, kannustamista sekä myös kollegoiden positiivista viestiä pidettiin asetelman muuttamisessa tärkeänä. Yhtenä vaihtoehtona pidettiin myös useassa ryhmässä jo aiemmin mukana olleiden pääsyn estämistä strategiaryhmiin argumentilla, että näin toimimalla laajenee työskentelyyn osallistuvien määrä ja kaikki pääsevät mukaan vaikuttamaan.

Ryhmissä käytiin keskustelua myös organisaatiossa työskentelevien introverttien henkilöiden mukanaolosta strategiatyöstössä ja heidän osallistamisestaan. Yleisesti todettiin, että nykyinen malli voi olla heidän näkökulmastaan haastava. Ryhmässä keskusteltiin siitäkin, että osallistumisen muotoja voisi olla muitakin kuin pienryhmätyöskentely, erilaiset digitaaliset alustat, osallistavat strategiasisältöjen kyselyt sekä yksilötyönä tehtävä vaikuttaminen voisi mahdollistaa vielä laaja-alaisempien ja uudenlaisten sisältöjen syntymistä ja yhä useamman mukaantuloa jo strategian synnytysvaiheeseen.

Myös asiakkaiden osallistamisen mahdollisuudet nousivat esille. Syvällisen keskustelun jälkeen syntyi nostoja sekä ideoita, että strategiassa on mahdollisuus osallistaa hyvin laajasti eri tahoja sekä sidosryhmiä. Osallistavuus ei tarkoita vastaajien mukaan vain henkilökunnan mukaan ottamista, mahdollisuudet osallistamisen saralla ovat vastaajien mukaan erityisesti palveluyrityksen näkökulmasta lähes rajattomat, varsinkin kun Osuuspankki on integroitu-
nut laajasti omalla toimialueellaan eri tahojen kanssa. Näistä tahoista nostettiin pintaan esimerkiksi asiakkaat, hallinto, kunnat, urheiluseurat ja kulttuuritoimijat.

4.3 Strategian käytäntöön vienti

Ryhmähaastatteluiden kolmannessa osiossa keskusteltiin strategian käytäntöön viennistä ja myös OP Lounaismaan nykyisestä toimintamallista arkeen viennin osalta. Myös strategisten sisältöjen osalta käytiin keskustelua sekä tiimitason ilmentymistä strategian toteuttamiseen liittyen.

Strategian käytäntöön viennin osalta valtaosa haastatelluista oli sitä mieltä, että strategisista teemoista käydään laajalti keskustelua sekä yksilö, tiimi- että pankkitasolla. Tiimien keskustelunäkökulmissa painottuvat oman tiimin ydintehtävän kannalta keskeiset osa-alueet ja toisaalta arkeen viennin kannalta olennaiset tekemiset. Joissakin tiimeissä on järjestetty lisäksi erillisiä strategian teemakokouksia, joiden osalta kokemukset ovat olleet varsin positiivisia. Erikseen järjestetyllä pysähtymisellä on päästy kiinni syvällisiin keskusteluihin, jotka ovat avanneet myös työn merkityskokemusta positiivisella tavalla. Kokonaisuutena vastaajat totesivat, että organisaatiossa käytävä strategiaan käytäntöön vientiin liittyvä keskustelu on lisääntynyt merkittävästi viimeisimmän strategiaprosessin ansiosta. Tästä huolimatta keskustelua toivotaan vielä nykyistä selvästi enemmän.

”Strategisista asioita puhutaan viikoittain, lähes päivittäin. Keskeinen teema on esimerkiksi keskinäinen yhteistyö ja sen sujuvuus, joka onkin yksi strategian ydinteemoista. Strategia puhututtaa ja näkyy arjessa paljon. Keskustelua voi silti aina lisätä ja syventää entisestään”

Strategian käytäntöön vientiä tukee vastaajien mukaan henkilökohtaisten tavoitteiden, pankkitason tavoitteiden, yksilön kehittämissuunnitelmien sekä strategisten sisältöjen välinen positiivinen yhteys. Käytännönviennin osalta osallistavuus nähdään suurimpana positiivisena tekijänä, prosessin läpinäkyvyys ja organisatorinen kattavuus tukevat arjen toimintaa, jossa on selvät liittymäkohdat organisaation ydintavoitteisiin.

Erityisen arvokkaana strategian toteuttamiseksi koettiin nykyinen strategialähettilästoimintamalli. Lähettiläsmallissa nähtiin myös merkittävää lisäpotentiaalia strategian vahvistamiseksi. Strategialähettiläiden tiimitasoiset edustajat toimivat vastaajien mukaan yhdyshenkilöinä strategian osalta sekä tiimin sisällä että laajemminkin osana organisaatiota. Malli edesauttaa tiedonkulkua ja avointen tietovirtojen läpivientiä organisaatiossa. Tämän lisäksi strategialähettiläellä on merkittävä kokoava rooli pankkitasoisien haasteiden ja toisaalta vahvuuksien tunnistamisen näkökulmasta. Joidenkin vastaajien mukaan lähettilään rooli on ollut arjessa kovin näkymätön, valtaosa vastaajista kykeni kuitenkin nimeämään oman tiimensä lähettilään nimeltä. Vastaajien mukaan malli on sinänsä erinomainen mutta se vaatii vielä hiomista: yhteisiä pelisääntöjä ja käytäntöjä, tavoitteiden määrittämistä sekä myös lähettiläiden ajallisen resurssoinnin varmistamista.

”Strategialähettiläsmalli on kokonaisuudessaan todella hyvä. Haasteena siinä näyttäytyy tekemiseen liittyvä tiimitasoinen vaihtelu. Osa lähettiläistä toteuttaa omaa roolia esimerkiksi, toiset passiivisemmin. Suuri merkitys on myös tiimin esihenkilön tarjoamalla tuella lähettiläelle.”

Käytäntöön viennin osalta erityisen arvokkaana koettiin strategiaan liittyvät keskustelut osana toimeenpanoa. Toiveena on, että yhteistä keskustelua lisättäisiin, keskinäisen

oppimisen foorumeja rakennettaisiin lisää ja yhteinen merkityksenanto saisi vielä lisää hyvää tuulta toimivan pohjan päälle. Monet vastaajat olivat sitä mieltä, että valtaosa organisatorisesta diskurssista pyörii strategisten teemojen ympärillä mutta osallistavien menetelmien yhteydessä olisi tarpeen vielä määrittää tarkemmin mihin strategiseen teemaan keskustelu liittyy ja mitä sillä ylipäätä tavoitellaan osana kokemusta. Asioiden kiteyttämisen ja konkretisoinnin tarve näyttöytyy erityisen olennaisena keskinäisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Monen vastaajan näkökulmasta strategian osalta vaaditaan vielä vahvemmin kokonaisuuden kirkastamista sekä selventämistä.

Vastaajat pitivät toimivana käytäntönä mallia, jossa strategisiin sisältöihin reagoidaan tasaisesti ja niitä päivitetään muuttuvan todellisuuden kanssa synkronoidusti. Organisaation osallistavan strategiaprosessin jatkuva rullaavuus sekä kollektiivinen kiteyttäminen mitä strategia on, miten se ilmenee tiimissämme ja ylipäätä yksittäisen työntekijän tekemisenä, nähdäänkin tarpeellisena osana onnistunutta strategiatyötä. Strategian toteutusvaiheista puhuttaessa vastaajat kokivat nykyisen prosessin vastaavan kaikkiin strategisiin tarpeisiin; riittävän laaja-alaiseen analyysiin, suunnitteluun ja linjauksiin, käytäntöön vientiin sekä strategian sisältöjen jatkuvaan päivittämiseen. Merkille pantavaa oli, että suunnittelua ei tämän prosessin osalta nähty strategiatyön osallistavuuden ulkopuolisena alueena. Näin ollen prosessi on varmasti osaltaan muovannut ihmisten ajatusta siitä, miten strategia kokonaisuudessaan myös prosessina toteutetaan.

4.4 Strategia ja viestintä

Ryhmähaastatteluiden viimeisessä osiossa keskusteltiin strategian viestintään liittyvistä kokemuksista, havainnoista ja kehittämisajatuksista.

Jokaisessa haastatteluryhmässä mainittiin hyvänä asiana strategiasisältöjen mukana olo koko pankin henkilöstötilaisuuksissa. Erityisen arvokkaana nähtiin yksittäisten toimihenkilöiden esimerkkipuheenvuorot strategian edistämiseen liittyen. Vastausten mukaan pidettiin tärkeänä, että käytännön esimerkkejä tuodaan koko henkilöstön tietoon. Haastateltavien mukaan nämä esimerkit ohjaavat ja luovat myös ihannekuvaa siitä, mikä on organisaation

näkökulmasta haluttua tekemistä. Esimerkkipuheenvuorojen voima on vastaajien näkökulmasta myös vahvasti keskinäistä oppimista vahvistava tekijät.

”Henkilöstöinfojen strategianostot elävöittävät tilaisuuksia valtavasti. Infoissa on menty paljon parempaan suuntaan. Datan rinnalla katsotaan laajempaa näkemystä siitä, mitä datan takana on tekoina.”

Strategian viestinnän osalta kaivataan vielä enemmän strategian käytäntöön liittyviä puheenvuoroja sekä kokemuksia onnistumista ja epäonnistumisistakin. Näitä puheenvuoroja voisi vastaajien kanssa käydä pankkitasoisesti sekä myös pienemmissä ryhmissä vaikka erillistee-
mojen ympärillä. Isojen infotilaisuuksien osallistavuutta voisi vielä kehittää esimerkiksi puheenvuorojen aikana tapahtuvien äänestysten ja vaikka yksittäisten pariporina-keskusteluiden tukemana.

Iso viestinnällinen edistysaskel olisi myös se, että aina kun keskustellaan strategian teemoista, kiteytettäisiin että tämä asia liittyy strategian ydinteemaan xx ja siksi etsimme tästä yhteistä lopputulemaa. Osa haastateltavista oivalsi vasta haastattelutilanteen aikana, että strategiaan liittyvää keskustelua on arjessa kuitenkin usein runsaasti vaikkei sitä sanoiteta strategiakeskusteluna.

Myös strategian tarinallistamista kaivattiin vielä aiempaa enemmän. Tätä näkökulmaa voisi toteuttaa esimerkiksi asiakaspuheenvuorojen ja uudenlaisten retoristen lähestymiskulmien tukemana. Vastaajien mukaan tarinallistaminen auttaisi muistamaan strategiateemoja paremmin ja asiat linkittyisivät vielä nykyistä helpommin osaksi kaikkien tekemisen dna:ta.

”Olemme menneet jonkin aikaa jo nykyisellä strategiamallilla eteenpäin, olisi hyvä miettiä miten teemoihin saadaan lisää raikkautta ja uutta kulmaa. Asioiden nykyistä vahvempi tarinallistaminen voisi olla tähän yksi väline. Kaikessa arjessa on aina haasteena liika rutinoituminen ja pyöräminen tuttujen ja turvallisten tapojen äärellä. Strategiatyössä

pitäisi kuitenkin herätellä uusia ajatuksia ja etsiä jatkuvasti asioita, jotka vievät meitä eteenpäin.”

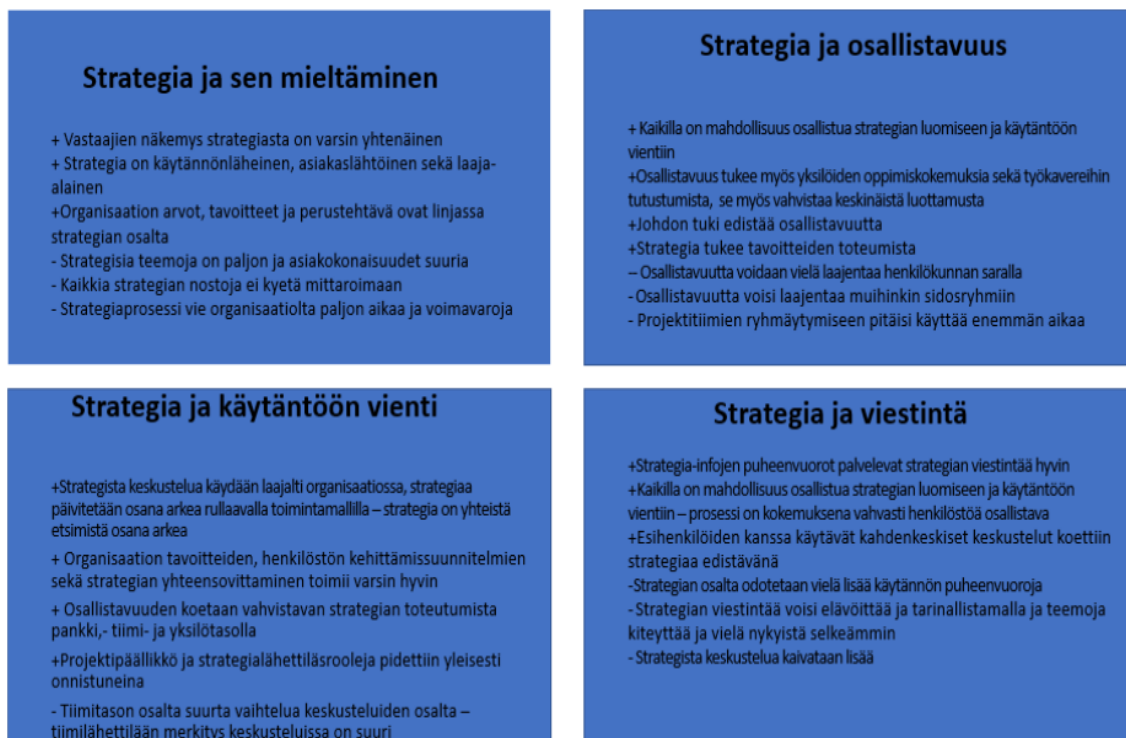
Keskusteltaessa strategian viestinnän eri tasoista erityisen paljon kiitosta sai esimiesten kanssa käytävät kahdenkeskiset keskustelut. Nämä keskustelut linkittyivät myös yksilöiden omiin kehityssuunnitelmiin, joissa on pohdittu tiimiläisen suhdetta strategian toteuttamiseen ja omaa kehittymistä juuri strategian näkökulmasta. Esihenkilöiden tuki strategisen viestinnän osalta koettiin vahvana. Erityistä potentiaalia nähtiin kuitenkin tiimitason keskustelun syventämisessä ja vertaisoppimisen kasvattamisessa strategisissa teemoissa.

Strategian teemojen painoarvoista puhuttaessa keskustelua kaivattiin enemmän erityisesti oppiminen ja uusiutuminen-näkökulmasta. Teema on vastaajien mukaan poikkeuksellisen laaja-alainen ja sen vaikutus arjen toimintaan on suuri. Aihepiiri kytkeytyy läheisesti myös viestinnän kokonaisuuden ympärille. Muutama haastateltavista nosti esille ajatuksen strategian nykyisen viestinnän viitekehyksen kiteyttämisestä ja tietoon tuomisesta. Teolla kyettäisiin konkretisoimaan ja näyttämään vielä nykyistä selvemmin toteen strategian viestinnällistä kokonaisuutta.

Viestinnän yhteydessä keskusteltiin myös sen kattavasta luonteesta strategiaan liittyen. Viestinnällä ei ole rajattu ketään organisaation jäsentä sen ulkopuolelle vaan se on ollut lähtökohtaisesti aina kaikkia työntekijöitä koskettavaa. Tämä analogia on toteutunut henkilöstö- ja strategiainfoissa toistuvasti. Myös strategiatyöryhmien rekrytoinnin avoimuudessa ja lisäksi strategialähteläs-toimintamallin kattavuudella on haluttu tukea avointa ja läpinäkyvää viestintää.

4.5 Tulosten kiteytykset taulukolle

Olen tiivistänyt kuvalle 7 haastatteluiden pohjalta osallistavan strategiaproessin hyvänä ja vahvuutena koettuja asioita sekä erikseen teemoja, joissa on nähtävissä haastetta tai merkittävää lisäpotentiaalia strategian käytäntöön vientiin liittyen. Tulkinnan osalta on todettava, että eri teemojen sisällöt ovat myös monelta osin läpileikkaavia sekä toisiinsa nivoutuvia. Näin ollen ei voida aina suoraan eritellä onko vahvuus tai kehittämiskohde suoraan tiettyyn yleisotsikkoon liittyvä. Kuvan kautta on nähtävissä, että haastatteluiden osa-alueiden osalta löytyy selviä vahvuustekijöitä tutkimusongelman valossa mutta myös potentiaalia parantamiseen. Tulen esittämään johtopäätökset osiossa nostot vielä konkreettisemmin tutkimusongelmien pohjalta sekä esittämään organisaatiolle myös jatkosuosituksia haastatteluiden ja teorioiden pohjalta.



Kuva 7. Haastatteluiden nostot/vahvuudet ja kehittämisen potentiaali

5. Tutkimustulosten peilaaminen teoriaan

Tässä luvussa pohditaan sekä avataan tutkimustulosten löydöksiä suhteessa työn teoriaan. Teemahaastatteluiden nostoja arvioidaan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja pohditaan miten teoriat vastaavat case-yrityksessä tehtyihin havaintoihin. Pohdinnan kautta vastataan osaltaan myös päätutkimuskysymykseen: minkälaisia vaikutuksia henkilöstöä osallistavalla strategiaprozessilla on strategian käytäntöön vientiin ja alatutkimuskysymyksiin mitä piirteitä ja ominaisuuksia onnistunut osallistava strategiaprozessi sisältää sekä miten kohdeyrityksen osallistavaa strategiaprozessia voidaan parantaa ja kehittää vielä paremmaksi tulevaisuudessa. Lopullisesti tutkimusongelmiin liittyvät löydökset kiteytetään johtopäätökset osiossa. Samassa yhteydessä esitetään myös suosituksia nykyisen strategiatyön kehittämiseksi.

5.1 Haastattelutulosten peilaaminen strategiaan ja strategia käytäntönä-tutkimussuuntaukseen

Yrityksen strategian voidaan ajatella määrittävän yritykselle suuntaa ja rakentavan karttaa kohteesta, jonne yritys on matkalla. Lisäksi strategia auttaa yritystä asemoimaan itseään markkinoilla, johtamaan omaa liikettään, houkuttelemaan asiakkaitaan, kilpailemaan ympäristössään menestyksekkäästi ja saavuttamaan sellaiset organisaation tavoitteet, jotka se itselleen on asettanut. Strategiaa muodostettaessa yritys linjaa itselleen väylän, jonka se on omalla analyysillä valinnut kuljettavaksi. Valittu väylä määrittää millä markkinoilla, millä asiakastarpeilla, millä resursseilla ja miten toimimalla yritys tekee liiketoimintaa. Niin ikään strategiaan nivoutuu kiinteästi yrityksen liiketoimintamalli, joka ottaa kantaa myös yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen. (Thompson ja Strickland 2003, 3–4) Strategia itsessään on ensisijainen tarkoitus tiettyyn määritettyyn tavoitteeseen pääsemiseksi. Strategia luo suuntaa ja organisaation toiminnallista ulottuvuutta yli ajan. Johtuen strategian laajoista määrittelykulmista, erilaisten sekä moninaisten strategisten viitekehysten hyötyä pitääkin ajatella yritystoiminnassa toisiaan vahvistavina eikä poissulkevinä elementteinä. (Feurer ja Chaharbaghi 1995)

Case-organisaation vastaajien näkemykset strategiasta ja sen tarpeesta olivat eri ryhmissä hyvin yksimielisiä ja ne olivat varsin hyvin linjassa edellä mainittujen teoriamäärittelyiden kanssa. Näin voidaan todeta erityisesti suhteessa siihen, mitä strategian ajatellaan olevan useassa strategian määrittämisessä olevan. Feurer ja Chaharbaghin (1995) mukaan strategian laadinnasta on löydettävissä paljon kirjallisuutta, mutta sen toteuttamiselle ei ole olemassa kuitenkaan yhtä ja ainoata määritelmää tai tapaa. OP Lounaismaan vastaajien mukaan strategia on ensisijaisesti yhteinen kartta ja yhteinen tapa toimia, jossa otetaan kantaa hyvin monenlaisiin asioihin yrityksen liiketoimintaan liittyen. Vastaajien strategiaan liittyvää kokemusta ja käsitteellistämistä on selvästi värittänyt OP Lounaismaan laajasti henkilöstöä osallistava strategiaprosessi. Vastaajat painottivat näkemyksissään laajalti strategian arjessa elävää roolia, jossa strategia ja sen linjaukset määrittyvät konkreettisesti yhteisen keskustelun kautta osana organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tämän havainnon pohjalta voidaan todeta, että case-yrityksen kohdalla osallistava strategiaprosessi vaikuttaa väistämättä myös siihen, mitä työyhteisön jäsenet ajattelevat strategian perustehtävästä ja sen yleisestä luonteesta. Yhtenäisen strategian mieltäminen vaikuttaa varmasti osaltaan myös siihen, miten strategian toteuttamisesta ajatellaan. Jos strategia mielletään kovasti erilaisena organisaation eri jäsenten toimesta, on strategian toteutuminen epävarmempaa kuin näkemyksen ollessa varsin yhtenäinen.

Porterin (1996) mukaan strategiaa tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation toimintaa. Strategia yhtenäistää yrityksen toimintoja ja lisää toiminnallista tehokkuutta monella tapaa. Tästä huolimatta on syytä huomioida, etteivät yrityksen strategia ja yrityksen toiminnallinen tehokkuus ole varsinaisesti synonyymejä. Vaikka molemmat asiat ovat olennaisia organisaation menestyksen näkökulmasta, tulee näiden välille asettaa selkeä raja organisaatiossa. Näin ollen on huomioitava, että yrityksen operationaaliset toiminnot vaativat luonnollisesti jatkuvaa kehittämistä strategisen agendan rinnalla. Tutkimuksen haastatteluiden vastauksissa oli nähtävissä, että strategian konkretisointi on auttanut organisaatiota ja sen ihmisiä ymmärtämään oman perustehtävänsä aiempaa selvemmin ja tämä on tuonut osaltaan tehtävärooleihin tehokkuutta erityisesti tekemisten priorisoinnin näkökulmasta. Myös yksilötason linkitys strategiaan tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen on avautunut aiempia prosesseja selkeämmin. Tämän asetelman kautta myös organisaatioon liittyvä tehokkuus väistämättä paranee vaikei strategia vapautakaan organisaatiota varsinaisesta

kehittämistyöstä. Organisaation kehittämistä on kuitenkin mahdollisuus linkittää strategisiin tekemisiin varsin konkreettisella tavalla. Eräs vastaajista kommentoi asiaa seuraavasti: ”*Organisaatiossa on aina kehittämistä, asiat ovat siinäkin mielessä menneet arkeen paljon paremmin kuin aiemmin ja se liittyy mielestäni kyllä meidän osallistavaan strategiaprosessiin.*”

Strategian laadukkaan suunnittelun sekä toteutuksen kannalta on olennaista, että organisaation toiminta-ajatus, arvot, sekä visiot ovat henkilökunnalla mielessä kirkkaana. Tämän lisäksi edellä mainituista strategian perustekijöistä tulee olla yksimielisiä myös toiminnallisesti. Toiminta-ajatus kertoo, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatus on olemukseltaan sekä perusluonteeltaan yleensä muuttumaton. Organisaation arvot puolestaan määrittelevät yrityksen asenteita sekä käytösmaalleja. Visio eli päämäärä ei ole yhtä muuttumaton sisällöllisesti kuin toiminta-ajatus ja arvot, mutta se pysyy kuitenkin useimmiten muuttumattomana strategisen suunnittelun ajan. (Kaplan ja Norton 2009, 56–57) Haasteltavien mukaan yrityksen toiminta-ajatus, arvot sekä visio ovat tasapainossa osana OP Lounaismaan strategiaa. Myös tavoitteiden osalta oli nähtävissä tasapaino tekemisten ja tavoiteltavien lopputulmien välillä. Eräs haasteltavista kiteytti asian seuraavasti: ”*Meillä on visio ja päämäärä sekä yhteiset arvot ja tavoitteet. Strategian avulla luodaan myös niiden osalta yhteisiä toimintatapoja ja keskusteluilla opitaan hyvistä käytännöistä ja toistemme töistä paljon hyviä asioita. Nämä asiat ovat meillä hyvin tasapainossa, ja tasapaino tukee isojen strategisten ja henkilökohtaistenkin tavoitteiden saavuttamista*”

Strategiakirjallisuudesta tunnistetaan monia koulukuntia. *Rationaalinen suuntaus* näkee strategian luomisen ja toimeenpanon erillisinä riippumattomina prosesseina. *Evolutionaalinen suuntaus* puolestaan tukeutuu strategian osalta muutosvalmiiseen toimintamalliin. *Prosessuaalinen suuntaus* kritisoi rationaalisen suuntauksen kapeaa ja suljettua näkökulmaa ja yhdistää muodostamisen sekä toimeenpanon yhtenäiseksi prosessiksi. *Systeminen suuntaus* puolestaan sopeuttaa strategian organisaation toimintaympäristöön mahdollisimman kattavasti ja yhdistää asetelmaan organisaation sisäisen kapasiteetin suhteessa strategian luontiin. Edellä mainittujen koulukuntien rinnalla Strategy-As-Practice näkee strategian erityisesti toiminnallisena prosessina suunnittelun sijasta. (Ikävalko 2005, 6–7, 14–15). Whittingtonin

(2006) mukaan strategiaa on perinteisesti ajateltu organisaation omaisuutena. Nykysuuntauksessa ajatellaan kasvamassa määrin, että strategia on käytäntö, jonka ihmiset rakentavat ja määrittävät yhteisesti. Tässä ajattelussa pureudutaan syvälle siihen mitä ihmiset organisaatioissa tekevät strategian edistämiseksi. Niin ikään ajattelumalli pohjaa ajatukseen, jossa strategiat ja niihin liittyvät käytännöt muovaavat maailmaa ympärillämme.

Case-yrityksen haastatteluiden sisällöissä ja keskusteluissa painottui selvästi strategiaan liittyvä toiminnallinen suunnittelu, jossa on vahva liitännä strategia käytäntönä tutkimussuuntaan. Keskeinen osa tätä ilmenemismuotoa on haastateltujen laajalti esille tuoma näkemys siitä, että OP Lounaismaan strategia nähdään vahvasti osallistavana asiana, jonka ihmiset muovaavat ja määrittävät yhteisesti keskinäisen diskurssin avulla. Yksi haastatteluvastaus osaltaan tuki näkökulmaa myös osallistavuuden henkilökuntaa sitouttavasta luonteesta: *”osallistava strategiatyö mahdollistaa mielestäni sen, että iso joukko tekijöistä sitoutuu strategian toteuttamiseen ja strategiatyöhön liittyvä muutosvastarinta kapenee.”* Toinen vastaaja kommentoi asiaa seuraavasti: *”yhteisesti luotu strategia on myös helpompi viedä varmuudella arkeen ja tehdä se eläväksi.”* Haastateltavien kokemukset aiemmista strategiaproesseista olivat varsin erilaisia suhteessa nykyiseen strategiaan. Vastauksista on nähtävissä, että nykyinen prosessi on auttanut henkilökuntaa mieltämään strategiaa uudella tavalla ja siihen liittyvät kokemukset ovat muovanneet yksilöiden ajattelua ja sitä kautta myös koko organisaation toimintaa niin strategisella tasolla kuin jokapäiväisessä operatiivisessakin toiminnassa.

Jarzabkowski (2005) mukaan strategian toteuttajina voidaan pitää henkilöitä, jotka ovat sidoksissa strategiaan ja sitä kautta muotoilevat strategiaa sen mukaan keitä he ovat, kuinka he toimivat ja mitä erilaisia tapoja he hyödyntävät toiminnassaan. Näkökulman mukaan strategia on arkipäivän tekemistä, johon jokaisen henkilöstöryhmän, aina työntekijöistä johtoryhmään pitäisi osallistua. Tutkimussuuntaan nivoutuu läheisesti ajatus siitä, että ihmisten välinen vuorovaikutus on keskeistä strategian kokonaisuudessa. Strategia muodostuu sosiallisessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kesken. Toimintaa voidaankin tutkia kolmen eri lähestymiskulman tukemana: toiminnan, toimijoiden ja erilaisten käytäntöjen. Strategisia toimijoita voivat olla esimerkiksi yrityksen työntekijät ja yhtä lailla organisaation

asiakkaat tai muut sidosryhmät. Peilaten OP Lounaismaan toimintamallia Jarzabkowskin (2005) löydöksiin voidaan todeta myös seuraavaa. Kohdeyrityksen keskinäinen vuorovaikutus ja laaja henkilökunnan osallistuminen ja osallistavuus on lisännyt organisaation jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta, keskinäistä oppimista, oman perustehtävän mieltämistä sekä myös sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Niin ikään tavoitteiden saavuttamisen ideaali on näyttäytynyt konkreettisempänä tekemisten näkökulmasta, koska tekemiset ovat yhteisesti löydettyjä arjen ilmentymiä. Tätä ilmentymän symbioosia määrittää toiminta, joka syntyy toimijoiden vuorovaikutuksessa erilaisten käytäntöjen tukemana. Huomattavaa lisäksi on, että asiakaslähtöisyyden painottuminen kaikessa organisaation toiminnassa nousi esille monissa haastattelukommenteissa. Keskeistä OP Lounaismaan strategiamallissa on ollut kuitenkin se, että siinä strategia on vastaajien mukaan aidosti arkipäivän tekemistä, johon koko henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua.

Strategia käytäntönä tarkastelee strategiaa arkisena sekä käytäntölähtöisenä ilmiönä. Tässä mallissa strategia synnytetään ja luodaan organisaation välisten jäsenten vuorovaikutuksessa sekä kanssakäymisessä. (Huhtinen, Koltola, Westling 2015, 12–20). Teoriaan peilattaessa strategia käytäntönä -suuntautumismalli toteutuu varsin puhtasoppimisesti OP Lounaismaan arjessa. S-A-P-tutkimuksen mukaan strategiatyössä on kysymys erityisesti käytännöistä. Käytännöt luovat näkemyksen strategisista toimista, joita toteuttamalla organisaatio rakentaa omaa kilpailuetuaan. Tässä maailmassa organisaatio rakentaa niin ikään yhteistä ymmärrystä (sense-making), identiteettiä ja samanlaista tapaa ajatella. (Einola & Kohtamäki 2015, 5, 14–15). Yhteisen ymmärryksen rakentamisesta konkreettinen ilmenemismuoto nousi esille yhden haastateltavan ajatuksista: ” *Aikaisemmin strategiaprosesseissa suunnittelun ja käytäntöön viennin yhteyttä ei ollut nähtävissä kovinkaan selvästi, nykyisessä prosessissa tapahtuu myös käytäntöön viennissä suunnittelua ja päinvastoin. Tässä on tapahtunut lyhyessä ajassa valtava muutos* ”

OP Lounaismaan strategiaprosessi on ollut koko henkilöstöä osallistava ja sisältöjen sekä määrittämisen osalta laaja-alaisesti kaikkia henkilöstön jäseniä koskeva. Strategiaryhmät ovat olleet keskeinen toimija strategisten sisältöjen synnyttämisessä, ryhmät ovat toimineet osana organisaation operatiivista arkea vahvassa vuorovaikutuksessa koko henkilökunnan kanssa.

Strategian luonnin keskiössä ovat olleet ihmiset laajasti eri organisaatioitaohilta, kaikilla on ollut mahdollisuus osallistua. Toimintaa on syntynyt eri ihmisten ja toimijoiden vuorovai-
kutuksessa ja erilaiset strategiakäytännöt ovat jatkuvassa keskustelussa organisaation jäsen-
ten yhteisessä merkityksen luonnissa. Tässä suhteessa OP Lounaismaan strategia täyttää
strategia käytäntönä tutkimussuuntauksen pääperiaatteet varsin konkreettisesti ja teorian
mukaisesti. Eri sidosryhmien huomioimisen osalta on nähtävissä vielä lisäpotentiaalia ny-
kyisten toimijoiden osallistavuuden laajentamiseksi sekä strategisten nostojen synnyttä-
miseksi. Esimerkkinä hyödyntämisestä voidaan nimetä esimerkiksi asiakkaiden ja muiden
sidosryhmien laajempi osallistaminen strategian määrittäisiin.

Whittingtonin (2008) mukaan strategia käytännössä –tutkimussuuntauksessa painottuu osaa-
misen näkökulmasta kokemusperäisyys ja yrityksessä oleva piilevä tieto. Niin ikään paikkal-
lisen toimintaympäristön tuntemus on isossa arvossa muodollisen sekä geneerisen näkökul-
man sijasta. Suuntauksessa strategian jalkautuminen ja tiedon jakaminen perustuvat val-
mentavaan (coaching) toimintaotteeseen, toisin kuin ylhäältä alas suuntautuvan tiedon jaka-
misen tai ohjeistamisen sijasta. OP Lounaismaan haastatteluissa nousi esille tärkeänä myös
esihenkilöiden luoma tuki strategian edistämiseksi. Kahdenkeskisten keskusteluiden arvoa
pidettiin tärkeänä ja ylipäätä valmennuksellista johtamisotetta lähiesihenkilötyön roolissa.
Esihenkilöiden työpanosta toivotaan silti vielä vahvemmin strategian edistämiseen, tässä yh-
tenä mainittakoon strategialähteläiden roolin vahvistaminen osana esihenkilötyötä. Yksi
haastatelluista kuvaili asiaa näin: ” *Esihenkilöiden rooli on nykyisessä mallissa tosi tärkeä.
Esimiehen pitää varmistaa, että lähettiläät voivat toimia aktiivisesti, kaikki osallistuvat stra-
tegiakeskusteluun ja pöytä katetaan yhteisille oppimisille. Tärkeää on myös asioiden yhdis-
tämiseen liittyvä työ, tässä on kuitenkin aika monta liikkuvaa osaa.* ”

Einola ja Kohtamäki (2015) mukaan S-A-P-tutkimukset eivät yleensä pureudu keskijohtoa
alemmas organisaation rakenteessa, vaikka S-A-P sinänsä lähestymistapana antaisi siihen
erinomaiset mahdollisuudet. Varsin usein keskijohdon merkitystä on korostettu paitsi stra-
tegian toteuttamisessa, myös sen sisällön määrittelyssä. Tämä on ymmärrettävää koska juuri
keskijohdolla on usein perspektiiviä yrityksen markkinoihin, operatiiviseen toimintaan sekä
heillä on työssään suora yhteys organisaation ylimpään johtoon. Tähän teoriaan peilaten OP

Lounaismaan osalta voidaan todeta, että sen strategiaprosessi on antanut vielä S-A-P tutkimussuuntausta vahvemmin toiminnallista raamia koko henkilöstön osallistamiseen koskien myös strategisten sisältöjen luontia. Tässä suhteessa kohdeyritys ei toimi täysin puhtasopimisesti suhteessa teoriaan vaan pureutuu toiminnassaan vielä vahvemmin koko henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen.

5.2 Haastattelutulosten peilaaminen strategian käytäntöön vientiin ja osallistavuuteen

Alharthy, Rashid, Pagliari ja Khan (1995) mukaan strategian määrittäminen ei yksinomaan takaa yrityksen menestymistä tai markkinoilla erottautumista. Hyväkin strategia voi osoittautua arjessa voimattomaksi, mikäli strategian implementointi ja toimeenpano on puutteellista. Organisaatioiden johdon pitääkin kiinnittää huomioita strategian implementointiin sillä useat tutkimukset ovat osoittaneet strategian toimeenpanovaiheen korkean epäonnistumisasteen. Strategian menestyksellä toimeenpano edellyttää ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka sanelevat strategian toimeenpanon onnistumisen. Strategian menestyksellä toimeenpano edellyttää myös hyvää ymmärrystä keskeisistä tekijöistä, jotka lopulta määrittävät strategisen jalkautuksen onnistumisen. Truss, Mankin ja Kelliher (2012) määrittämyksen mukaan strategiaa on kuvattu juuri rationaalisena ylhäältä-alaspäin suuntautuvana prosessina. Varsinkin usein yrityksen sisäinen maailma on kuitenkin hyvin moniulotteinen ja yrityksen toimintaympäristökin vaihtelee vakaan ja epävakaan välillä. Tästäkin syystä strategian käytäntöön vienti on hyvin haastavaa tekemistä. Usein strategian suunnittelua pohditaan neljän vaiheen avulla: analyysi, strateginen valinta, käytäntöön vienti ja tekemisten analysointi. Näiden vaiheiden kautta yrityksen tulisi kyetä kuvaamaan mikä strategia on ja mihin se suuntaa. Strategiassa tulisi ottaa myös kantaa kilpailuasetelmaan, miten yritys menestyy kilpailussa ja miten tavoitteet saavutetaan. Olennaista on myös yhdistää strategiassa strategiset ja riittävät operatiiviset käytännöt yhteen.

Edellä mainittuihin teorioihin viitaten kohdeyrityksen strategista prosessia on leimannut vahva käytännönläheisyys ja strategisten teemojen operatiivisuus. Tärkeänä on pidetty kuitenkin sitä, että yrityksen strategiset tavoitteet ja tekemiset ovat vahvassa riippuvuussuhteessa keskenään. Tässäkin suhteessa yrityksen toiminta on strategisten nykyteorioiden

mukainen varsinkin sen suhteen, että painopistettä kannattaa kohdistaa strategisessa toiminnassa erityisesti käytäntöön viennin vahvistamiseen. Tätä mallia on tuettu erityisesti jo aiemmin mainitun strategia käytäntönä suuntauksen periaatteiden vahvistamana. Yrityksen strateginen valinta on ollut myös toimivan johdon antama vahva mandaatti osallistavalle strategiaprozessille, jossa koko strategiaprozessi on käytännössä työyhteisön jäsenten synnyttämä. Jatkuvaa organisatorista dialogia on tuettu esimerkiksi strategialähtettiläs-toimintamallilla, strategisten sisältöjen jatkuvalla päivittämisellä sekä lisäksi erillisillä strategian teemakokouksilla. Eräs haastattelun vastaajista totesi: ”*Strategialähtettilään johdolla käydään paljon strategista keskustelua, keskustelu on kokemusten myötä syventynyt ja tulokset konkretisoituneet. Tiimilähtettiläät tuovat hyvin arkisia asioita keskusteluun, jotka kyllä linkittyvät suoraan strategian tekemisiin. Vielä suurta voimaa sisältöjen läpikäyntiin saadaan myös erillisistä tiimin strategiakokouksista.*”

Strategian käytäntöön viennin osalta keskeinen tekijä ovat luonnollisesti ihmiset, jotka vievät strategian arkeen. Jokainen strategia vaatii tietynlaista osaamista, kokemusta ja tietyn määrän resurssia sekä syvyyttä. Helpointa on, jos organisaatiossa on vaadittavaa osaamista olemassa valmiina, tarvittaessa osaamista voidaan myös ostaa. Ihmisistä puhuttaessa keskeistä on myös heidän motivaationsa ja sen taso. Motivaatio kytkeytyy läheisesti myös organisaation kulttuuriin, yhteisesti rakennettuun arvopohjaan sekä käyttäytymisen normeihin. Myös yrityksen kulttuuriin kytkeytyvät erilaiset symbolit voivat parhaimmillaan tukea strategian toteutumista. (Aaker 1994, 327–330) Strategiaprozessin osallistuvuus on ajanut kohdeyrityksen strategiaprozessin vahvasti ihmisiin suuntautuvaksi. Haasteena tutkimuksen pohjalta näyttäytyy silti tarve osallistujajoukon kasvattamiseen sekä kaikkien organisaation jäsenten ja myös kasvavasti sidosryhmien mukaan saaminen strategiatyöhön. Ryhmätyön lisäksi olisikin tärkeää rakentaa sellaisia osallistavuuden malleja, jotka voivat lisätä organisaation jäsenten vuorovaikutusta vielä nykyisestään. Koska yrityksessä on strategisen vaikuttamisen keinoja jo paljon, mahdollisuudet kaikkien tavoittamiseen ovat sinänsä perustaltaan hyvät. Keskustelua käydään strategiaryhmissä, tiimitasoilla, pankkitasolla sekä myös ihmisten välillä arjen kohtaamisissa. Yksi haastattelun vastaajista kiteytti vaikutusmahdollisuuksia seuraavasti: ”mitään ei ollut valmiina, tulokset perustuvat yhteiseen keskusteluun ja pohdintoihin, strategian arkeen vieniin pääsi aidosti vaikuttamaan”. Tästä huolimatta myös johdon toimien avulla voidaan vahvistaa osallistumisen edelleen vahvistumista. Eräs

vastaaja totesikin johdon roolista seuraavasti: *”Johto antaa luottoa ja sillä on pelisilmää. Sieltä annetaan avaimet ruohonjuuritason tekemiselle. Keskeistä henkilökunnalla on tunne, että johto luottaa meihin ja antaa tilaa tehdä sekä rakentaa. Jokainen ymmärtää, että nykyinen strategia on johdon luomus, mutta sen sydän ovat kaikki ihmiset.”*

Organisaation osallistamisen peruspilarina on yhdessä toimiminen. (Kozlowski ja Ilgen, 2006) ja sillä tarkoitetaan ihmisten ja organisaation välistä vuorovaikutusta sekä yhteistä kokemusta osallisuudesta. Osallinen voi olla monella tasolla; tunteiden, ajatusten tai parhaimmillaan toiminnan tasoilla. (Brodie, Hollebeek, Juric ja Ilic 2011). Mantere (2005) mukaan strategia voidaan usein tuoda esille abstraktien termien ja numeroiden kautta. Tästä huolimatta strategia on mitä suuremmassa määrin sosiaalinen tapahtuma, joka esiintyy organisaation jäsenten arkisessa elämässä. Modernissa strategiatutkimuksessa painotetaan toimeenpanon osalta ketteryttä, organisaation nopeaa reagointia ja osallistumista. Roos et al. (2004) mukaan strategian toimeenpanon osalta organisaation on pyrittävä siihen, että strategia on osa koko henkilöstön toimintaa. Organisaatiot voivat myös osallistaa koko henkilöstöä strategian jalkauttamiseen, joka saattaa parantaa henkilöstön sitoutumista koko strategia-prosessiin. Yleisesti ihmiset sitoutuvat vahvemmin asioihin, joita he ovat itse voineet olla mukana päättämässä. Näin ollen johtajien sekä esihenkilöiden tulisi kannustaa työntekijöitä olemaan osallisia strategian jalkauttamisessa ja käytäntöön viennissä. Organisaation jalkauttamisprosessin menestyksen vahvistamiseksi johtajien tulee keskittää omat toiminnot sekä resurssit ensisijaisesti juuri strategian toimeenpanoon. OP Lounaismaan strategia-prosessi on rakentunut osallistavuuden ympärille, vastaajat ovat kokeneet prosessin haasteista huolimatta vahvasti osallistavana. Tältä osin voidaankin todeta, että kohdeyrityksen strateginen prosessi vastaa osallistavuuden periaatteita sekä yhteisen dialogin että osallistavan strategia-prosessin osalta. Yksi haastateltavista sanoi kommenttina: *”Lähtökohtaisesti OP Lounaismaalla kaikki osallistuvat strategian työstämiseen ja käytäntöön vientiin.”* Tässä yhteydessä on todettava, että nykyisen mallin haasteena nähtiin kuitenkin tietynlainen prosessin raskaus, yhteinen vuorovaikutus ja diskurssi vievät aikaa sekä energiaa organisaatiolta. Tästä huolimatta tutkimuksen pohjalta osallistavuus on teorian mukaisesti tuonut mukanaan sitoutumista strategian käytäntöön vientiin.

Pekkala ja Luoma-Aho (2019) mukaan ihmisten osallistamisen potentiaalia ei ole hyödynnetty organisaatiossa täysmääräisesti. Osallistuminen vahvistaa yksilöiden sitoutumista, luo edellytyksiä sitoutumiselle, lujittaa työelämän yhteenkuuluvaisuuden tunnetta sekä vahvistaa myös kokemusta toimijuudesta. Osallistaminen nivoutuu läheisesti engagement-käsitteeseen, jolla ei suoraan suomalaista vastinetta. OP Lounaismaan vastausten pohjalta osallistamisessa on vielä paljon potentiaalia strategiaprosessin vaikuttavuuden ja strategian käytäntöön viennin osalta. Nykyisellään moni organisaation jäsen on ollut mukana prosessin eri vaiheissa mutta vastaajien mukaan nykyinen mekanismi ei kuitenkaan ole vielä riittävän laaja-alaista kaikkien osallisten mukaan saamiseksi. Haasteena nähdään erityisesti introverttien ja työyhteisön ”hiljaisten puurtajien” mukaan saaminen keskusteluihin. Tässä tilanteessa osallistavuuden kasvattamiseksi on luonnollista pohtia myös nykyisen diskurssin rinnalla olevia osallistavuuden erilaisia muotoja. Yksi haastatelluista toimihenkilöistä kommentoi asiaa seuraavasti: ” *Kyllä meidän ihmisten strategiaan vaikuttamisaste sinänsä vaihtelee isosti. Potentiaalia on vielä parempaan ja syvällisempään vaikuttamiseen olemassa vaikka prosessimme on varmasti finanssikentässä täysin uniikki.* ”

Einola ja Kohtamäki (2015) mukaan osallistavuus vahvistaa henkilökunnan sitoutumista, joka vahvistaa sekä tukee strategian toimeenpanoa. Työntekijöiden näennäinen osallistaminen päinvastoin voi vaikuttaa kielteisesti. Organisaatio tuhlaa näennäisellä osallistamisella aikaa ja resursseja sekä myös toiminnallista moraalia. Organisaatio, joka haluaa luoda keskinäistä ymmärrystä, vaatii toiminnalleen tätä ajatusta tukevia rakenteita. Keskeinen elementti näissä rakenteissa on yhteinen organisatorinen dialogi, joka vaatii luonnollisesti työyhteisön keskusteluyhteyttä. Organisaation yhteisen ymmärryksen rakentuminen (sense-making) synnyttää yhteistä ajattelua, yhteisen kielen ja mahdollistaa organisaatioon kehittymisen sekä oppimisen. Organisaation johdon asema yhteisen ymmärryksen rakentamisessa on olennainen osa strategiatyötä. Kohdeyrityksen osalta vastaajat olivat teorian kanssa samaa mieltä, että yhteinen henkilöstöä osallistava strategiaprosessi vahvistaa sitoutumista ja lujittaa strategian toimeenpanoa sekä myös tavoitteiden saavuttamista. Niin ikään johdon merkitystä korostettiin siinä, että johto on aidosti antanut valtuudet kattavasti osallistavuudelle. Kokemus osallistavuuden näennäisyydestä tai keinotekoisuudesta ei noussut missään kohtaa haastatteluissa esille.

Osallistava strategian suunnittelu ei sinänsä vaikuta suoraan organisatoriseen oppimiskykyyn, vaikka oppimisella itsessään on positiivinen vaikutus yrityksen suoritukseen ja tulokseen. Joka tapauksessa yrityksen johdon on hyödyllistä osallistaa henkilöstöä myös strategiseen suunniteluun, koska se vahvistaa ihmisten sitoutumista myös strategian toimeenpääntöön. (Kohtamäki, Kraus, Mäkelä & Rönkkö 2012). Tämän teorian osalta kohdeyrityksen vastaajat olivat eri mieltä. Yhteisen osallistavan strategiatyön osalta oppimiskokemusten ja organisatorisen kehittymisen näkökulmat nousivat monessa haastattelussa esille. Tätä näkökulmaa tutkijan tulkinnan mukaan selittää esimerkiksi se, että strategiaryhmät on koostettu koko organisaation eri tiimeistä ja yhteisten kokemusten jakaminen on varmasti ollut myös oppimisen näkökulmasta hedelmällistä. Yksi vastaajista määritteli tätä näkökulmaa seuraavasti: ” Yhteisen keskustelun kautta oppii valtavasti uutta erilaisista toimintatavoista ja toistemme hyvistä sekä kehitettävistä käytännöistä. ” Tästä huolimatta yhteisen kokemuksen ja keskustelun osalta oli vahva näkemys, että sille on olemassa jatkuvaa tarvetta ja lisätilausta.

5.3 Haastattelutulosten peilaaminen strategian viestintään

Osallistavassa strategiatyössä keskeinen tekijä on riittävä viestintä. Sen kautta henkilökunta sisäistää strategiaa ja toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Osallistavassa strategiassa on myös tärkeää saada syötteitä ja keskustelua aikaiseksi koko henkilökunnan saralla sekä myös alhaalta ylöspäin, jotta henkilöstöllä on ylipäätä riittävä ymmärrys strategian painopisteistä. (Karlöf 1996, 61–63). Juholin ja Rydenfeldt (2020) mukaan strategista viestintää voi lähestyä myös konstitutiivisen näkökulman kautta. Tässä lähestymistavassa viestinnän rooli on strategian muodostamisessa keskeinen erityisesti strategian rakentumisen, ylläpidon, muodostamisen sekä jatkuvan vuorovaikutteisuuden näkökulmasta. Aaltonen ja Ikävalko (2002) mukaan organisaation tulee pohtia oman strategiaviestinnän tapoja, sisältöä ja laatutekijöitä. OP Lounaismaan haastatteluiden pohjalta strategiaviestintään liittyvät näkökulmat on vastaajien mukaan huomioitu kohtuullisen hyvin. Organisaatio toteuttaa viestinnässään konstitutiivista näkökulmaa. Näin ollen viestintään liittyviä vaikuttamisen keinoja on käytössä monenlaisia, ja niihin liittyvät tietovirrat liikkuvat kattavasti useaan suuntaan. Projektiryhmistä on tieto kulkenut tiimeihin ja uusien syötteiden kautta takaisin projektiryhmiin.

Strategialähettilästoiminta osaltaan toteuttaa niin molempiin suuntiin tapahtuvaa viestintää ja tukee strategisten asioiden käytäntöön vientiä. Tämän lisäksi pankkitasoisesti on vielä erikseen toteutetut säännölliset henkilöstö- sekä strategiainfot, joissa molemmissa on säännöllisesti agendalla strategiaan liittyviä teemoja. Myös esihenkilötyön rooli strategiaviestinnässä on noussut positiivisena vastaajien näkökannoissa pintaan.

Strategian viestinnän osalta syntyviä kehitysideoita ja tarpeita nousi esille haastatteluiden pohjalta kuitenkin useita. Työyhteisö kaipaa strategiaproessin viestintään vielä suurempaa kirkkautta, keskusteluiden yhteen liittäminen strategiaan teemoihin koetaan kokonaiskuvan osalta keskeisen tärkeänä. Myös viestinnän syvällisyydessä ja keskusteluiden laadukkuuden kehittämisessä on olemassa vielä mahdollisuus kehittämiseen. Lisäksi strategian tarinallistaminen nousi esille haastatteluiden kehittämisideoissa strategian vaikuttavuuden kasvattamiseksi. Morgan ja Dennehy (1997) mukaan hyvään yritystarinaan sisältyy tiettyjä elementtejä, joilla luodaan vaikuttavuutta ja muistettavuutta organisaation/yrityksen tarpeiden näkökulmasta. Hyvät tarinat ovat usein konkreettisia ja ne kertovat erityisesti oikeista ihmisistä sekä aidoista tapahtumista. Tärkeää on myös se, että kuulija pystyy samaistumaan tarinaan ja linkittämään sen sisällöllisesti omaan organisaatioon tavalla tai toisella. Myös tarinan tiedon pitää linkittyä kuulijan omaan kokemuspäiriin. Lisäksi vahvan yritystarinan on hyvä pitää sisällään sellaista tietoa, joka auttaa oppimaan yrityksen normeista sekä arvoista turvallisessa ympäristössä. Haastatteluissa tarinallistamisen yhteydessä eräs vastaajista totesi seuraavasti: *”Koska strategia on arjessa pinnalla, on kiinnitettävä huomiota, miten sen pitää jatkuvasti tuoreena sekä raikkaana. Esimerkiksi strategiaryhmiin liittyvät rekryvideot ovat tuoneet uudenlaista huomiota strategiaproessiin. Niissä on aidosti luotu koko pankkiin uudenlaista draivia ja kulttuuria. Myös strategian elävöittämisellä tarinoiden kautta voidaan tuoda uusia kulmia strategian esille nostoon. Asiakastarinat itsessään ovat varsin vaikuttava ilmentymä tarinallistamisesta. Niissä on myös hyvää se, että ne tarinat kiinnostavat meitä kaikkia”*

6. Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus päätutkimuskysymykseen: minkälaisia vaikutuksia osallistavalla strategiaprozessilla on strategian käytäntöön vientiin. Tämän lisäksi alatutkimuskysymysten osalta haluttiin selvittää mitä piirteitä ja ominaisuuksia onnistunut osallistava strategiaprozessi sisältää ja miten kohdeyrityksen osallistavaa strategiaprozessia voidaan parantaa ja kehittää vielä paremmaksi tulevaisuudessa. Tässä johtopäätökset-osiossa vastataan näihin kysymyksiin, lisäksi nostetaan esille kehittämisehdotuksia osallistavan strategiaprozessin edelleen kehittämiseksi ja ehdotetaan myös jatkotutkimusaiheita löydösten perusteella erityisesti kohdeyrityksen tarpeisiin liittyen.

Tutkimustulokset osoittivat, että osallistavan strategiaprozessin kautta on löydettävissä paljon positiivisia vaikutuksia strategian käytäntöön vientiin. Osallistava strategiaprozessi yhdenmukaistaa organisaation jäsenten käsitystä strategiasta, sen toimeenpanosta sekä strategiasta käsitteenä. Osallistavuus strategian yhteydessä vahvistaa sekä standardoi henkilökunnan ajatuksia myös siitä, että strategia ja sen synnyttäminen sekä käytäntöön vienti on mitä suuremmassa määrin arkeen liittyvää tekemistä sekä yhteisen merkityksen sekä yhteisten toimivien käytäntöjen jatkuvaa etsimistä. Osallistavuus vahvistaa myös strategiasta arjessa käytävää keskustelua.

Osallistava strategiaprozessi vaikuttaa myös strategiaan sisältöihin. Osallistavuus edistää strategiasisältöjen analysointia ja tukee myös erilaisten skenaarioiden kautta tapahtuvaa syvällistä strategista pohdintaa. Tämän lisäksi tutkimuksen tulosten mukaan strategia alkaa elämään arjessa jo strategian suunnitteluvaiheessa ja myös strategian kytkeytyminen henkilökunnan perustehtäviin vahvistuu. Myös henkilökohtaisten tavoitteiden ja organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa nähdään osallistavuudella olevan positiivisia vaikutuksia.

Henkilöstöä osallistava strategiaprozessi vahvistaa organisaation jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta, toisiinsa tutustumista sekä myös yksilön työn merkityskokemusta.

Osallistavuus koetaan mahdollisuutena kehittää omaa työtä ja toimintatapoja sekä sitä kautta koko organisaatiota. Kaikkiaan osallistava strategiatyöskentely on synnyttänyt positiivisia kokemuksia ryhmässä työskentelystä sekä myös kokemusten jakamisen ja oppimisen näkökulmasta. Tärkeä tulos vaikutusten osalta on myös se, että osallistavan prosessin kautta opitaan tuntemaan työyhteisön erilaisia työn rooleja vielä aiempaa paremmin ja tämä vahvistaa myös keskinäistä luottamuspääomaa. Tulosten pohjalta on nähtävissä myös selvä yhteys osallistavan strategian ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen sekä yleismenestyksen välillä.

Tutkimuksen osalta on todettava, että tulosten osalta osallistavuus näyttäytyi haastatteluryhmien keskuudessa kokonaisuudessaan varsin positiivisena ilmiönä. Tutkimuksen löydöksiä pohdittaessa on huomioitava, että näkemysten positiivisuuteen on varmasti vaikuttanut hakijoiden aikaisemmat strategiaprosessit kohdeorganisaatiossa. Nämä prosessit ovat olleet selvästi nykyistä strategiaprosessia mekaanisempia ja enemmän finanssitoimialalle tyypillisiä strategiaprosesseja, joissa varsinkin strategiaprosessin rationaalinen suuntaus on ollut vallitsevana käytäntönä.

Osallistavuuden negatiivisten vaikutusten osalta esille nousi strategiaprosessin kuormittavuus, osallistava strategiatyö vie organisaatiolta aikaa ja voimavaroja. Tämän lisäksi tulosten näkökulmasta on nähtävissä, että osallistavuus ei kaikesta huolimatta koske jokaista organisaation jäsentä. Osa henkilöstöstä saattaa jäädä tekemisessä kaikesta huolimatta ulkopuolelle, vaikka mahdollisuus olisikin kaikilla osallistua. Tämän lisäksi strategisia sisältöjä valikoituu strategianostoihin runsaasti ja sitäkin kautta haasteena voi osalla henkilöstöstä esiintyä strategisen kokonaisuuden hahmottaminen sekä tiettyjen strategisten teemojen loppuunsaattamisen varmistaminen.

Onnistuneen osallistavan strategiaprosessin ominaisuuksiin ja piirteisiin liittyy monia tekijöitä. Tulosten pohjalta tärkeää on kaikkien organisaation jäsenten mahdollisuus osallistua strategiatyöhön, tämän mahdollistaminen edellyttää myös johdon sitoutumista ja tukea osallistavuuden mahdollistamiseksi. Tämän lisäksi toimintaan liittyvä jatkuva viestintä on keskeistä sekä avoin jatkuva dialogi strategisten teemojen edistämiseksi. Viestinnän osalta

olennaista on myös strategian kiteyttämisen taito. Moniulotteisen strategian tiivistäminen käsiteltävään muotoon edellyttää asioiden yhteen liittämistä sekä strategisen kokonaisuuden säännöllistä muistuttamista ja mieleen palauttamista. Onnistuneen osallistavan strategiaprosessin osalta on myös tärkeää, että strategiaan liittyviä keskusteluareenoita on riittävästi. Areenat tukevat avointen tietovirtojen läpimenoa ja myös strategiaprosessin läpinäkyvyyttä koko organisaatiossa. Yhteiset keskusteluareenat ovat tärkeitä myös oppimisen näkökulmasta strategian edistämiseksi. Näiden areenoiden luomisen ja ylläpitämisen osalta on osallistavuutta toteuttavassa organisaatiossa luonnollista ja jatkuvaa lisäodotusta.

Kohde-organisaation strategiaprosessin edelleen kehittämiseksi esitän seuraavia kehittämistoimia:

Strategian osallistavuutta voidaan vielä kasvattaa nykyisestä tilanteesta aiempaa vaikuttavammaksi. Tämä näkemys on perusteltavissa osallistavuuden positiivisilla vaikutuksilla, jotka tukevat myös strategian menestyksellistä käytäntöön vientiä. Nykyisen organisaation työntekijöillä on mahdollisuus saada vielä nykyistä laajemmin mukaan strategiatyöhön ja strategisiin keskusteluihin. Nykyisten osallistavuuden mallien rinnalla olisi hyvä luoda lisää uusia mekanismeja, jotka mahdollistavat vielä suuremman joukon mukaantulon. Osallistavuuden kasvattamisessa voidaan hyödyntää erilaisia digitaalisia alustoja, sisäisiä kyselyitä ja erilaisia teemaprojektiryhmiä, jotka mahdollistavat vielä suuremman läpileikkauksen koko henkilökuntaan ja strategiaan teemoihin. Osallistavuuden laajentaminen strategiatyössä myös muihin sidosryhmiin on kasvattamiseen liittyvä kehittämisnosto. Erityisesti erilaiset asiakastoimikunnat ja erikseen räätälöidyt asiakastyöpajat voivat tarjota lisää syötettä strategiasisältöihin sekä osaltaan myös vahvistaa henkilöstön sitoutumista strategian käytäntöön vientiin. Näin varsinkin siksi, koska organisaatiossa on nähtävissä vahva kulttuuriin liittyvä lataus asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Myös yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen strategiatyössä on vielä mahdollisuus, jolla osallistavuutta voidaan kasvattaa sekä tukea myös uusien ajatusten syntymistä. Luontevia tahoja osallistavuuden laajentamiselle ovat esimerkiksi kaupungit, urheilu- ja kulttuuritoimijat sekä lisäksi yhteistyökumppaniyritykset. Myös OP-Ryhmän keskinäisen yhteistyön kasvattamisella voidaan vahvistaa organisaation

strategian syvyyttä ja osallistavuutta. Tässä luontevia kumppaneita ovat OP-Ryhmän Keskusyhteisö sekä muut jäsenpankit.

Tulosten pohjalta on nähtävissä, että *strategiaan liittyvässä viestinnässä on merkittävää kehittämispotentiaalia*. Tiimilähteläiden toimintamalli koetaan hyvänä, mutta mallissa on selvästi hajontaa eri tiimien välillä. Myös organisaatiossa käytävien strategiakeskusteluiden syvyys vaihtelee tiimeittäin ja sen osalta on nähtävissä merkittävästi vaihteluväliä. Syvällisempien keskusteluiden kautta on mahdollisuus lisätä organisatorista oppimista sekä myös vahvistaa strategisten sisältöjen vaikuttavuutta arjen toiminnassa. Kohdeorganisaatiossa on monia hyviä kokemuksia strategioiden teemakokouksista ja niihin liittyvistä keskusteluista. Tätä käytäntöä suositellaan laajennettavaksi vielä laajemmin koko organisaation kattavaksi. Myös henkilöstöinfojen strategiapuheenvuorojen kautta voidaan laajentaa erilaisten näkökulmien syntymistä strategiaan tueksi. Nykyisen strategian tarinallistamisella ja uusilla viestinnän avausten pohdinnoilla voidaan strategia pitää vielä paremmin pinnalla keskusteluissa sekä sen näkökulmat raikkaana. Strategiaan liittyvässä viestinnässä on yhtenä näkökulmana esihenkilöiden strategisen roolin kirkastaminen. Heidän toimintansa strategiatyön koordinoinnissa on keskeisen tärkeää. Konkreettinen kehittämis ehdotus tästä osiosta on strategia- viestinnän suunnitelman kokonaisvaltainen päivittäminen. Tässä päivityksessä voidaan niin ikään hyödyntää organisaation osaamispääomaa sekä olemassa olevaa osallistavuuden toimintamallia.

Viimeisenä kehittämisenostona on *osallistavuuteen liittyvän kuormituksen vähentäminen organisaatiosta*. Tutkimustulosten pohjalta on nähtävissä, että strategiaprosessi koetaan kuormittavana. Kuormitustekijöitä voidaan vähentää pohtimalla prosessin haasteita. Osiosta on laadittavissa oma kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa tulee ottaa kantaa strategiaprosessiin budjetoitavaan aikaan eri toimintojen ja roolien osalta, esihenkilöiden merkitykseen kuormituksen vähentämisessä sekä prosessin että yksilön näkökulmasta ja organisaation ajankäytönhallinnan osaamisen vahvistamiseen. Lisäksi on tärkeää päivittää myös palkitsemismekanismia erityisesti strategiaprosessissa merkittävästi vaikuttaneiden henkilöiden huomioimiseksi.

Kohdeyritykseen liittyvä jatkotutkimusaiheita nostetaan tutkimuksen osalta esille kaksi. Erilaisten osallistavien menetelmien syvällisellä läpikäynnillä voitaisiin löytää lisää työkaluja organisaation strategiaproessin edelleen kehittämiseksi sekä aihepiirin raikastamiseksi. Aiheita voisi lähestyä pilotoimalla erilaisia strategisen osallistamisen muotoja erilaisilla organisaation tutkimusjoukoilla. Toisena jatkotutkimusaiheena ehdotetaan laajasti strategiaprosessissa mukana olleiden henkilöiden tavoitteiden toteutumisen analyysia, toisin sanoen miten strategiatyössä mukana olo vaikuttaa henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumiseen.

7. Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia osallistavan strategiaproessin vaikutuksia strategian käytäntöön vientiin ja selvittää mitä piirteitä ja ominaisuuksia onnistunut osallistava strategiaproessi sisältää sekä miten kohdeyrityksen OP Lounaismaan osallistavaa strategiaproessia voidaan parantaa ja kehittää vielä paremmaksi tulevaisuudessa. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin strategiaa yrityksen kulmakivenä ja strategia käytäntönä-tutkimussuuntausta. Tämän lisäksi pureuduttiin strategian käytäntöön vientiin, strategian osallistuvuuteen sekä strategisen viestinnän asiakokokonaisuuksiin.

Tutkimusaineisto kerättiin kolmen ryhmähaastattelun kautta. Haastatteluryhmissä oli kattava edustus läpi koko kohdeorganisaation eri tiimeistä ja haastattelut toteutettiin organisaation ulkopuolisessa tilassa puolistrukturoiduilla ryhmähaastatteluilla kasvokkain haastatteluryhmien kanssa. Haastattelut olivat muodoltaan teemahaastatteluja, joiden teemat perustuivat tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen teoriaan. Haastatteluaineisto litteroitiin äänitteiltä tekstiksi ja se analysoitiin laadullisen sisältöanalyysin periaatteilla. Haastatteluiden perusteella laadittiin kuvaus ja käytännön näkemys tutkimusongelmien kysymysten vastauksiksi sekä lisäksi tehtiin muita löydöksiä, joiden avulla voidaan kehittää kohdeorganisaation toimintaa laajemminkin eteenpäin myönteistä tulevaisuutta ajatellen.

Tutkimustulosten perusteella selvisi, että henkilöstöä osallistavalla strategiaprosessilla on paljon vaikutuksia strategian käytäntöön vientiin. Positiivisten vaikutusten osalta voidaan

tunnistaa strategian yhteiseen mieltämiseen ja yhdenmukaistamiseen liittyvät havainnot; strategia rakentuu arjen tekemisessä. Osallistava strategiaprosessi näyttää vaikuttavan myös strategiaan sisältöihin ja edistää strategiasisältöjen analysointia. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tutkimuksen tulosten mukaan strategia alkaa elämään arjessa jo strategian suunnitteluvaiheessa ja myös strategian kytkeytyminen henkilökunnan perustehtäviin vahvistuu. Henkilöstöä osallistava strategiaprosessi vahvistaa organisaation jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta, toisiinsa tutustumista sekä myös yksilön työn merkityskokemusta. Tärkeä tulos vaikutusten osalta on myös se, että osallistavan prosessin kautta opitaan tuntemaan työyhteisön erilaisia työn rooleja vielä aiempaa paremmin ja tämä vahvistaa myös keskinäistä luottamusta. Tulosten pohjalta on nähtävissä myös selvä yhteys osallistavan strategian ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen sekä yleismenestyksen välillä. Osallistavuuden negatiivisten vaikutusten osalta esille nousi strategiaprosessin kuormittavuus ja se, että osallistavuus ei itseisarvoisesti koske jokaista organisaation jäsentä. Tämän lisäksi strategiaan sisältyjä valikoituu strategianostoihin runsaasti ja sitäkin kautta haasteena voi osalla henkilöstöstä esiintyä strategisen kokonaisuuden hahmottaminen sekä tiettyjen strategisten teemojen loppuunsaattamisen varmistaminen.

Tutkimuksen pohjalta onnistuneen osallistavan strategiaprosessin ominaisuuksiin ja piirteisiin liittyy kaikkien organisaation jäsenten mahdollisuus osallistua strategiatyöhön sekä johdon sitoutumisen vaade osallistavuuden mahdollistamiseksi organisaation toiminnassa. Tämän lisäksi toimintaan liittyvä jatkuva viestintä on keskeistä sekä avoin jatkuva dialogi strategisten teemojen edistämiseksi. Onnistuneen osallistavan strategiaprosessin osalta on myös tärkeää, että strategiaan liittyviä keskusteluareenoita on riittävästi. Nämä areenat tukevat osaltaan avointen tietovirtojen läpimenoa koko organisaatiossa. Yhteiset keskusteluareenat ovatkin tärkeitä myös oppimisen näkökulmasta strategian edistämiseksi. Näiden areenoiden osalta on osallistavuutta toteuttavassa organisaatiossa luonnollista ja jatkuvaa odotusta.

Case-organisaation strategiaprosessin edelleen kehittämiseksi esitetään, että strategian osallistavuutta kasvatetaan vielä aiempaa vaikuttavammaksi sekä laajemmaksi. Tämä on tehtävissä laajentamalla osallistavuutta vielä suuremmaksi nykyisen henkilökunnan saralla. Tämän lisäksi osallistavuutta suositellaan laajennettavaksi myös muihin yrityksen

sidosryhmiin. Lisäksi suositellaan, että organisaation strategiaviestinnän suunnitelma päivitetään tutkimuksen löydöksiä vastaavaksi sekä strategiaprosessin kuormittavuuden vähentämiseksi laaditaan kehittämissuunnitelma, joka toteutetaan ja viedään arkeen.

Lähteet

Aaker, David. (1994) *Strategic Market Management*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Aaltola, J. & Valli, R. (2015) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä, PS-Kustannus.

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

Alharthy, A., Rashid, H., Pagliari R. & Khan F. (2017) *Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their effects on the Performance*. *International Journal of business and Social Science* 8, 1, 34-44.

Bruhn, J., Zajac, G., & Al-Kazemi, A. (2001). *Ethical Perspectives on Employee Participation in Planned Organizational Change: A Survey of Two State Public Welfare Agencies*. *Public Performance & Management Review* 25,2, 208–228.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). *Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research*. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Halevi M. (2008) *Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance?* *Personnel review* 38,6, 696-714.

Carter, C., Clegg R., Kornberg, M. (2008) *Strategy as practice?* *Strategic organization*. 6,1, 83-99.

Chandler, A.D. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, M.I.T. Press.

Gioia, D.A & Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12, 6, 433–448.

Einola, S. & Kohtamäki, M. (2015) Osallistava strategiaproessi kunnassa. Vaasan Yliopisto. [Viitattu 24.4.2023]. Saatavilla: https://issuu.com/universityofvaasa/docs/einola_kohtamaki_2015_osallistava

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

Engert, S. & Baumgartner, R. (2015). Corporate sustainable strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production* 113, 822-834.

Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1995) Strategy development, past, present and future. *Management Decision* 33, 6, 11-21.

Grant, R. (2018) *Contemporary Strategy Analysis*. Hoboken, New Jersey. Wiley & Sons.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus.

Hoffjann, O. (2021) Between strategic clarity and strategic ambiguity – oscillating strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal* 27, 2 284-303.

Huhtinen, A-M., Kolttola, E., Westling, J. (2015) Strategia käytäntönä. Johdatus jalkautuksen tutkimukseen. Johtamisen ja sotalopedagogiikan laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 3/2010. [Viitattu 19.1.2023]. Saatavilla: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74163/kolttola-wetling-huhtinen-strategia_kaytantona.pdf?sequence=1

Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004) *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2001) Middle Managers Role in Strategy Implementation – Middle Managers View. 17th EHOS Colloquium July 5-7, Lyon, France.

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

Ikävalko, H. (2005) Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. HUT industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2005/1. Espoo. [Viitattu 25.1.2023]. Saatavilla: <https://core.ac.uk/download/pdf/80701526.pdf>

Jarzabkowski, P. (2005) *Strategy as practice. An activity-based approach*. London, Sage.

Juholin, E. (2008) *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki, WSOY.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020) Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet. *Media & Viestintä* 43,1, 79-99.

Kanter, R.M. (2017) Smart leaders focus on strategy execution first and strategy second. *Harvard business review*. [Viitattu 20.1.2023]. Saatavilla: [Smart Leaders Focus on Execution First and Strategy Second \(hbr.org\)](https://hbr.org)

Kamensky, M. (2014) *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti*. Alma Talent.

Kaplan, R. & Norton, D. (2009) *Strategiaverkko*. Helsinki, Talentum.

Karlöf, B. (1996) *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen*. WSOY.

Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18, 2, 159–178.

- Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124
- Krueger R. & Casey M. A. (2000) Focus groups. A practical guide for applied research. London, Sage Publications, Inc.
- Kumpulainen, K. & Husu H.-M. (2020). Nuorten yhteiskunnallinen osallistaminen kulttuuri- ja vapaa-ajan toiminnan kautta. *Kulttuuripolitiikan tutkimuksen vuosikirja*, 5(1), 26–45. [Viitattu 19.9.2023]. Saatavilla: [Vol 5 Nro 1 \(2020\): Kulttuuripolitiikan tutkimuksen vuosikirja 2020 | Kulttuuripolitiikan tutkimuksen vuosikirja \(journal.fi\)](#)
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Mantere, S. (2005) Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization* 3,2, 157–184.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Suominen, K. & Teikari, V. (2006) Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki, Edita
- Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (2011) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki, Wsoy Pro.
- Mintzberg, H. (1987) The strategy concept 2; Another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 30, 1, 25–32.
- Morgan, S. & Dennehy, R. (1997) The power of organizational storytelling: a management development perspective. *Journal of Management Development* 16, (7), 495.
- Pekkala, K., & Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. *ProComma Academic*, 14–27.
- Peltonen, T. (2008) Johtaminen ja organisointi. Keuruu, KV-Palvelu Oy.

Porter, M. (1979) How competitive forces shape strategy? *Harvard Business review*, 57, 3, 1-10.

Porter, M. (1996) What is strategy? *Harvard Business review*, 74, 6, 61-78.

Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, The Free Press.

Powell, G. & Posner, B. (1978) Resistance to change reconsidered: implications for managers. *Human Resource Management*, 29-34.

Roos, J., Bart, V., Matt, S. (2004). Playing seriously with strategy. *Long Range Planning*, 37, 549-568.

Salih, A., Doll, Y. (2013). A Middle Management Perspective on Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management*, 8, 22, 32-39.

Schweiger, S., Stouten, H., Bleijenbergh, I. (2018). A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change: The Role of Participatory Strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35, 658-674.

Suhonen, T. (2013). Elävä strategia vaatii vuorovaikutusta Turun kauppakorkeakoulun Mercurius-lehti. [Viitattu 20.8.2023]. Saatavilla: [Mercurius 4/2013 by Turun yliopisto - Is-suu](#)

Thompson, A. & Strickland, A. (2003) *Strategic Management, Concepts and Cases*. New York. McGraw-Hill/Irwin.

Truss, C., Mankin, D., Kelliher, C. (2012) *Strategic Human Resource Management*. New York, Oxford University Press.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Massalin, L. & Kalin, R. (2010) *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Espoo, Painotalo Redfina 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, 731- 735

Whittington, R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, 27, 5, 613-634.

Liite 1. Kysymyslomake ryhmähaastatteluihin

STRATEGIA

Mikä strategia mielestäsi on ja mihin sillä tähdätään?

Minkä vuoksi strategista suunnittelua mielestäsi tehdään?

Miten onnistuneena pidätte OP Lounaismaan nykyistä strategiaa sen sisältöjen osalta?
Mikä siinä on hyvää, mikä vaatisi kehittämistä?

Miten yrityksen strategia näkyy omassa arjessanne ja siihen liittyvissä tekemisissä?

Mitä strategian suunnittelu ja käytäntöön vienti eroavat mielestänne toisistaan?

Miten OP Lounaismaan nykyiset tavoitteet tukevat strategian edistämistä?

STRATEGIA JA OSALLISTAVUUS

Miten osallistavana kokemuksena OP Lounaismaan strategiaprosessia ja sen arkeen vientiä pidätte? Mitkä asiat ovat erityisesti tukeneet osallistavuutta ja siihen liittyvää kokemusta, mitkä puolestaan heikentäneet?

Mitkä toimenpiteet ovat lisänneet osallistavuuden kokemustanne? Määriteltäkää strategian osallistavuuteen liittyviä tapahtumia? Mikä näissä tapahtuma/toimintamuodoissa on ollut erityisen hyvää kannaltanne? Miten strategiset sisällöt ovat muotoutuneet näiden tapahtumien osalta? Miten olette päässeet vaikuttamaan?

Ketkä mielestänne organisaatiossamme osallistuvat strategian tekemiseen ja käytäntöön vientiin?

Miten organisaation johto osallistuu strategian käytäntöön vientiin?

Mitä hyviä puolia OP Lounaismaan nykyisessä strategiatyössä/-prosessissa on?

Miten strategian osallistavuutta ja koko organisaation mukanaoloa voisi vielä vahvistaa OP Lounaismaalla?

STRATEGIAN SISÄLTÖ JA KÄYTÄNTÖÖNVIENTI

Mitä kehittämiskohteita tunnistatte nykyisen strategian suunnittelun ja käytäntöön viennin osalta?

Miten onnistuneina pidätte OP Lounaismaan strategisia valintoja, teemoja ja käytännön nostoja tekemisiin liittyen?

Miten paljon strategian aihepiireistä keskustellaan oman tiiminne toiminnassa sekä tiimiläisten ja esihenkilöiden välillä?

Miten onnistuneena pidätte OP Lounaismaalla käytössä olevaa strategialähettiläs-toimintamallia?

Miten paljon kaipaatte tukea omassa roolissa OP Lounaismaan strategian toteuttamiseksi?

Miten nykyiset tavoitemittarit (henkilökohtaiset) tukevat strategian käytäntöön vientiä?

STRATEGIAN VIESTINTÄ

Minkälaisia kokemuksia teillä on nykyisen strategian viestintään liittyen?

Onko strategia ja siihen liittyvät sisällöt riittävästi esillä henkilöstö- ja strategiainfoissa, tiimien palavereissa ja one-to-one keskusteluissa?

Mitä asioita kaipaatte strategian viestinnän osalta lisää, entä vähemmän tai eri tavalla toteutettuna?

Miten strategista keskustelua voitaisiin lisätä organisaatiossa eri tiimien ja tahojen kesken? Onko siihen ylipäätä tarvetta?