



HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN STRATEGIAPROSESSIIN JA SITOUTTAMISEN MAHDOLLISTAMINEN JOHTORYHMÄN TOIMINNALLA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2024

Saimi Rissanen

Tarkastajat: Dosentti, tutkijaopettaja Petri Niemi

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Saimi Rissanen

Henkilöstön sitouttaminen strategiaprosessiin ja sitouttamisen mahdollistaminen johtoryhmän toiminnalla

Tuotantotalouden diplomityö

2024

67 sivua, 3 kuvaa, 3 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja: Dosentti, tutkijaopettaja Petri Niemi

Avainsanat: strategiaprosessi, strategian jalkauttaminen, 4DX, johtoryhmä

Tässä diplomityössä käsitellään yrityksen strategiaprosessia sitouttamisen näkökulmasta sekä luodaan kokousmalli johtoryhmälle koskien strategiasta johdettuja tavoitteita. Työ on tärkeä, sillä kohdeyrityksessä strategia jää liikaa esihenkilöiden tasolle, mikä johtaa heikkoon strategian toteutukseen.

Työn teoria perustuu tieteelliseen kirjallisuuteen. Työssä käytetään myös strategian jalkauttamiseen suunniteltua 4DX-viitekehystä. Aineisto kerätään haastatteluilla, jotka toteutetaan viidelle kohdeyrityksen työntekijälle eri työtehtävistä ja rooleista. Tulosten avulla saadaan kattava kuva strategiaprosessin nykytilasta. Kerättyä aineistoa hyödynnetään myös johtoryhmän toiminnan seurannan mallissa.

Haastattelutulokset osoittavat, että strategiaprosessi on kokonaisuutena toimiva. Kehityskohteita on strategiaprosessiin osallistumisessa, yksittäisten työntekijöiden roolien tunnistamisessa ja yhtenäisissä toimintamalleissa. Haastattelutuloksia analysoidessa todettiin, että eri yksiköissä ja tiimeissä toimintatavat voivat erota merkittävästi. Johtoryhmän kokousmalli keskittyy sitouttamaan, motivoimaan ja osallistamaan johtoryhmää strategian edistämiseen. Yhteisistä tavoitteista vastuun ottaminen edistää kokonaiskuvan hahmottamista ja vähentää keskittymistä vain omaan yksikköön.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Saimi Rissanen

Engaging Employees in the Strategy Process and Increasing Engagement Through the Management Team

Master's thesis

2024

67 pages, 3 figures, 3 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Petri Niemi

Keywords: strategy process, strategy implementation, 4DX, management team

This thesis addresses the company's strategy process from the perspective of engagement. In addition, a meeting model will be developed for the management team to address objectives derived from the strategy. This dissertation is crucial to accomplish because the strategy is not communicated to the staff in an understandable way, leading to poor implementation of the strategy.

Theory is grounded in literature and peer-reviewed journals. Additionally, the 4DX framework is applied for strategy execution. Data is gathered through interviews conducted with five employees from various positions and roles within the company. The results offer a comprehensive view of the current state of the strategy process. The collected data is also used in the model to monitor the management team's activities related to the strategy's sub-objectives.

The interview results indicate that the overall strategy process is functional. Areas for improvement include engagement, recognizing individual employee roles, and consistent operational models. Analysis of the interview results implies that operating models can vary significantly between different units and teams. The management team model focuses on engaging, motivating, and involving the management team in advancing the strategy utilizing accountability.

ALKUSANAT

Tämän työn toteuttaminen on ollut suurin opiskeluihin liittyvä projekti, jonka olen koskaan toteuttanut. Projekti on vaatinut paljon itsekuria, motivaatiota, pitkäjänteisyyttä ja itsensä ylittämistä, minkä vastapuolena on ollut osaamisen ja tietämyksen lisääntyminen. Tämä projekti on opettanut, kuinka pienillä teoilla saa suuria asioita aikaiseksi ja kuinka koskaan ei kannata lopettaa yrittämästä.

Haluan kiittää puolisoani ja perhettäni, jotka tukivat ja kannustivat sopivalla tavalla läpi diplomityön ja koko opintojen. Lisäksi kiitos myös LUTille, jonka avustuksella olen kasvanut niin diplomi-insinööriksi kuin ihmisenäkin. Kiitokset myös rakkaalle Kidelle, joka huolehti tauotuksesta ja ulkoilusta diplomityön vastapainona.

Nyt on aika päättää seitsemäntoista vuoden yhtäjaksoinen opiskeluputki ja ottaa aikaa itselle ja oman uran löytämiselle.

Tampereella 1.9.2024

Saimi Rissanen

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

1	Johdanto.....	6
1.1	Tausta ja tutkimusongelma	6
1.2	Tavoitteet ja rajaus	7
1.3	Tutkimuksen toteutus ja raportin rakenne	8
1.4	Kohdeyrityksen esittely	9
2	Strategiatyö.....	10
2.1	Strategiaprosessit	10
2.1.1	Strategianluontiprosessi	10
2.1.2	Avoin strategiaprosessi	11
2.2	Strategian jalkauttaminen	14
2.2.1	Haastavat tekijät strategian jalkauttamisessa.....	15
2.2.2	Strategian jalkauttamista edistävät tekijät.....	16
3	Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi	19
3.1	4DX-malli	21
3.1.1	Tulostaulu	22
3.1.2	Vastuunjako	25
3.2	Henkilöstön sitouttaminen	28
3.2.1	Henkilöstön motivointi	30
3.2.2	Esihenkilön rooli sitouttamisessa.....	31
3.2.3	Johtoryhmän rooli strategiatyössä	33
4	Toteutus	36
4.1	Haastattelurakenteen suunnittelu ja testaus	37
4.2	Haastatteluiden toteutus	39
4.3	Haastatteluaineiston analysoinnin toteutus	40
4.4	Haastatteluiden luottamuksellisuus ja eettisyys.....	41
5	Tulokset	43

5.1	Haastatteluiden tulokset.....	43
5.2	Johtoryhmän kokousmalli Must-win-battleille.....	49
6	Johtopäätökset	55
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	57
6.2	Pohdintaa tuloksista	58
7	Yhteenveto.....	59
	Lähteet	61

Liitteet

Liite 1. Haastattelurakenne

1 Johdanto

Tässä työssä perehdytään kohdeyrityksen strategian jalkauttamisprosessiin haastatteluiden kautta sekä luodaan toimintamalli johtoryhmälle strategiasta johdettujen Must-win-battlejen seurantaan varten. Työ on toteutettu toimeksiantona kohdeyritykselle ja luottamuksellisuuden vuoksi julkaistavasta versiosta on poistettu yrityksen tunnistettavuuteen liittyviä seikkoja sekä salassa pidettäviä tietoja. Tämän takia osa tiedoista voidaan esittää myös epätarkassa muodossa.

Työn teoriana toimii teoreettinen kirjallisuus ja vertaisarvoidut artikkelit. Lisäksi työssä käytetään toimeksiantajayrityksen määrittelemää konsulttipohjaista teosta *The 4 Disciplines of Execution* (McChesney, Covey, Huling, Walker ja Thele 2021), josta käsitellään tarkemmin kahta sääntöä (discipline). Työn aineistoa on kerätty aiemmin mainittujen haastatteluiden lisäksi myös toimeksiantajayrityksen edustajalta.

1.1 Tausta ja tutkimusongelma

Yrityksessä on todettu edellisen strategiakauden aikana, että strategian toteuttaminen jää liian esihenkilöiden tasolle, eikä sitä saada vietyä organisaatiossa alemmas. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, että strategiaa ei saada toteutettua toivotulla tavalla. Lisäksi edellistä strategiakautta analysoidessa on todettu, että johtoryhmässä viedään strategiaa eteenpäin hyvin eri tavoin, ilman kaikille yhteisiä toimintamalleja. Yrityksellä on käynnissä uuden strategian suunnitteluprosessi, minkä takia on myös luonnollista selvittää strategian jalkauttamisen edistämistä.

Strategian jalkauttamisessa ongelmana on strategian eteenpäin vieminen niin, että kaikki ymmärtävät strategian suuntaviivat samalla tavalla, mutta sisäistävät myös oman roolinsa toteutuksessa. Resurssien käytön kannalta ei ole järkevää tiedottaa koko henkilöstöä kerralla. Kohdeyrityksessä onkin todettu, että muutos kannattaa aloittaa organisaatiossa ylhäältä ja sitä kautta varmistaa jalkauttamisen eteneminen tasaisesti jokaiselle yksikölle.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Työn tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kohdeyrityksen strategian toteuttamiseen haastatteluiden kautta sekä luoda seurantamalli johtoryhmälle Must-win-battlejen toteutukseen. Strategian toteuttamista käsitellään seitsemän teeman avulla: strategian tuntemus, viestintä, osallistuminen strategiatyöhön, sitoutuminen, osallistaminen strategian toteutukseen, tavoitteet ja mittarit sekä johtoryhmän ja esihenkilöiden toiminta. Nämä teemat on valittu haastatteluiden tulosten perusteella ja niitä käsitellään työntekijöiden näkökulmasta. Taustaa työlle on kerätty myös kohdeyrityksen johdolta, mutta heidän näkökulmiaan ei analysoida tuloksissa.

Työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisena kohdeyrityksen työntekijät kokevat strategiaprosessin?
2. Mitä kehityskohteita strategiaprosessissa on?
3. Miten johtoryhmän toimintaa voidaan yhtenäistää strategian toteuttamisessa?
4. Miten voidaan edistää strategian toteuttamiseen sitoutumista ja osallistumista johtoryhmässä?

Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä 1 ja 2 koskevat koko yrityksen toimintaa. Strategiaprosessia siis tutkitaan niin työntekijöiden kuin johdon osalta. Ensimmäiset tutkimuskysymykset käsittelevät laajemmin mahdollisia puutteita tai kehityskohteita, joihin jälkimmäiset kysymykset pyrkivät tarjoamaan ratkaisuja. Tutkimuskysymykset 3 ja 4 on rajattu käsittelemään vain johtoryhmän toimintaa.

Työn on tarkoitus toimia informatiivisena sekä ohjaavana. Haastatteluiden tulokset toimivat informatiivisena osuutena siitä, millainen strategiaprosessi on työntekijöiden mielestä ja miten strategiaa on jalkautettu heille. Ohjaava osuus on johtoryhmän toimintamalli, jonka tavoitteena on luoda raamit johtoryhmän toiminnalle koskien Must-win-battlejen jalkauttamista yksiköille.

1.3 Tutkimuksen toteutus ja raportin rakenne

Tämä diplomityö toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Haastattelut ovat teema-haastatteluja, joiden tarkoituksena on kerätä yksityiskohtaista tietoa työntekijöiden näkemyksistä. Teoria perustuu tieteelliseen kirjallisuuteen ja tutkimukseen sekä kohdeyrityksen määrittämään teokseen *The 4 Disciplines of Execution*.

Asetettuihin tavoitteisiin on tarkoitus päästä pitkäjänteisen työskentelyn avulla. Työ aloitetaan tutustumalla tavoitteisiin ja lähtötilanteeseen sekä etsimällä tieteellistä kirjallisuutta aiheesta. Lisäksi suunnitteluvaiheessa määritellään alustavasti raportin rakennetta sekä toteutustapoja. Kun teoriaa on löydetty riittävästi, suunnitellaan ja toteutetaan haastattelut sekä analysoidaan niiden tulokset. Haastattelutulosten ja teorian pohjalta hahmotellaan sekä viimeistellään johtoryhmän toimintamalli. Tulosten kasaamisen jälkeen viimeistellään työ. Diplomityö toteutetaan huhtikuun 2024 ja heinäkuun 2024 välisenä aikana. Taulukko 1 on esitetty työn input/output-kaavio, josta nähdään raportin rakenne.

Taulukko 1. Input/output -kaavio.

Input	Luku	Output
Yleinen tieto tutkimuksen taustasta ja tavoitteista.	Luku 1: Johdanto	Työn tausta, tavoitteet ja rajausta, tutkimuksen toteutus ja raportin rakenne.
Kirjallisuus ja artikkelit strategiaan liittyen.	Luku 2: Strategia	Ymmärrys strategianluontiprosesseista, avoimesta strategiaprosessista sekä strategian jalkauttamisen edistämistä ja haasteista.
Kirjallisuus ja artikkelit henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin liittyen.	Luku 3: Henkilöstön sitouttaminen	Tietous 4DX-toimintamallista, henkilöstön sitouttamisesta ja motivoinnista sekä esihenkilön ja johtoryhmän roolista sitouttamisprosessissa.

Tietous strategiasta ja henkilöstön sitouttamisesta sekä haastatteluiden toteuttamisesta.	Luku 4: Toteutus	Tieto haastatteluiden toteuttamisesta, luotettavuudesta ja aineiston analysoinnista.
Haastattelun toteutus ja tieteellinen kirjallisuus.	Luku 5: Tulokset	Tieto strategiaprosessien onnistumisesta, sitoutumisesta ja johtoryhmän toiminnasta. Toimintamalli Must-win-battlejen seuranta varten.
Tutkimuksen tulosten analysointi.	Luku 6: Johtopäätökset	Havainnot tutkimuksen toteutuksesta ja kehityskohteista.
Luvut 1–6.	Luku 7: Yhteenveto	Yhteenveto koko tutkimuksesta ja sen tuloksista, luotettavuuden arviointi ja pohdintaa tuloksista.

1.4 Kohdeyrityksen esittely

Kappale on poistettu luottamuksellisista syistä.

2 Strategiatyö

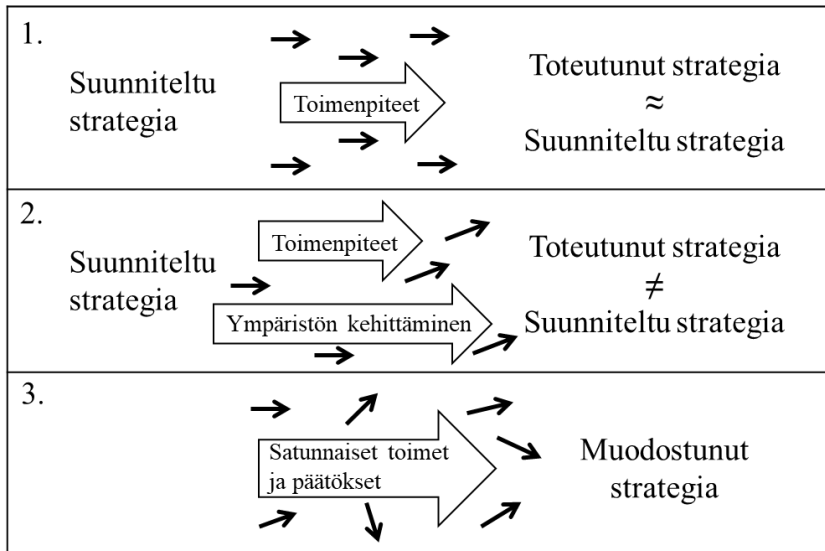
Tässä luvussa käsitellään teorian pohjalta strategianluontiprosessia, avointa strategiaprosessia ja strategian jalkauttamista. Näitä aiheita käsitellään kirjallisuuden ja vertaisarvioitujen tieteellisten artikkelien pohjalta. Teorian keräämisen tavoitteena on perehtyä haastatteluissa käytäviin aiheisiin ja teemoihin, jotta haastatteluista saadaan kerättyä mahdollisimman toimiva aineisto sekä analysoitua tuloksia teorian pohjalta. Teoriaosuudessa käsitellään lähtökohtaisesti strategiaa kokonaisuutena, mutta teoriaa voidaan hyödyntää myös strategian yksittäisiin osiin.

2.1 Strategiaprosessit

Strategia on ohjeisto yrityksen tulevaisuuden kehitykselle. Se kertoo, mitä toimia tulee tehdä, jotta saavutetaan kestävästi määriteltyjä arvoja ja tavoitteita. Sisällöltään strategia koostuu pitkän ajan päämääristä, mittaristoista ja investoinneista, joiden avulla on tarkoitus rakentaa ja ylläpitää tulevaisuuden potentiaaleja. Strategia koskee usein koko yritystä tai tärkeitä osia siitä. Ollennainen ominaisuus strategiassa on, että sillä on yrityksen johdon tuki. (Grünig, Kühn & Morschett 2022, 7.) Seuraavaksi kerrotaan lisää strategianluontiprosessista ja avoimesta strategiaprosessista.

2.1.1 Strategianluontiprosessi

Strateginen suunnittelu on strategian luomista ja määrittämistä. Grünigin et al. (2022, 8) mukaan prosessin toteuttamiseen on kolme tapaa (Kuva 1), joista ensimmäinen on suunnitellusta strategiasta toimenpiteiden kautta toteutuneeseen strategiaan. Toisessa tavassa lähtötilanteena on suunniteltu strategia, mutta toimenpiteet kohdistuvat myös ympäristön kehittämiseen, minkä kautta saavutetaan toivotusta strategiasta poikkeava lopputulos. Kolmannessa tavassa toteutetaan strategiaa ilman varsinaista suunnitelmaa yksittäisten päätösten ja toimien kautta ja päädytään ennalta arvaamattomaan strategian lopputulemaan. Nykyisin keskitytään lähinnä näistä kahteen ensimmäiseen tapaan, jotka ovat suunnitelmallisempia, sillä ne vievät haluttuihin tuloksiin. (Grünig et al. 2022, 8–9.)



Kuva 1. Strategisen suunnittelun kolme vaihetta (mukaiillen Grünig et al. 2022, 8–9).

Strategianluontiprosessi koostuu Grünigin et al. (2022, 34–37) mukaan kuudesta vaiheesta, jotka ovat strategisen suunnittelun aloittaminen, strateginen analyysi yritystasolla, yritystrategian kehittäminen, strateginen analyysi toimialasta, liiketoimintastrategian kehittäminen ja strategisen suunnittelun viimeistely. Näitä vaiheita ei ole tarkoitus toistaa aiemmin mainitussa järjestyksessä, vaan ne muodostavat prosessin, jossa vaiheet menevät osittain loimittain ja tukevat toisiaan. Näihin voi siis palata eri vaiheissa prosessia. Prosesseja tukevat erilaiset analyysi- ja suunnittelutyökalut, joista esimerkkeinä toimivat PESTEL, SWOT, Business Model Canvas, Porterin viiden voiman malli ja Balanced Scorecard. (Grünig et al. 2022, 34–38.)

2.1.2 Avoin strategiaprosessi

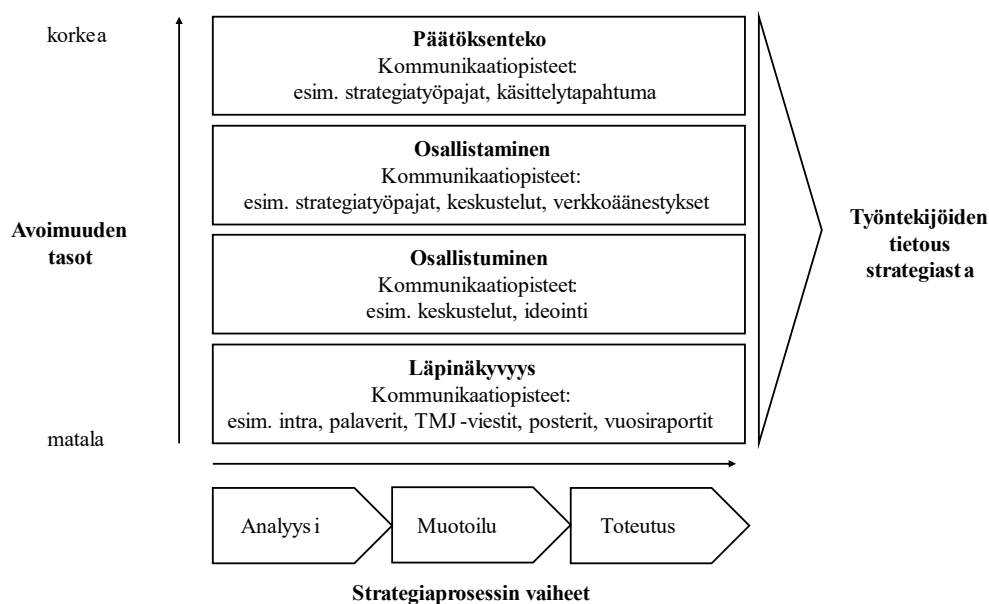
Avoimella strategialla tarkoitetaan sitä, kun organisaation strategian kehittämiseen osallistuu useita sidosryhmiä tai strategiaprosessista tehdään läpinäkyvä eri sidosryhmille (Leskelä & Luomaranta 2023, 21). Tässä tapauksessa sidosryhmillä tarkoitetaan lähinnä sisäisiä sidosryhmiä. Strategiaprosessin läpinäkyvyydellä ja osallistumisella edistetään strategian toteuttamista. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan organisaation strategiaan liittyvän tiedon näkyvyyttä, ja osallistumisella tarkoitetaan puolestaan osallistumista organisaation ”strategiseen keskusteluun”. (Stadler & Scheidegger 2024, 349.)

Strategian avoimuudella pyritään lisäämään työntekijöiden tietoutta strategiasta ja sitouttamaan heitä sen toteutukseen (Leskelä et al. 2023, 21). Stadler et al. (2024, 349, 350) ovat tutkineet syy-seuraussuhdetta avoimen strategiaproessin ja työntekijöiden strategian tietämyksen välillä kvantitatiivisen tutkimuksen kautta. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että tutkittavat henkilöt väittävät tuntevansa organisaation strategiaa, mutta kysyttäessä tarkentavia kysymyksiä huomattiin tiedon olevan epätarkkaa ja siitä puuttuu konkretia. Vaikka työntekijöille olisi selvää strategian yleinen, abstraktimpi puoli, he ovat usein tietämättömiä yrityksen strategian yksityiskohdista, kuten tietyistä toimintamalleista. (Stadler et al. 2024, 354, 356.)

Stadlerin et al. (2024, 350) tutkimus osoittaa, että strategiaproessin avoimuuden asteella on vahva positiivinen vaikutus työntekijöiden tietoon strategiasta. Myös hierarkkisella asemalla on vaikutuksia henkilön tietouteen, mutta otettaessa tutkimukseen mukaan strategiaproessin avoimuuden aste, henkilön hierarkkinen taso ei vaikuta tiedon määrään. (Stadler et al. 2024, 354–355.)

Tutkijat jakavat avoimuuden neljään eri luokkaan: läpinäkyvyys, osallistuminen, osallistaminen ja päätöksenteko (Kuva 2). Heidän mukaansa avoimuuden astetta voidaan muokata sen mukaan, kuinka paljon työntekijät ovat mukana prosessissa. Avoimuuden aste voi näkyä esimerkiksi siinä, voivatko työntekijät vain ehdottaa ideoita strategian analyysivaiheessa vai osallistua myös keskusteluun ja päätöksentekoon muotoiluvaiheessa. (Stadler et al. 2024, 350–351.) Johdon kannalta tämä siis tarkoittaa tiedon läpinäkyvyyden laajuuden ja luonteen määrittämistä, minkä pohjalta avoimuuden aste myös määrittyy (Leskelä 2023, 23). Osallistaminen strategiaproessiin ja sen toteutukseen vie resursseja, jotka voisi kohdentaa myös muualle, minkä takia johdon päätös tulee tehdä tarkkaan. Kuitenkin tutkimuksen mukaan avoimuuden lisääntyessä myös strategiatieto lisääntyy, mikä puolestaan edistää yrityksen strategian toteuttamista. (Stadler et al. 2024, 350–351, 354–356.)

Stadler et al. (2024, 356) ovat luoneet toimintamallin, jonka mukaan strategiaproessin avoimuutta voi määrittää. Alla olevassa kuvassa (Kuva 2) on esitetty tämä prosessi. Mallissa on nostettu esille erilaisia viestintätapoja strategian eri vaiheisiin (analyysi, muotoilu ja toteutus). Viestintätavat on jaettu tutkijoiden määrittämiin neljään luokkaan: läpinäkyvyys, osallistuminen, osallistaminen ja päätöksenteko, joiden kautta voidaan määrittää avoimuuden määrää. Nämä kaikki edistävät osaltaan työntekijöiden tietoutta strategiasta. (Stadler et al. 2024, 356.) Leskelä et al. (2023, 108) huomauttavat, että osallistaminen on usein yleisempää analyysin ja toteutuksen vaiheissa, sillä muotoilu pidetään usein ylimmän johdon tehtävänä. He myös kertovat, että nämä kolme vaihetta eivät välttämättä liiku alusta loppuun suoravii- vaisesti, vaan prosessi voi vaatia vaiheiden yhtäaikaista käsittelyä tai palaamista toteutusvai- heessa analyysiin tai muotoiluun.



Kuva 2. Avoimen strategiaproessin toimintamalli (suomennettu Stadler et al. 2024, 356).

Kuten Kuva 2 voidaan nähdä, suurempi avoimuuden aste vaatii myös suurempia toimenpiteitä. Kun tarkastellaan läpinäkyvyyden kommunikaatiopisteitä, huomataan, että kommunikaatio on lähinnä informatiivista. Puolestaan päätöksenteossa kommunikaatio on vahvasti osallistavaa erilaisten tapahtumien kautta. Organisaatiossa tuleekin tehdä päätöksiä siitä, kuinka suuria toimenpiteitä avoimuutta kohtaan tulee kohdistaa. (Stadler et al. 2024, 356.)

Leskelä et al. (2023) nostavat teoksessaan esille monia avoimen strategiaproessin haasteita. Heidän mukaansa suurimmat haasteet liittyvät strategiaproessin rakenteeseen, sitoutumiseen, tiedon paljastamiseen, työntekijöiden voimaannuttamiseen ja avoimuuden eskaloitumiseen. Monet näistä haasteista juontavat taustansa siitä, että strategiaproessin avoimuus koetaan vielä uudeksi tavaksi toimia ja siksi toimintamallit sitä kohtaan eivät ole vielä vakiintuneet. Esimerkiksi tiedon jakamisen kanssa haaste on siinä, kuinka paljon tietoa voidaan jakaa niin, että ei paljasteta liikaa yrityksen kilpailuetuja tai anneta liikaa valtaa työntekijöille. Haaste nähdään myös siinä, että avoimuuden lisääntyessä myös mahdollisuus epäonnistua lisääntyy. Esimerkiksi sitoutuminen voi kärsiä suuresti, jos strategiaproessi ei onnistukaan. Epäonnistuessa voidaan menettää arvokasta työvoimaa ja luottamusta yrityksen toimintaan. (Leskelä et al. 2023, 101–104.)

2.2 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttaminen on organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamista käytännön toimenpiteiden ja päätösten kautta. Kehusmaa (2010, 15) käsittelee strategian jalkauttamista osana strategiatyötä. Hänen mukaansa strategian jalkauttamista ei kannata käsitellä erillisenä osana, sillä se erittelee strategian suunnittelun ja sen toteutuksen toisistaan. Nykykäsityksen mukaan strategiaproessit ovat jatkuvia ja koko organisaatiota koskevia. Vaikka usein jalkauttaminen nähdään vain johtoryhmän tehtävänä, kaikkien organisaatiossa toimivien henkilöiden tulee ymmärtää ja omaksua strategia osaksi omaa työtä. Jalkauttaminen vaatii muun muassa viestintää, koulutuksia, osallistamista ja motivointia, joiden kautta pyritään lisäämään tietoisuutta ja sitouttamaan henkilökuntaa strategian toteuttamiseen. (Salih 2012.)

Jalkauttaminen on haastavaa, jos strategiaa ei ole luotu tarpeeksi ymmärrettävästi ja selkeästi. Siksi strategian jalkauttaminen tulee sisällyttää strategiatyöhön eikä käsitellä sitä irrallisena osana. Voidaan siis tiivistää, että strategian jalkauttaminen on hyvin kokonaisvaltainen prosessi, joka on osa isompaa strategiatyön kokonaisuutta. (Salih 2012.)

2.2.1 Haastavat tekijät strategian jalkauttamisessa

Strategian jalkauttamisen haasteita löytyy yhtä monia kuin on jalkauttajiakin. Tässä kappaleessa käsitellään kuitenkin kirjallisuudesta poimittuja keskeisimpiä haasteita. Yhdeksi haasteeksi nähdään muutoksenhallinnan vaikeus, mikä korostuu varsinkin suurien ja monimutkaisten muutosten kohdalla (Salih 2012, 108). Työntekijät kokevat strategiaa toteuttaessa muutospelkoa ja uuden uhkaa, joka yleensä kohdistuu uusiin toimintamalleihin ja uuden osaamisen tarpeeseen. Ihmiset suhtautuvat muutokseen hyvin eri tavoilla ja voivat olla eri vaiheissa muutoksen kohtaamista, mikä hankaloittaa strategian jalkauttamista. Muutosvastaisuus johtuu yleensä strategian konkreettisen toteutuksen suunnitteleamattomuudesta, mikä voi olla seurausta aitojen strategisten päätösten ja strategian konkreettisuuden puutteesta. Myös strategian valintojen ja muutoksen syiden huonot perustelut voivat olla muutosvastaisuuden taustalla. (Kehusmaa 2010, 27, 153.)

Huono viestintä on myös nostettu yhdeksi haasteeksi strategian jalkauttamisessa. Kehusmaa (2010, 32) tuo esille teoksessaan, että strategian viestintää ei arvosteta tarpeeksi organisaatioissa. Hän painottaa, että strategiatyössä on suuri haaste saada strategia viestittyä johdon, esihenkilöiden ja muun henkilöstön puheisiin niin, että se ohjaa jatkuvasti organisaation toimintaa ja arkea. Tätä puolestaan edistää se, että organisaatioissa ei osata pitää viestintää tärkeänä osana strategian jalkauttamista. Puolestaan Salih (2012, 111) tuo esille, että työntekijöiden mielestä strategista viestintää pidetään kriittisenä tekijänä strategian onnistumisen kannalta. Haastateltavien näkemys tutkimuksessa oli, että tehokas viestintä parantaa kokonaisvaltaisen strategisen suunnan ymmärrystä ja antaa mahdollisuuden tuoda esiin ja ennakoita mahdollisia kehityskohtia. Toisaalta tutkimuksessa nousi myös esille, että huonon viestinnän koettiin olevan yksi keskeisimmistä strategian toteuttamiseen liittyvistä haasteista. Voidaankin siis todeta, että strategista viestintää pidetään monessa tilanteessa tärkeänä, mutta sitä ei silti osata toteuttaa oikein.

Näiden kahden tekijän lisäksi johtamistyilien on koettu vaikuttavan strategian toteutukseen. Monissa tilanteissa strategioiden kehittämisessä edetään ylhäältä alas -tyylillä, jossa ylin johto määrää strategiset tavoitteet ja alempana organisaatiossa tulee tehdä, kuten on

määrätty. (Salih 2012, 115–118.) Näissä tilanteissa sitoutuminen voi jäädä hyvin pieneksi, mikä puolestaan vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Salihin (2012) toteuttamassa tutkimuksessa nostettiin esille näkemys, jonka mukaan ylin johto on ensisijaisesti kiinnostunut parantamaan organisaation tulosta ilman vaivaa tuoda strategia toimivasti henkilöstölle. Kehusmaan (2010, 155) mukaan tuomalla strategiaa henkilöstölle konkreettisilla ja ymmärrettävillä tavoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi strategian toteutukseen.

Muutoksenhallinnan vaikeuden, huonon viestinnän ja johtamistyylien lisäksi strategian jalkauttamisen haasteita on monia. Kehusmaan (2010) teoksen ja Salihin (2012) tutkimuksen mukaan mahdollisia strategian jalkauttamisen haasteita voivat olla myös henkilöstön heikko jaksaminen ja riittämättömät resurssit, toteutuksen mittaamisen ja seurannan puute sekä organisaation hierarkkinen rakenne. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat merkittävästi siihen, miten luotua strategiaa saadaan toteutettua läpi koko organisaation.

2.2.2 Strategian jalkauttamista edistävät tekijät

Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, strategian jalkauttamisessa on monia haastavia tekijöitä. Kuitenkin nämä voidaan välttää ja strategiaa edistää monilla tavoilla. Seuraavaksi käydään läpi näitä keinoja.

Ensimmäinen keino strategian sujuvaan jalkauttamiseen liittyy strategianluontiprosessiin sekä organisaation rakenteisiin ja järjestelmiin. Sutisen et al. (2021, 204) mukaan on mahdollista, että yrityksen strategia ei ole tarpeeksi selkeä siihen, että se voidaan hahmottaa oikein ja sen toteuttamiseen on mahdollista sitoutua. Sterling (2003) painottaa, että organisaation kyvykkyydet ja tavoitteet tulee olla samassa linjassa. Hänen mukaansa arvioimalla kattavasti organisaation kykyjä ja kehityskohtia saadaan yhtenäistettyä ja selkeytettyä strategian linjauksia. Kun strategia on saatu luotua organisaation nykyhetki huomioiden, strategiaprosessi tulee kuvata selkeästi ja informatiivisesti sekä tehdä siitä osa yrityksen arkea. (Sutinen et al. 2021, 227, Aaltonen & Ikävalko 2002.)

Strategian selkeässä kuvaamisessa merkittävässä osassa on viestintä ja kommunikointi. Sterlingin (2003) mukaan moni strategia epäonnistuu viestinnän puutteen takia, minkä takia viestinnässä tulee olla avoin siitä, mikä onnistuu ja mikä ei. Viestien tulee olla hyvin selkeitä, jotta tiedetään, miten toimia ja miksi, jotta strategiasta saadaan kommunikoitua selkeästi (Sutinen et al. 2021, 225, Aaltonen et al. 2002). Tämän lisäksi kommunikoinnin tulee olla kaksisuuntaista, jotta mahdollistetaan strategian kommentointi ja kyseenalaistus sekä aito ymmärtäminen. Kommunikoinnissa tulee huomioida myös reagointi alhaalta organisaatiosta tuleviin viesteihin ja kysymyksiin. (Sterling 2003.)

Strategisessa toiminnassa esihenkilöiden rooli on merkittävässä osassa muun muassa viestissä strategisista toimista alaspäin. Jotta tämä onnistuu tehokkaasti, heiltä vaaditaan motivaatiota viedä asioita eteenpäin. Esihenkilöiden tulee olla myös tietoisia omasta roolistaan strategiatyössä, jotta strategian edistäminen on mahdollista. Oman roolin tunnistamisen lisäksi esihenkilöiden tulee tunnistaa alaistensa roolit strategiatyössä. Alkuun myös merkityksettömät roolit tulee tunnistaa. Rohkaisemalla yksittäisiä henkilöitä edistämään strategista toimintaansa kehitetään strategian toteutusta kokonaisuutena. (Aaltonen et al. 2002.) Vaikka esihenkilöiden rooli painottuu vahvasti viestin viemiseen alaisilleen, heillä tulisi olla myös vastuuta strategian luomisprosessissa. Jotta vahva sitoutuminen voi tapahtua, tulee yksilöillä olla mahdollisuus osallistua strategian päätöksentekoon ja siksi olisikin tärkeää ottaa esihenkilöt mukaan strategiaprosessiin. Ottamalla heidät mukaan strategian luomiseen esihenkilöt kokevat strategian tärkeäksi ja tuntevat olevansa vastuussa sen toteuttamisesta. Päätöksenteossa tulee kuitenkin muistaa, että lopullinen päätöksenteko on organisaation johdolla. (Sutinen et al. 2021, 204–205, Sterling 2003.)

Strategian luomisen ja viestimisen jälkeen yksi tärkeä osa toteutusta on vastuunotto ja seuranta. Tehokas toteutus vaatii seurantaa, mutta sillä ei ole kuitenkaan suurta merkitystä, jos toteutuksesta ei oteta vastuuta. Vastuunottoa edistetään roolien tunnistamisella ja vastuun jakamisella. Organisaatioissa tulee ottaa huomioon, että yleensä strategian osa-alueet koskevat suurta osaa organisaatiosta tai jopa koko organisaatiota. Myös tiimien ja yksilöiden vastuunoton merkitystä korostetaan: "Jos tarpeeksi moni on mukana toteutuksessa ja sitä seurataan

ja käsitellään jatkuvasti, ihmiset kokevat noloutta, jos eivät ole mukana toteutuksessa." (Aaltonen et al. 2002.) Kuten Aaltonen et al. (2002) kertovat, Institute of Management Accounting tekemän kyselytutkimuksen mukaan puolet vastaajista kertoivat suorituskykymittarien olevan riittämättömiä strategian välittämiseen työntekijöille. Tämä tarkoittaa, että organisaatioissa tulee panostaa mittareiden luomiseen sekä huomioida myös strategian luomisessa tavoitteiden mitattavuus.

Muita tärkeitä tekijöitä vauhdittaa ja vahvistaa strategian toteutusta ovat muun muassa symboliset teot, kuten fyysiset ympäristöt, tehokas kielenkäyttö, tarinankerronta ja ylimmän johdon esimerkki (Aaltonen et al. 2002). Näillä ja edellä mainituilla toimilla voidaan mahdollistaa strategian tehokas jalkauttaminen ja toteuttaminen.

3 Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi

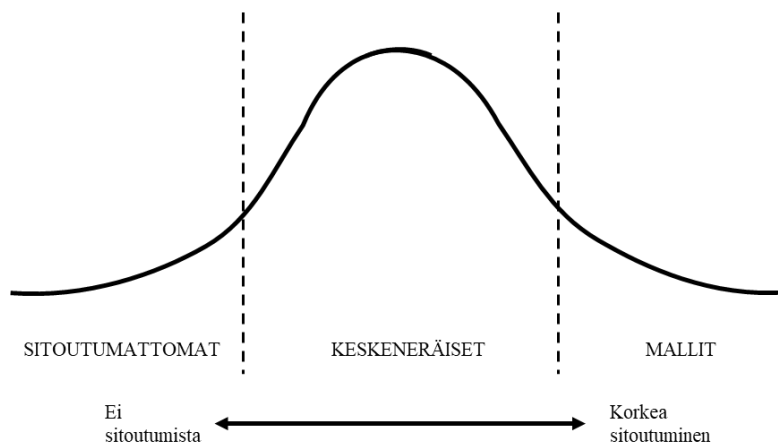
Tässä luvussa käsitellään henkilöstön sitouttamista strategiaprosessissa sekä haastatteluiden toteuttamista. Ensimmäisenä perehdytään tarkemmin diplomityössä pääteorianan olevaan 4DX-malliin ja tarkemmin mallin kahteen sääntöön. Tämän jälkeen käsitellään henkilöstön sitouttamista esihenkilön näkökulmasta sekä motivoinnin kautta. Lopuksi käsitellään johtoryhmän roolia strategiatyössä.

Yksi suuri ongelma strategian edistämisessä on se, että suurin osa yrityksissä työskentelevistä eivät tiedä, mikä yrityksen strategia on (Kehusmaa 2010, 23). McChesneyn, Coveyn, Hulingin, Walkerin ja Thelen (2021, 12) toteuttaman tutkimuksen mukaan 15 % yrityksen henkilöstöstä osasi nimetä jonkin strategian osan ja 85 % nimesi jonkin asian, jonka luuli olevan strategiaa, mutta ei todellisuudessa ollut. Samoin tutkimuksessa koettiin, että työntekijät eivät tieneet, mitä pitäisi tehdä, jotta saavutettaisiin tavoitteet (87 %) ja ettei heillä ole vastuuta tavoitteiden saavuttamisessa (81 %). (McChesney et al. 2021, 10, 12.) Vaikka henkilöt tiedostaisivat uuden strategiassa määritellyn toimintatavan edistävän yrityksen toimintaa, omaa työtapaa voi olla silti vaikea lähteä muuttamaan (Kehusmaa 2010, 24).

Usein ajatellaan, että ihmiset ovat tämän ongelman takana: työntekijät eivät tee kuten haluttiin. Yleensä ongelma on kuitenkin siinä, miten toimintamallit viedään ihmisille. Kuten Kehusmaa (2010, 24) nostaa esille teoksessaan, henkilöstön sitouttamisessa ja johtamisviestinnän onnistumisessa on puutteita monessa organisaatiossa. Toimeenpano vaatii muutakin kuin ihmisten käskemistä tekemään jotakin, sillä tulosten aikaansaaminen vaatii monien työntekijöiden sitoutumisen. McChesney et al. (2021) toteavat, että suurin vastus strategian implementoinnille on päivittäiset työtehtävät, joita he kutsuvat sanalla pyörremyrsky (whirlwind). Nämä päivittäiset työtehtävät vievät energiaa viedä yrityksen toimintaa eteenpäin. Myös Kehusmaa (2010, 25) nostaa esille, että monissa tilanteissa resurssien puute, päivittäisen käytännön työn hallitsevuus ja odottamattomat toimintaympäristön muutokset vievät energiaa ja resursseja strategian toteuttamisesta. Pyörremyrskyä ja yrityksen toimintaa kehittäviä seikkoja osataan harvoin erottaa toisistaan, sillä molemmat ovat olennaisia

organisaation toiminnan kannalta. Vaikka pyörremyrsky on kiireellisempi, se ei tarkoita, että se olisi tärkeämpi. Koska päivittäiset työtehtävät kuormittavat jo tarpeeksi henkilöstön päiviä, strategian toteuttamiseen ei jää resursseja. Lisäksi pyörremyrsky lisää työntekijöiden resistanssia muutosta kohtaan. (McChesney et al. 2021, 11–15.)

McChesney et al. (2021) ovat jakaneet henkilöt kolmeen ryhmään sen mukaan, miten he käyttäytyvät muutoksen tullessa (Kuva 3). Nämä ryhmät mukailevat tunnettua innovaatioiden omaksumismallia, joka on jaettu viiteen ryhmään: innovaattorit, aikaiset omaksujat, aikainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja vitkastelijat (Rogers 2003, 270). McChesneyn et al. (2021) jaottelun mukaan ensimmäinen ryhmä (kuvassa 2 oikealta vasemmalle) on mallit (models), jotka ottavat muutoksen vastaan innolla ja hyödyntävät uusia toimintamalleja niin, että saavat toivottuja tuloksia. Seuraava ryhmä on keskeneräiset (not yet), jotka ovat muutoksessa mukana, mutta eivät täysin sitoutuneina. He toteuttavat minimivaatimukset muutoksista, mutta eivät tarpeeksi tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmas ryhmä, sitoutumattomat (nevers), ei koskaan tule omaksumaan muutoksia, vaan jatkavat vanhalla toimintamallilla. Ensimmäinen ryhmä, mallit, toimivat organisaatiolle esimerkkeinä siitä, että uudet toimintamallit ovat toteutettavissa laajemmalle ryhmälle. Kuitenkin keskeneräisten ja sitoutumattomien ryhmä aiheuttaa paljon variaatiota tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä variaatio näkyy käyrän muodossa, joka on havainnollistettu alla (Kuva 3). McChesney et al. kuitenkin muistuttavat, että tämän omaksumiskäyrän mallia ei tule hyväksyä sellaisenaan, vaan sitä tulee aktiivisesti muuttaa suuntaan, joka edistää tavoitteiden saavuttamista. (McChesney et al. 2021, 16–17.)



Kuva 3. Muutokseen sopeutuminen (mukaillen McChesney et al. 2021, 16).

3.1 4DX-malli

Sitouttaminen vaatii selkeän prosessin, joka saa yhteisön tunnistamaan haasteet ja tehtävät, etsimään vaihtoehtoja yhdessä ja määrittelemään yhteiset tavoitteet ja toimenpiteet (Kehusma 2010, 145–146). McChesney et al. (2021) ovat luoneet toimintamallin vastaamaan näihin edellä mainittuihin prosessin ominaisuuksiin. Toimintamalli on nimeltään 4DX (4 Disciplines of Execution) ja sen tavoitteena on neuvoa yritysten johtajia määrittelemään ja toteuttamaan tavoitteitaan. Malli on luotu niin, että se toimii toimialasta ja maantieteestä riippumatta. (McChesney et al. 2021, 18.) Akateemisesta näkökulmasta on huomioitava, että tämä malli on konsulttipohjainen, eikä sillä ole tieteellisesti testattua pohjaa.

4DX rakentuu neljästä eri säännöstä. Ensimmäisen säännön, Keskity erityisen tärkeään, tarkoituksena on auttaa määrittelemään yritykselle yksi asia, joka edistää merkittävästi sen toimintaa. Koska kaikkea ei voi saavuttaa kerralla, tulee johtajan valita se tavoite, joka on kaikista tärkein. Tämä erityisen tärkeä tavoite (Wildly Important Goal = WIG) tekee tiimeille ja heidän johtajilleen tärkeäksi sen, että juuri tämä tavoite on kriittinen ja ansaitsee siksi erityistä huomiota. Tavoitteen tulee olla selkeästi määritelty ja keskitetty, jotta tavoitetta on mahdollista edistää. Tätä varten kirjoittajat ovat kehittäneet ensimmäisen säännön. (McChesney et al. 2021, 19.)

Toinen sääntö, Toimi vaikuttaaksesi johtaviin mittareihin, keskittyy nimensä mukaisesti mittareiden valintaan. McChesney et al. (2021) ovat jakaneet mittarit kahteen eri osaan: taaksepäin katsoviin (lag measure) ja johtaviin mittareihin (lean measure). Taaksepäin katsovat mittarit ovat sellaisia, joihin ei voi enää vaikuttaa tulosten saatua. Ne ovat merkittäviä menestykselle, mutta niihin on hankala vaikuttaa ilman johtavia mittareita. Esimerkkejä taaksepäin katsovista mittareista ovat liikevaihto, voitto, markkinaosuus, tuotteiden laatu ja asiakastyytyväisyys. Johtavat mittarit ovat puolestaan mittareita WIG-tavoitteille ja niiden tavoitteena on johtaa taaksepäin katsovien mittareiden saavuttamiseen. Näillä johtavilla mittareilla on ennustettavat vaikutukset päätavoitteen saavuttamiseksi ja ne ovat sellaisia, joihin voi toiminnalla vaikuttaa suoraan. (McChesney et al. 2021, 20–21.)

Kolmas sääntö, Pidä yllä mukaansatempaavaa tulostaulua, keskittyy tulosten näkyvyyteen ja sillä motivoimiseen. Kirjoittajien mukaan ihmiset motivoituvat paremmin tietäessään ollaanko kullakin hetkellä voitolla vai häviöllä. McChesney et al. vertaavat tilannetta siihen, jos jääkiekko-ottelua pelattaisiin ilman tulostaulua: pelillä ei ole silloin merkitystä. Samoin yrityksissä tulokset pitää olla näkyvillä, jotta työntekijät ovat selvillä kunkin hetken tilanteesta. Lisäksi tulostaulun tulee olla helposti ymmärrettävissä, jotta tiedon näkee yhdellä silmäyksellä. (McChesney et al. 2021, 21–22.) Luvussa 3.1.1 käsitellään tarkemmin kolmatta sääntöä.

Neljäs ja viimeinen sääntö, Tee vastuunjaosta säännöllistä, on vaihe, jossa itse toimeenpano tapahtuu. Tämä sääntö perustuu siihen, että tiimin sisällä yksittäiset henkilöt ottavat vastuuta tiimin tavoitteiden saavuttamisessa ja raportoivat tekemisistään säännöllisin väliajoin. McChesneyn et al. (2021) mukaan ei ole niin tärkeää, miten 4DX tuodaan esille työntekijöille. Tärkeämpää on se, että sitä edistetään jatkuvasti. (McChesney et al. 2021, 23.) Luvussa 3.1.2 käsitellään lisää neljättä sääntöä.

3.1.1 Tulostaulu

Työn pyörremyrsky luo yleensä asetelman, jossa tiimi ei pelaa voittaakseen, vaan he pelaavat, jotta eivät häviäisi. Voittamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa tavoitteiden saavuttamista tai niiden ylittämistä ja sitä kautta toiminnan kehittämistä. (McChesney et al. 2021, 75, 83.) Kun tavoite on vain suoriutua hektisestä työarjesta, jää toiminnan kehittäminen yleensä hyvin vähäiseksi (Kehusmaa 2010, 25). Jotta tämä tilanne voidaan välttää, tulee työntekijät sitouttaa ja motivoida projekteihin.

4DX-mallin kolmas sääntö, Pidä yllä mukaansatempaavaa tulostaulua, perustuu työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseen. McChesneyn et al. (2021) mukaan ihmisluonnolle on tyypillistä suoriutua tehtävistä paremmin, kun heidän tulostaan seurataan tai pisteistä pidetään kirjaa. Lisäksi tutkimusten mukaan ihmiset jättävät sitoutumatta tai sitoutuminen laskee, kun he eivät tiedä sen hetkistä tulosta. Pitämällä yllä tarpeeksi mielenkiintoista ja yksinkertaista tulostaulua voidaan työntekijöille kertoa tulos yhdellä silmäyksellä. Vaikka tulostaulun on

tärkeää olla toimiva, loppupeleissä tarkoitus ei ole, että pelkästään tulostaulu kiinnostaa työntekijöitä. Tavoite on saada työntekijät kiinnostumaan itse pelistä. Tässä tavoitteessa tulostaululla on olennainen osa. (McChesney et al. 2021, 243.) Kuten Kehusmaa (2010, 25–26) tuo esille teoksessaan, yksi strategiatyön haasteita on käytäntöön viennin haasteet ja viestinnän epäselvyys, joihin McChesney et al. pyrkivät vastaamaan tulostaulun avulla.

Tulostaulun päätarkoitus on motivoida voittamaan. Tutkimuksen mukaan parhain tapa edistää kilpailuhenkisyttä ja sitoutumista on se tunne, kun ihmiset kokevat voittavansa. Onnistumisien ei tarvitse olla suuria; pienetkin onnistumiset edistävät sitoutumista. Tulostaulun tarkoituksena onkin auttaa viemään työntekijöitä kohti voittamisen mielentilaa. Ryhmän on tärkeää tietää, missä ollaan ja missä pitäisi olla, ja tämän tiedon on tarkoitus välittyä tulostaulusta. (McChesney et al. 2021, 77, 85–86, 244.)

Ryhmän toimintaan pyritään vaikuttamaan kolmella tavalla. Ensimmäinen tapa on tarjota visuaalinen esitysmuoto tavoitteille niin, että nähdään selkeästi, miten johtavat mittarit vaikuttavat taaksepäin katsoviin mittareihin. Toisena tulostaulu kertoo, että voittaminen on mahdollista ja tärkeää. Tarkoituksena on, ettei työntekijöille jää tunnetta, että tavoite tuodaan esille ja sen jälkeen siirrytään takaisin pyörremyrskyn pariin tekemättä mitään toimia WIG-tavoitteen eteen. Monesti strategian toteuttaminen kärsii siitä, että strategia erotetaan operatiivisesta toiminnasta, eikä nähdä sen vaikutuksia pidemmälle aikavälille. (McChesney et al. 2021, 76.) Strategia voidaan kokea erilliseksi ja strategian ja päivittäisen työn yhteyttä ei nähdä (Kehusmaa 2010, 27). Kolmas tapa on tasapainottaa pyörremyrskyn kiireellisyyttä. Tämä tapa auttaa ymmärtämään, että WIG-tavoitteen saavuttaminen on yhtä lailla tärkeää kuin pyörremyrskyn edistäminen, eikä WIG jää sen jalkoihin. (McChesney et al. 2021, 76.)

Tulostauluja on monissa yrityksissä jo valmiiksi, mutta ne eivät välttämättä palvele työntekijöitä oikein. Tulostaulusta tai -kortista tulee saada tasapainoinen, jotta tavoitteiden onnistumista on helppo seurata (Kehusmaa 2010, 187). Moni tulostaulu on tehty edistämään ensisijaisesti johtajien toimintaa, jolloin ne ovat yleensä turhan kompleksisessa muodossa. McChesney et al. ovat koonneet tulostaulun rakentamiseksi neljä vaihetta: teeman valinta, tulostaulun ulkoasu, tiimin panos ja tulostaulun päivittäminen. Teeman valinnassa tulee

kiinnittää huomiota siihen, mitä mittareita halutaan mitattavan ja kuinka ne saadaan esitettyä tehokkaimmin. Tyypillisin malli kuvaa toimintaa alusta loppuun tiettyssä ajassa. Nopeusmittari puolestaan on ideaalinen aikamittareille, kuten kiertoaika tai toimitusaika. Pylväskaavio toimii erityisen hyvin vertailuun esimerkiksi tiimien kesken ja Andon-malli sopii johtavien mittareiden tilanteen seurantaan värikoodien avulla. Valitsemalla teeman oikein ja personoimalla sen tiimille sopivaksi edistetään omistautumisen tunnetta: mittarit koskevat juuri kyseistä tiimiä ja edistävät heidän toimintaansa. (McChesney et al. 2021, 245–247.)

Ulkoasua suunnitellessa tulee ottaa huomioon yksinkertaisuus ja näkyvyys. Yksinkertaisuudella tarkoitetaan sitä, että tulostauluun ei sisällytetä liikaa muuttujia tai dataa. Tulostaulua ei tule käyttää mihinkään muuhun kuin siihen, että siitä näkee tiimille olennaiset ja tärkeät tulokset. Esimerkiksi tiedot edellisen strategiakauden onnistumisista tai epäonnistumisista tulee jättää tulostaulun ulkopuolelle. Yksinkertaisuus auttaa sitouttamaan henkilöitä pyörremyrskystä huolimatta. Näkyvyys puolestaan käsittää sen, että tulostaulun tulee olla paikalla, josta sen näkee helposti. Tulostaulu voi olla eri muodoissa tilanteen mukaan, kunhan taulusta ilmenee kaikki olennaiset asiat. Lisäksi tulostaulusta tulee nähdä missä mennään nyt (johtavat mittarit) ja missä tulisi olla (taaksepäin katsovat mittarit). Jos nähdään vain tilanne siitä, missä mennään nyt, mutta ei ole tietoa tavoitteesta, ei tiedetä, ollaanko voitolla vai häviöllä. (McChesney et al. 2021, 248–250.)

Tiimin panos tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että kyseisen ryhmän tulee osallistua tulostaulun rakentamiseen. Mitä enemmän ryhmä osallistuu tulostaulun rakentamiseen, sitä enemmän ryhmä sitoutuu sen seuraamiseen ja tavoitteiden edistämiseen. Näiden kolmen vaiheen lisäksi on erittäin tärkeää pitää tulostaulu päivitettyinä. Jo luomisprosessissa tulee varmistaa, että tulostaulu on tarpeeksi yksinkertainen ja siten helposti päivitettävä. Lisäksi tulee tehdä selväksi, kuka on vastuussa tulostaulun päivittämisestä, milloin se julkaistaan ja kuinka usein sitä päivitetään. Päivittäminen tulisi tehdä vähintään kerran viikossa edistymisen seuranta varten. (McChesney et al. 2021, 243, 250–251.)

McChesney et al. (2021, 80–82) ovat luoneet neljä kysymystä, joilla voi tarkistaa, onko tulostaulusta saatu mahdollisimman tehokas:

1. Onko tulostaulu yksinkertainen?
2. Voiko taulun huomata helposti?
3. Näyttääkö taulu taaksepäin katsovat mittarit ja johtavat mittarit?
4. Voiko tuloksen nähdä vilkaisulla?

3.1.2 Vastuunjako

Neljäs sääntö, Tee vastuunjaosta säännöllistä, on vaihe, jossa itse toimeenpano tapahtuu. On vaikeaa saavuttaa toimintaa kehittäviä tavoitteita yhtä aikaa, kun yrittää selvitä normaalista työarjesta. Ilman kunnollista vastuunjakoa keskittyminen jää vain kiireellisiin asioihin. 4DX:ssä vastuunotto tarkoittaa sitoutumista WIG-tavoitteiden saavuttamiseen, mutta myös vastuunottoa tiimin toiminnasta. (McChesney et al. 2021, 90.) Vastuunjaon lisäksi on erittäin tärkeää palata strategian tavoitteisiin säännöllisesti ja ottaa se osaksi operatiivista toimintaa (Kehusmaa 2010, 27). McChesney et al. (2021) ovat kehittäneet 4DXn neljännen säännön vastaamaan tähän vastuunjakoon ja säännöllisyyteen. Neljännen säännön ideana on, että jokainen tiimin henkilö tekee viikoittaisessa tapaamisessa lupauksen tai sitoumuksen tiimille edistääkseen WIGin saavuttamista. Seuraavassa tapaamisessa käydään läpi, onko tiimille annettu lupaus saavutettu ja raportoidaan, miten tähän tulokseen päädyttiin. Tarkoituksena on siis sitouttaa henkilöitä edistämään WIGin saavuttamista olemalla vastuuvollinen tiimille. (McChesney et al. 2021, 90, 105, 259.)

Suurimman hyödyn WIG-tapaamisesta saa, kun noudattaa McChesney et al. määrittelemiä raameja tapaamisille. Tärkeää on, että tapaamiset pidetään joka viikko samaan aikaan, vaikka palaverin vetäjä ei pääsisi paikalle. Tämä johdonmukaisuus on äärimmäisen tärkeää, jotta työntekijöille saadaan ylläpidettyä rytmi tavoitteiden saavuttamiselle ja samalla tuotua ilmi WIG-tapaamisten erityinen tärkeys. Viikkorytmi on luonnollinen, sillä organisaatiokulttuuri elää viikoissa. Lisäksi viikko on tarpeeksi lyhyt aika, jotta asiat pysyvät hyvin mielessä, mutta samalla saadaan edistettyä tavoitteita. WIG-tapaamisissa on myös huomioitava, että pyörremyrsky ei ole koskaan sallittu WIG-tapaamiseen. Tämä tapa korostaa tavoitteiden tärkeyttä ja tekee tapaamisista nopeita ja tehokkaita. Jos muista asioista tarvitsee keskustella, niille tulee järjestää oma tapaaminen esimerkiksi WIG-tapaamisen jälkeen. Olennaista

tapaamisten järjestämisessä on myös tapaamisen kesto: ne eivät saa kestää pidempään kuin 30 minuuttia. Suositeltu aika tapaamiselle onkin 20–30 minuuttia. Huomioitavaa on, että alkuun tapaamisissa voi mennä hieman kauemmin, mutta rutiinien synnyttyä maksimipituus on 30 minuuttia. WIG-tapaamisen sisältö on tiivistettynä tulostaulun katsaus, raportointi viime viikon lupauksista ja seuraavan viikon suunnittelu ja lupaukset. (McChesney et al. 2021, 91–93, 261.)

Tiimille tehtävien lupauksen ei tarvitse olla kiireellisiä tai uusia. Lupaukset ovat yleensä asioita, joita tulisi tehdä joka tapauksessa, mutta ne jäävät herkästi pyörremyrskyn alle. Tärkeää on, että nämä lupaukset tulevat tiimin jäseniltä. Tällöin esihenkilö valvoo vain lupauksen laatua, jotta edistetään sitoutumista, mutta myös varmistetaan, että keskitytään oikeisiin asioihin. Lupauksia tehdessä, tulee huolehtia siitä, että lupaukset on mahdollista pitää viikossa. Viikoittaisilla lupauksilla luodaan sopivaa kiireellisyyden tunnetta, joka auttaa keskittymään olennaiseen, vaikka pyörremyrskykin olisi hyvin kiireellinen. Samalla kuitenkin varmistetaan, että lupaus on mahdollista toteuttaa ja näin luodaan onnistumisen kokemuksia. Samoin lupauksia luodessa tulee pitää huoli, että jokainen lupaus on tehty edistämään WIGiä. Vaikka jokin pyörremyrskyn asia tuntuisikin sillä hetkellä tärkeämmältä, siitä ei saa tehdä WIG-lupautta. Näin huolehditaan, että keskittyminen pysyy olennaisessa. (McChesney et al. 2021, 96, 101, 267, 269.)

Viikoittaisten lupauksen ei tarvitse olla suuri osa viikon sisällöstä. McChesneyn et al. (2021) mukaan 15–20 % viikon työajasta riittää WIG-tavoitteiden edistämiseksi. Tämä panos kuitenkin mahdollistaa, että pyörremyrsky ei vie viikkoja kokonaan ja strategian edistäminen pidetään osana operatiivista toimintaa (Kehusmaa 2010, 27–28). Samalla saadaan luotua henkilöille sellainen olo, että he edistävät isompia tavoitteita ja saavat asioita aikaan. Jos viikot keskittyisivät vain kiireellisten asioiden edistämiseen, tällaista omistautumisen tunnetta ei välttämättä syntyisi. (McChesney et al. 2021, 102–103.)

WIG-tapaamisissa käydään läpi, miten edellisellä kerralla annetut lupaukset on saatu pidettyä ja vastataan kysymykseen ”Saavutinko tavoitteen, jonka lupasin tiimille toteuttavani?”. Tarkoituksena on siis raportoida tiimille, miten on onnistuttu. Samalla voidaan verrata

tehtyjä toimia tulostaulun mittareihin ja nähdä konkreettisesti omien tekojen vaikutus. Tapaamisissa vastataan myös seuraavaan ennalta mietittyyn kysymykseen ”Mitkä ovat yksi tai kaksi kaikista tärkeintä asiaa, jotka voin tehdä seuraavan viikon aikana (pyörremyrskyn ulkopuolelta) ja joilla on suurin vaikutus tulostauluun?”. Tällä kysymyksellä siis luodaan lupaukset seuraavalle viikolle. (McChesney et al. 2021, 94, 105.)

Viikoittaisista WIG-tapaamisista on useita hyötyjä. Tärkein näistä on sitoutumisen lisääminen. Ottamalla vastuuta tiimin toiminnasta tehdään prosessista henkilökohtaista ja sitä kautta motivoivampaa. Vaikka WIG-tapaamiset voivat olla hyvin rajoitettuja ja kulkea tietyllä tavalla, ne voivat onnistuessaan olla myös hyvin luovia. Tapaamiset rohkaisevat kokeilemaan uusia asioita ja raportoimaan niistä seuraavassa tapaamisessa, mikä lisää innovatiivisuutta. Tapaamisissa voidaan siis jakaa oppeja ja löytää sitä kautta uusia tapoja toimia. (McChesney et al. 2021, 108, 110.) Uusien tapojen jakamisen lisäksi tiimityöskentelystä voi hyötyä myös niin, että tiimiläiset auttavat toisiaan lupauksen täyttämässä. Tässä tulee kuitenkin olla tarkkana, sillä on tärkeää, että jokainen kokee henkilökohtaisesti olevansa vastuussa tiimin toiminnasta ja yhteisen tavoitteen saavuttamisesta. Siksi näissä auttamistilanteissa tulee auttajan tehdä asioista oma lupauksensa seuraavalle viikolle ja samalla huolehtia, että autettavalle jää oma lupauksensa täytettäväksi. (McChesney et al. 2021, 260, 262.)

Nopeatempoinen viikkorytmi myös mahdollistaa suunnittelemisen viikkotasolla, jolloin suunnitelmista saadaan yksityiskohtaisempia ja siten tehokkaampia. Nämä tapaamiset mahdollistavat nopean reagoinnin esimerkiksi liiketoiminta-alueen muutoksiin toisin kuin esimerkiksi vuoden alussa määritelty strategia, johon ei myöhemmin enää palata. (McChesney et al. 2021, 99.) Kuten Kehusmaa (2010, 39) nostaa esille teoksessaan, strategiaa ja sen osia tulee voida arvioida jatkuvasti. Koska sisäiset ja ulkoiset ympäristöt muuttuvat jatkuvasti, ei voida olettaa, että aikaisemmin luotu strategia pitää täysin paikkaansa muuttuvassa ympäristössä. Tapaamiset ovat siis mahdollisuus puuttua johtaviin mittareihin ja pohtia, ovatko ne auttaneet edistämään taaksepäin katsovia mittareita. Viikoittainen rytmi myös auttaa ylläpitämään fokusta WIG-tavoitteissa huolimatta pyörremyrskystä. (McChesney et al. 2021, 112, 262.)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on listattu onnistuneen WIG-tapaamisen avainasioita sekä WIG-tapaamisissa vältettäviä seikkoja.

Taulukko 2. WIG-tapaamisten ominaisuuksia. (McChesney et al. 2021, 270, 274–275.)

Onnistuneen WIG-tapaamisen avainasiat	WIG-tapaamisissa vältettäviä asioita
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pysy aikataulussa 2. Pidä tapaamiset lyhyinä 3. Näytä esimerkkiä johtajana 4. Julkaise tulostaulu ennen tapaamisia 5. Juhli onnistumisia 6. Jaa oppeja 7. Älä päästä pyörremyrskyä tapaamisiin 8. Auta muita saavuttamaan tavoitteita 9. Oleta tavoitteiden saavuttaminen pyörremyrskystä riippumatta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pyörremyrskyn vastuut 2. WIG-sessioiden pitäminen ilman tiettyä tulosta 3. Saman lupauksen toistaminen viikoittain 4. Täyttämättömien lupauksen hyväksyminen

Keskittymällä avainasioihin saadaan tapaamisista tehokkaita ja toimivia sekä edistetään tavoitteiden saavuttamista. Puolestaan välttämällä listattuja seikkoja huolehditaan siitä, että kaikki WIG-tavoitteita edistävät henkilöt ovat mahdollisimman sitoutuneita toimintaan.

3.2 Henkilöstön sitouttaminen

Työntekijöiden sitoutuminen on yksi ensisijainen työsuorituksen edistäjä (Jiang & Shen 2023). Jiang et al. (2023) määrittävät, että sitoutuminen on psykologinen tila, joka liittyy työntekijöiden asenteisiin työpaikan ominaisuuksia kohtaan ja edustaa sitä, miten työntekijät kohdistavat resursseja työtehtävien suorittamiseen. Sitoutuminen ei kohdistu suoranaisesti tiettyyn yksittäiseen asiaan, vaan pohjautuu laajemmin työntekijän toimintaan (Jiang et al. 2023). Sitoutumisella koetaan olevan monia hyötyjä organisaation toiminnassa. Kuten Robbins & Judge (2018, 146) kertovat, sitoutuminen voi vaikuttaa tehtävien toteuttamiseen,

tuottavuuteen ja positiiviseen organisaatiokulttuuriin. Sitoutumisella on myös todettu olevan vaikutuksia strategian toteuttamiseen. Vaikka työntekijöiden sitoutumista pidetään mahdollisena ratkaisuna strategian toteuttamisen parantamiseksi, tutkimukset ovat osoittaneet, että erilaisista sitoutumisen tasoista riippumatta maailmanlaajuisesti jopa vain 24 prosenttia työvoimasta on erittäin sitoutunutta, ja tämä luku on laskussa. Kyseinen tutkimustulos on huolestuttava strategian toteutuksen kannalta ottaen huomioon, että työntekijät toteuttavat yrityksen strategiaa osana päivittäisiä työtehtäviään. (Nienaber 2022, 1038.) Kuten Jiang et al. (2023) toteavat, sitoutuminen on suuressa roolissa pitkän aikavälin organisaation menestyksessä.

Jiang et al. (2023) tuovat esille artikkelissaan, että sitoutumisen voi jakaa fyysiseen, emotionaaliseen ja kognitiiviseen sitoutumiseen, joita kaikkia tulee tavoitella. Nienaber (2022, 1045–1046) listaa artikkelissaan näiden kolmen sitoutumisen ajureita. Nämä ovat työn sisältö, suoriutuminen, palkitseminen, yhteisö, ura ja yksilön ja yhteisön arvojen sekä odotusten yhteensovittaminen. Työn sisältö kattaa sopivan vaatimustason, onnistumisen tunteen saamisen, mahdollisuuden oppia uutta ja työn psyykkisen merkityksellisyyden. Suoriutuminen puolestaan kattaa työntekijöiden osaamisen verrattuna työn vaatimukseen sekä suotuisan työympäristön eli esihenkilöiden tuen ja prosessien toimivuuden. Suotuisaa työympäristöä luo myös työyhteisö, jonka luovat positiiviset vuorovaikutukset ja yhteisön tuki. Ura puolestaan kattaa uraan liittyvien toiveiden ja odotusten tasapainon, yrityksen kiinnostuksen urasta ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan uraan. (Nienaber 2022, 1045–1046.)

Edeltäviä sitoutumisen ajureita voi edistää monella tapaa, mikä vaatii tehokasta työn suunnittelua ja työn linjaamista yrityksen tavoitteisiin. Yrityksessä tulee varmistaa, että työntekijällä ylläpidetään monipuolisia taitoja ja huomioidaan palautteen laadukkuus, jotta työntekijä voi kehittyä työssään. Lisäksi työntekijälle tulee antaa vastuuta työtehtävistä työn merkityksellisyyden lisäämiseksi. (Nienaber 2022, 1045–1046.) Edistämällä näitä seikkoja lisääntyy työntekijän energiaa, henkistä resilienssiä ja työtyytyväisyyttä (Jiang et al. 2023).

3.2.1 Henkilöstön motivointi

Sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivointi. Toki sitoutuminen on mahdollista saavuttaa tiettyyn pisteeseen asti ilman suurempia toimia, mutta ilman motivaatiota työntekijällä ei ole mahdollisuutta sitoutua työhön syvällisesti ja pitkäaikaisesti. Motivoituneena pysytään tehtävän parissa niin kauan, että saavutetaan tehtävälle luodut tavoitteet. (Robbins et al. 2018, 131, 157.) Se myös mahdollistaa tehokkuuden ja luovuuden mahdollisimman pienellä vaivannäöllä (Mayor & Risku 2022, 42). Motivaatio eroaa paljon eri ihmisistä ja tilanteista riippuen (Robbins et al. 2018, 130). Siitä puhuttaessa ja tutkittaessa on myös tärkeää muistaa, että ei ole olemassa hyviä tai huonoja motiiveja tai niiden yhdistelmiä. Ihmisten erilaisten arvojen ja taustojen takia on hyvin yksilöllistä, miten motiivit jakautuvat. Silloin, kun ihminen ei ole motivoitunut, hänen sisäiset motiivinsa ja ulkopuolelta asetetut tarpeet eivät kohtaa, mikä johtaa epävarmuuden lisääntymiseen. Motivaation lisääminen ei kuitenkaan vaadi kaikissa tilanteissa suuria muutoksia. Jo pienillä teoilla voidaan lisätä motivaatiota ja itsensä ymmärtämistä, jotka auttavat epävarmuuden vähentämisessä. (Mayor et al. 2022, 39, 42–43, 169.)

Yksilöiden motivaation ymmärtäminen on avainasemassa organisaation suorituskykyä kehitettäessä. Robbins et al. (2018, 164) ovat listanneet teoksessaan tekijöitä, jotka auttavat motivaation tekijöiden tunnistamisessa ja motivaation ylläpitämisessä tai nostamisessa. Heidän mukaansa korkeampaa motivaatiota edistävät työntekijöiden eroavaisuuksien tunnistaminen, arvostuksen tunne ja mahdollisuus työskennellä vahvuuksien ja kiinnostusten kohteiden mukaan räätälöidyssä työssä. Robbins et al. (2018) kuitenkin painottavat, että palkkioiden roolia ei voida ohittaa keskusteltaessa motivaation nostamisesta. Palkat, edut ja sisäiset palkkiot on suunniteltava huolellisesti ja harkiten, jotta voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota kohti myönteisiä organisaation tuloksia. Motivaation nostamisella pyritään lisäämään työntekijöiden sitoutumista, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen.

Motivaatiot jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Nimensä mukaisesti ulkoinen motivaatio rakentuu ulkoisista tekijöistä, kuten toive palkkiosta tai pelko rangaistuksesta.

Sisäinen motivoituminen on puolestaan hakeutumista haluamien asioiden pariin ja tekemään innostavia asioita. Tämä halu tulee siis henkilöstä itsestään. Toiset tutkimukset ovat kuitenkin linjanneet, että motivaatiota ei voi jakaa kahteen eri joukkoon, sillä ne poissulkevat toisiaan. Tällöin motivaatiota käsitellään yhtenä kokonaisuutena. (Mayor et al. 2022, 39.)

Motivaation käsitteelle on hyvin monia eri teorioita. Tunnetuin motivaation teoria on Maslowin tarpeiden hierarkia, joka perustuu viiteen kaikkia ihmisiä koskeviin perustarpeisiin. Nämä tarpeet ovat seuraavat: psykologiset, turvallisuuteen liittyvät, sosiaaliset, kunnioitukelliset ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Robbins et al. 2018, 131–132.) Mayor et al. (2022, 39) kertovat puolestaan teoksessaan laajemmasta Reissin motivaatioteoriasta, joka käsittää 16 perustarvetta. Osa näistä on samoja, joita Maslow on tuonut esille, mutta suurinta osaa Maslow ei käsittele. Reissin listaamat perustarpeet ovat pääasiassa sisäiseen motivaatioon liittyviä.

3.2.2 Esihenkilön rooli sitouttamisessa

Suominen, Karkulehto, Sipponen ja Hämäläinen (2009) käsittelevät teoksessaan esihenkilöiden roolia strategian jalkauttajina. He nostavat esille, että strategian edistämisen yksi merkittävä edellytys on esihenkilöiden riittävä tietous strategiaprosessista. Tämä antaa esihenkilöille mahdollisuuden viestiä strategiasta eteenpäin omille sidosryhmilleen ja etenkin omalle tiimilleen mahdollisimman tehokkaasti. Kehusmaa (2010, 146) puolestaan nostaa esille esihenkilöiden tärkeän tehtävän tukea tiimin sisäistä ja keskinäistä työskentelyä.

Koska jokainen esihenkilö tekee strategiasta oman tulkintansa omien näkemystensä pohjalta, tulee esihenkilöiden ja johdon väliseen strategiaviestintään panostaa. Näin voidaan varmistaa yhtenäinen näkemys läpi organisaation (Suominen et al. 2009, 152). Yhteisellä näkemyksellä luodaan kiinnostava tavoite, edistetään riskinottoa ja kokeilua sekä parannetaan päätöksentekoa, kun tiedetään, mitkä tekivät ovat tärkeitä liiketoiminnalle (Kehusmaa 2010, 149). Tarkoitus ei ole kuitenkaan antaa strategiaa valmiiksi luotuna ja määriteltynä

esihenkilöille, vaan se tulee antaa vuoropuheluna ja mahdollistaa esihenkilöiden omat tulokset aiheesta. (Suominen et al. 2009, 153.)

Yhteistä strategiatalkintaa voidaan edistää useammalla tavalla. Tärkeää on huomioida, että jokainen esihenkilö tulee eri taustoista ja heidän roolinsa strategiatyössä ovat erilaisia. Heille on kuitenkin pystyttävä tuomaan esille, miten oma työ liittyy laajempaan kokonaisuuteen, mutta myös se, miten strategia liittyy omaan työhön ja esihenkilön alaisten työhön. Tätä viestintää tulee toteuttaa läpi strategiaproessin luontivaiheesta toteutukseen ja kehitykseen. (Suominen et al. 2009, 153–154.)

Viestinnän tulee olla jatkuvaa ja kertoa, miten kussakin tilanteessa edetään. Viestintää edesauttaa ydinviestien rakentaminen. Näiden tarkoituksena on olla helposti muistettavia tiivistyksiä, jotka ohjaavat käytöstä strategian suuntaisesti. Ydinviestien määrä tulee pitää mahdollisimman kompaktina. Ohjesääntönä Suominen et al. pitävät 3–5 viestiä vuodessa. Myös viestintäkanavien valinta on tärkeässä osassa. Tilanteen mukaan tulee valita, missä tilanteissa strategiaa tuodaan esille. Kuitenkin pääsääntönä on, että strategia on osa operatiivista toimintaa ja siksi viestintää tapahtuu jatkuvasti. Jotta viestinnästä saadaan toimivaa myös jatkossa, esihenkilöiltä tulee kerätä palautetta siitä, miten viestintä on onnistunut. Tämän ei tarvitse tapahtua raskailla haastattelukierroksilla tai laajoilla kyselyillä, vaan matalan kynnyksen keskustelut riittävät. Tärkeää on saada palautetta siitä, miten asioita on ymmärretty ja edistetty arjen toiminnassa. (Suominen et al. 2009, 155–156.)

Esihenkilöille kohdistuvan viestinnän haasteena on se, miten strategia saadaan vietyä organisaation eri osille ja erilaisten taustojen ja arvojen omaaville henkilöille. Nämä erilaiset taustat, roolit ja olosuhteet tulee ottaa huomioon antamalla tilaa ja aikaa vuorovaikutukselle. (Suominen et al. 2009, 156.) Strategiaviestintä jää usein hyvin yksisuuntaiseksi johdolta henkilöstölle, mikä voidaan välttää luomalla keskustelumahdollisuuksia esihenkilöiden ja johdon välille (Kehusmaa 2010, 151). Näin pyritään mahdollistamaan strategian yhteinen käsitys ja pohtimaan käytännön toimia strategian toteuttamiseksi. Nämä keskustelut voivat olla hyvin erilaisia kahdenkeskeisistä keskusteluista valmennus- ja ryhmätapaamisiin. On kuitenkin tärkeää saada tätä keskustelua aikaiseksi ja samalla ylin johto näyttämään, kuinka

tärkeää on keskustella yhteisestä suunnasta esihenkilöiden kanssa. (Suominen et al. 2009, 157–159.)

3.2.3 Johtoryhmän rooli strategiatyössä

Johtoryhmä on yritystä tai sen osaa johtava joukko ihmisiä. Tyypillisesti johtoryhmä koostuu yleisjohtajista, tulosityksikön johtajista ja palvelu-/kehitystoiminnon johtajista, joiden tehtävä ryhmänä on keskittyä organisaation johtamiseen kokonaisuutena. Johtoryhmä on siis keskeisessä osassa yrityksen johtamisen järjestelmää. Suuryritysten joukossa on hyvin harvinaista, että yrityksen johto toimisi ilman johtoryhmää. (Luoma 2021, 13–18.)

Se, miten johtoryhmä toimii, heijastuu koko yritykseen (Kehusmaa 2010, 157). Johtoryhmän henkilön työtehtäviin kuuluu tiivistetysti tiedon hankinta, asioihin paneutuminen, ongelmien ja ratkaisuvaihtoehtojen hahmottaminen sekä päätöksenteko. Nämä asiat ovat usein monitahoisempia kuin organisaation alemmissa osissa ja koskevat koko yritystä. Johtoryhmässä toimivilta henkilöiltä vaaditaan usein osallistumista asioihin, jotka eivät kuulu omaan vastualueeseen tai erikoisosaamiseen. Tämä tarkoittaa, että jos johtoryhmän henkilö ei käytä energiaansa muuhun kuin kokouksissa paikalla olemiseen eikä vie asioita eteenpäin, johtoryhmä ei toimi tehokkaasti. Johtoryhmän henkilöiden tulee olla kiinnostuneita niistä prosesseista, joiden avulla tehdään päätöksiä sekä sitoutua tähän päätöksentekoon kunnollisesti. Johtoryhmän ei voida kuitenkaan olettaa toimivan yli-inhimillisen täydellisesti vaan tavoittelemisen arvoista on, että johtoryhmä toimii sujuvasti ja kehittää itseään jatkuvasti. (Luoma 2021, 20–29, 42.)

Johtoryhmä edistää yrityksen menestystä strategian avulla. Toisin sanoen strategia on johtoryhmän tärkein työkalu saada aikaan menestystä. Vaikka Grünig et al. (2022, 9) painottavat strategian tärkeimpien osuuksien määrittämisen kuuluvan johtoryhmälle, strategian tekeminen ja edistäminen ei ole johtoryhmän ainut tarkoitus (Luoma 2021, 45). Strategia on kuitenkin hyvin olennainen osa johtoryhmän toimintaa.

Johtoryhmän jäsenten tulee kommunikoida strategiaa samalla tavalla, sillä sekalaisten toistensa päälle menevien strategian osien kautta ei saavuteta menestystä. Jokaisen johtoryhmän jäsenen tuleekin ymmärtää strategia kokonaisuutena riippumatta omasta vastuualueesta ja nähdä oma vastuualueensa osana kokonaisuutta, jossa kaikki osuudet ovat tärkeitä. On selvää, että jokaisen johtajan tulee olla oman vastuualueensa parhaiten tunteva. Kuitenkaan omaa vastuualuetta ei tule viedä kokonaisuuden edelle tai korostaa sitä kokonaisuuden kustannuksella. Jokaisen johtoryhmän jäsenen tulee pyrkiä omistamaan kokonaistrategia eli edistämään tätä kokonaisuutena. Yhteisellä strategialla ei ole merkitystä, jos jokainen johtoryhmän jäsen ei pyri edistämään strategiaa kokonaisuutena, vaan nostaa oman vastuualueensa sen edelle. (Luoma 2021, 125–127.) Kuten Kehusmaa (2010, 157) painottaa, johtoryhmän tulee itse kokea strategia merkitykselliseksi omassa arkityössä ja keskustella siitä aktiivisesti, jotta strategiyöstä saadaan aidosti keskustelevaa, älykästä ja elävää.

Vaikka johtoryhmän tarkoituksena on edistää omalla toiminnallaan strategiatyötä, johtoryhmän voidaan nähdä joissain tilanteissa myös haittaavan strategian edistämistä. Syitä tähän voi olla muun muassa se, ettei johtoryhmässä tunnisteta käytännön tasolla organisaation vahvuuksia ja kehityskohteita tai ei osata kyseenalaistaa aikaisemmin kehitettyjä toimintamalleja ja oletuksia. Myös päätöksenteon keskittyminen johtoryhmään, epäselvät vastuut tai kykenemättömyys itsenäiseen toimintaan voidaan nähdä syinä strategian edistämisen estymiselle. (Kehusmaa 2010, 35, 135, 159.) Salihin (2012, 112, 115) toteuttaman tutkimuksen mukaan mahdollisia syitä voivat olla myös liiallinen ylhäältä alas suuntautuva johtamistyyli tai määrätietoisuuden puute toteutuksen tukemisessa.

Edellisten syiden lisäksi johtoryhmän toimintaan voi vaikuttaa myös ryhmän eheys. Luoma (2021) nostaa esille teoksessaan erään johtoryhmän eheyteen vaikuttavan tekijän, oman erityisyyden korostamisen. Hänen mukaansa on tyypillistä, että johtoryhmän jäsen käyttää puheessaan me-pronominia luomaan vaikutelmaa ryhmän yhteisestä asiasta ja yhteenkuuluvuudesta. Jos tällä tarkoitetaan kyseistä johtoryhmää tai organisaation suurempaa osaa, johon myös johtoryhmä kuuluu, ongelmaa ei ole. Kuitenkin useassa tapauksessa ”me” tarkoittaa kyseisen johtajan omaa vaikutuspiiriä. Tällöin sillä tarkoitetaan ihmisiä, jotka eivät ole

paikalla, mutta johtaja olettaa heidän olevansa samaa mieltä asiasta. Tätä Luoma pitää ongelmana, sillä kyseisissä tilanteissa muodostuu erotteluja johtajan muodostaman ryhmän ja enemmistön välille. On myös mahdollista, että johtaja muistuttaa johtoryhmää oman vastuualueensa erityisestä tärkeydestä tai merkityksellisyydestä kokonaisuuden kannalta. Tämä on haitallista johtoryhmän toiminnalle, jonka tarkoituksena on edistää kokonaisuutena yrityksen toimintaa ja menestystä. (Luoma 2021, 145–146.)

4 Toteutus

Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin empiirisen aineiston keräämiseen eli haastatteluiden toteutukseen. Ensimmäisenä käsitellään haastattelurakenteen suunnittelua ja testausta, minkä jälkeen kerrotaan lopullisten haastatteluiden toteuttamisesta. Toteutuksen jälkeen avataan haastatteluaineiston analysointiprosessia. Viimeisenä pohditaan haastatteluiden luottamuksellisuutta.

Aineistonkeruumenetelmiä kerätessä pohdittiin vaihtoehtoja kyselylomakkeiden ja haastatteluiden välillä. Lopulta aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä ne ovat joustava menetelmä, jonka avulla saadaan esille vastausten taustalla olevia seikkoja ja motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2022). Lisäksi tämän työn luonteelle sopii paremmin vapaamuotoisempi keskustelu, sillä tarkoituksena on saada mahdollisia kehitysideoita myös haastateltavilta. Haastattelut mahdollistavat myös täsmennykset sekä tietojen selvennyksen ja syvennyksen haastattelutilanteessa (Hirsjärvi et al. 2022). Lisäksi esille voi tulla kuvaavia esimerkkejä tai muita lisätietoja, joita ei välttämättä kyselyllä tulisi esille. Haastatteluissa on myös helpompi motivoida tutkittavaa vastauksiin kuin kyselylomakkeissa.

Aineistonkeruuta suunniteltaessa pohdittiin myös haastatteluiden rajaavia piirteitä. Usein haastattelut vievät enemmän aikaa kuin kyselytutkimukset, sillä haastattelijan tulee sovittaa haastattelut omaan aikatauluunsa ja olla paikalla jokaisessa näistä. Lisäksi haastattelut ovat vaativampia toteuttaa kuin kyselylomakkeet ja haastattelijalta vaaditaan usein kouluttautumista haastattelutilannetta varten. (Hirsjärvi et al. 2022.) Kuitenkin tässä työssä haastattelut voitiin toteuttaa ilman kovin suuria taustaselvityksiä tai kouluttautumista ja haastatteluiden määrä mahdollisti järkevä aikataulutuksen.

Haastatteluiden haaste on myös kysymysten asetteluissa ja aineiston tulkinnassa. Haastatteluiden vapaampi muoto voi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin niin, että haastateltava saattaa antaa vastaukset sen mukaan, mitä olettaa haastattelijan haluavan kuulla (Hirsjärvi et al.

2022). Tätä voidaan kuitenkin minimoida tekemällä haastattelutilanteesta mahdollisimman neutraali ja keskittymällä haastattelijan sanavalintoihin. Myös aineiston tulkinta voi olla vaikeaa, sillä analysointiin ei ole tarkkoja malleja (Hirsjärvi et al. 2022). Verrattuna kyselytutkimuksiin analysointi on vapaampaa ja enemmän kiinni analysoijasta. Kuitenkin tässä työssä haastatteluiden vähäinen määrä mahdollistaa resurssien kohdistamisen analysointivaiheeseen.

Haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina. Toisin kuin ryhmähaastatteluissa, yksilöhaastatteluissa on mahdollisuus keskustella vaikeammista aiheista sekä esittää myös negatiivisia kokemuksia aiheisiin liittyen. Ryhmähaastatteluiden haaste on myös siinä, että ryhmädynamiikkaa on hyvin vaikea ennustaa etukäteen (Hirsjärvi et al. 2022). Yksilöhaastattelut antoivat myös mahdollisuuden salata haastateltavien henkilöllisyyden muilta haastateltavilta. Haastateltavien määrä haluttiin pitää mahdollisimman kompaktina, jotta mahdollistetaan yksityiskohtien tarkastelu (Hirsjärvi et al. 2022). Lopullinen haastateltavien määrä oli viisi.

4.1 Haastattelurakenteen suunnittelu ja testaus

Haastatteluiden toteutusta suunniteltiin hyvin tarkkaan. Ensimmäisenä perehdyttiin aiheeseen liittyvään teoriaan haastatteluiden toteuttamisesta, strategiaprosesseista ja henkilöstön sitouttamisesta. Tämän jälkeen hahmoteltiin haastattelurakennetta, valittiin testihaastattelun osallistujat, viimeisteltiin haastattelurakenne ja toteutettiin testihaastattelu. Testihaastattelun jälkeen muokattiin vielä haastattelurakennetta analysoimalla havaintoja haastattelutilanteesta ja -aineistosta. Analyysin pohjalta muokattiin alkuperäistä haastattelurakennetta ja valittiin lopulliset haastateltavat. Kun lopulliset haastattelut oli tehty, analysoitiin haastattelun tulokset.

Haastatteluja suunniteltaessa ensimmäinen kysymys kohdistui haastattelun muotoon. Kuten Ruusuvoori ja Tiittula (2005) teoksessaan kertovat, haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton. Näistä vaihtoehdoista päädyttiin käyttämään

puolistrukturoitua haastattelumuotoa, sillä se mahdollistaa haastateltavan näkemysten ja kokemusten laajemman tutkimisen. Hirsjärvi et al. (2022) käsittelevät kirjassaan teemahaastatteluja (The Focused Interview), jotka ovat yksi puolistrukturoitujen haastattelujen muoto. Kyseisissä haastatteluissa osa haastattelusta on suunniteltu tarkasti etukäteen, mutta ei koko haastattelua, jolloin esimerkiksi kysymysten sisältö voi olla sama, mutta niiden järjestys tai sanamuoto voi vaihdella. Puolistrukturoiduista haastatteluista puuttuu siis strukturoitujen haastatteluiden tietyt kysymykset ja niiden järjestys sekä vastausvaihtoehdot. Kysymysten ydinosa tulee kuitenkin pysyä samana, jotta se kohdentaa kysymyksen oikeaan suuntaan. (Hirsjärvi et al. 2022.)

Avoimempi haastattelurakenne vaatii kuitenkin haastattelijalta perehtymistä tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi et al. 2022), joten seuraava vaihe oli perehtyä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Suurimpina tekijöinä haastatteluteemojen valinnassa toimivat toimeksiannon aihepiiri ja aineiston tarve. Halutut teemat pyrittiin rajaamaan alustavien diplomityön tutkimuskysymysten avulla. Teemoiksi valikoitui yleiset kysymykset, strategiaan osallistuminen ja strategian henkilökohtainen edistäminen. Perehtymällä kyseisiin aiheisiin saatiin koottua haastattelurunko testihaastattelua varten. Haastattelun kestoksi päätettiin 20–30 minuuttia. Tämän pituuden pääteltiin olevan sopiva siihen, että haastateltavasta saadaan rakennettua yleisprofiili, mutta tämän lisäksi ehdittäisiin käsitellä myös tarkempia aiheita ja teemoja.

Testihaastattelun perusteella löytyi useampi kehityskohde lopullista haastattelua varten. Haastattelua toteutettaessa huomattiin nopeasti, että teemoja ja kysymyksiä oli luotu liian vähän. Tämä johti tilanteeseen, jossa kysymyksiä ei ollut mietitty etukäteen ja siksi kysymysten asettelu kärsi. Aineistoa analysoidessa todettiin, että teemat eivät käsitelleet tarpeeksi osallistamisen toteuttamista ja kommunikointia haastateltavan ja hänen esihenkilönsä kanssa sekä haastateltavan ja hänen tiiminsä kanssa. Aikaisempien teemojen koettiin olevan liian suppeita, sillä ne eivät käsitelleet osallistamista kommunikoinnin näkökulmasta. Jotta tämä näkökulma saataisiin myös esille, tuli uuteen haastattelurakenteeseen lisätä teemoiksi esihenkilön ja tiimin kommunikointi, joiden avulla pyritään saamaan kattavampi kuva siitä, miten esihenkilöt ovat viestineet strategiasta tiimeille ja kuinka tiimeissä edistetään strategiaa.

Myös haastattelurakenteessa oli hiottavaa, sillä teemat eivät kulkeneet loogisessa järjestyksessä, vaan poukkoilivat aiheiden välillä. Haastattelijan oli vaikea pysyä perässä siinä, mitkä kysymykset oli jo kysytyt, ja mitkä teemat olivat vielä käsittelemättä. Testiversiossa haastattelukysymykset oli listattu putkeen ilman erillistä jäsentelyä. Lopullisessa haastattelurakenteessa (liite 1) jäsenneltiin kysymykset teemojen alle, mikä auttaa haastattelutilanteessa pysymään perillä siitä, mikä teema on käsitelty ja mikä on käsittelemättä. Tämän lisäksi muutaman kysymyksen kohdalla huomattiin, että asettelu oli liian monimutkainen tai ohjaava. Esimerkiksi strategiaproessiin osallistumisessa alkuperäinen kysymys oli aseteltu seuraavasti *Olisiko osallistuminen motivoinut edistämään strategian toteuttamista enemmän?* Tämän koettiin oletuvan jo valmiiksi, että haastateltava ei olisi osallistunut strategian luomiseen ja siksi kysymys ei ole täysin neutraali. Kysymystä muokattiin seuraavaan muotoon, jolloin ei ole oletusta haastateltavan osallisuudesta strategiaproessiin: *Miten osallistuminen strategiaproessiin voisi vaikuttaa/on vaikuttanut strategian toteuttamiseen?*

4.2 Haastatteluiden toteutus

Testihaastattelun ja rakenteen kehittämisen jälkeen oli lopullisten haastatteluiden vuoro. Haastateltavat valittiin työn toimeksiantajayrityksestä. Valinta tehtiin haastateltavan työtehtävän ja organisaatiotason mukaan. Kyseiset haastateltavat olivat yrityksen eri organisaatiorasoilta: johtoryhmän jäseniä, esihenkilöitä ja työntekijöitä. Osallistamisen ja sitoutumisen kannalta oli merkittävää, että saadaan näkemyksiä mahdollisimman laajasti organisaatiosta, sillä tutkittavina ovat niin esihenkilöiden kuin tiiminkin toiminta.

Koska haastattelijalla ei ollut tietoutta henkilöstön työtehtävistä ja sijoittumisesta organisaation eri tasoilla, haastattelija kertoi toimeksiantajayrityksen edustajalle kriteerit haastateltavista ja edustaja antoi ehdotuksen haastateltavista. Tämä voi osittain vaikuttaa haastattelun tuloksiin, sillä haastateltavia ei pystytty valita täysin satunnaisesti tai puolueettomasti. Kappaleessa 4.4 arvioidaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelutilanteessa käsiteltiin alkuun asiat haastattelun taustasta ja kulusta. Tämän jälkeen edettiin yleisiin kysymyksiin, joiden tarkoituksena oli kartoittaa haastateltavan roolia yrityksessä sekä tietoutta strategiasta. Yleisten kysymysten jälkeen perehdyttiin tarkemmin strategiaan luomisprosessiin osallistumiseen, strategian edistämiseen sekä esihenkilön ja tiimin kommunikointiin. Haastattelutilanteessa mahdollistettiin haastateltavan vapaat kommentit ja kysymykset aiheisiin liittyen ja kannustettiin heitä kertomaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan mahdollisimman kattavasti.

4.3 Haastatteluaineiston analysoinnin toteutus

Haastattelujen aineiston analyysi on yksi hyvin tärkeä osa haastatteluiden toteutusta. Haastattelutilanteessa aineistoa ei videoitu tai äänitetty, joten myöskään litterointia ei tarvinnut tehdä. Päätelmät siis tehdään suoraan muistiinpanojen avulla. Tämä tapa sopii erityisesti silloin, kun haastateltavia ei ole paljoa ja haastattelut ovat olleet lyhyitä (Hirsjärvi et al. 2022). Haastattelutilanteessa muistiinpanot olivat tehty saneluohjelman avulla, joiden lisäksi haastattelija kirjasi omat havainnot ylös jokaisen haastattelun jälkeen. Kun haastattelut oli toteutettu, ensimmäinen vaihe oli alkaa käymään haastatteluaineistoa läpi. Kuten Hirsjärvi et al. (2022) toteavat, aineistoa tulee lukea läpi usein, sillä mitä tutumpi aineisto on, sitä paremmin aineistoa voi analysoida.

Aineiston useamman lukemiskerran jälkeen kirjattiin ylös tärkeimmät havainnot. Tärkeimpiä havaintoja analysointiin teemoittain. Ennakkoon valittujen teemojen lisäksi haastatteluaineistosta pyrittiin löytämään muita keskusteluissa toistuvia aihepiirejä, jotka voitiin luokitella omiksi teemoiksi tai yhdistää ennalta valittuihin teemoihin. Lopullisia teemoja tuli seitsemän: strategian tuntemus, viestintä, osallistuminen strategiatyöhön, sitoutuminen, osallistaminen strategian toteuttamiseen, tavoitteet ja mittarit sekä johtoryhmän ja esihenkilöiden toiminta. Kategorioiden hahmottelemisen jälkeen jaoteltiin kaikki muistiinpanot otsikoiden alle ja karsittiin haastattelun muistiinpanoista aiheet, jotka eivät koskeneet tutkimuksen aihealueita. Kappaleessa 5.1 kootaan haastattelun tulokset teemoittain ja esitellään näille tukevia argumentteja sekä ratkaisuehdotuksia aiemmin kerättyyn teoriaan perustuen.

4.4 Haastatteluiden luottamuksellisuus ja eettisyys

Haastattelutilanteissa tulee ottaa huomioon tutkimuseettiikka, joka tulee esille monessa haastattelun vaiheessa. Ennen haastattelua tulee varmistaa, että haastateltavilta on saatu lupa haastattelua varten ja heitä on informoitu tarpeeksi. Haastateltaville tulee kertoa lyhyesti haastattelun tarkoitus ja aihepiiri sekä antaa haastattelijan yhteystiedot mahdollisten lisäkysymysten varalle. Heille tulee myös kertoa, että haastattelijaan voi olla myöhemmin yhteydessä ja korjata tai tarkentaa sanomisia tai peruuttaa osallistumisen haastateltavan näin halutessaan. (Ruusuvuori et al. 2005.)

Haastattelutilanteen tulee olla täysin luottamuksellinen, mikä tarkoittaa, että haastattelijan täytyy kertoa todenmukaisesti haastattelun tarkoituksista, käsiteltävä saatuja tietoja luottamuksellisena ja suojattava haastateltavan identiteetti tutkimusraporttia kirjoittaessa (Hirsjärvi et al. 2022). Anonymiteetti on tärkeä säilyttää niin liikesalaisuuksien kannalta kuin myös henkilön yksityisyyden kannalta. Monissa haastattelutilanteissa tulee käsiteltyä arkaluontoista tai salassa pidettävää tietoa, minkä takia tulee olla hyvin tarkkana näiden tietojen leviämisen estämiseksi. Myös kysymysten asettelu tulee tehdä niin, ettei levitetä salaista tietoa. Lisäksi kommenttien tulee olla neutraaleja ja kehottaa joko jatkamaan tai kertoa vastauksen riittävästä mitasta. Aiheisiin ei kannata ottaa kantaa. Haastateltavilla tulee olla koko ajan tunne siitä, että he voivat puhua haastattelutilanteessa rennosti ja todenmukaisesti. (Ruusuvuori et al. 2005.)

Luottamuksellisuus mahdollistaa, että haastateltavan ei tarvitse pelätä tuomitusta tulemista tai tietojen leviämistä (Ruusuvuori et al. 2005). Tässä tutkimuksessa luottamuksellisuus varmistettiin monella tapaa. Ennen haastatteluja pidettiin huoli siitä, että haastateltavilta saadaan lupa haastattelulle sekä informoitiin heitä haastattelusta sekä haastattelijasta. Haastateltavilla oli ennen haastattelua mahdollisuus ottaa yhteyttä haastateltavaan, jos koki sen tarpeelliseksi.

Haastattelutilanteen alussa kerrattiin haastattelun tarkoitus ja todettiin, että haastatteliijaan voi olla yhteydessä haastattelun jälkeen, jos haluaa korjata tai täydentää vastauksiaan tai perua osallistumisen. Lisäksi haastatteliija kertoi, että haastattelua ei nauhoiteta videona tai audiona, mutta haastattelijalla on päällä saneluohjelma, joka mahdollistaa muistiinpanojen kirjaamisen automaattisesti. Tämä sopi haastateltaville. Haastattelun lopuksi kerrattiin vielä yhteydenoton mahdollisuus ja kiitettiin haastattelusta. Haastateltavat eivät ottaneet yhteyttä ennen haastattelua eikä sen jälkeen, mistä voidaan olettaa, että kysymyksiä tai korjauspyyntöjä ei ollut.

5 Tulokset

Tässä luvussa avataan haastatteluiden tuloksia sekä haastatteluiden ja teorian pohjalta koottua johtoryhmän toiminnan seurantamallia. Haastatteluiden tulokset on jaettu seitsemään eri teemaan, joiden jokaisen osalta käsitellään haastatteluiden havaintoja ja teorian näkemystä aiheesta. Tavoitteena on löytää teorian pohjalta tukevia näkemyksiä sekä mahdollisia ratkaisuehdotuksia aiheeseen.

5.1 Haastatteluiden tulokset

Strategian tuntemus

Ensimmäinen haastattelun osuus koski strategian tuntemusta yleisellä tasolla. Suurimmalle osalle haastateltavista yrityksen strategia oli tuttua, ja he nimesivät haastattelun aikana useita strategian osia tai siihen liittyviä painotuskohteita. Strategia oli erityisen tuttua esihenkilöinä toimiville haastateltaville, sillä he olivat joutuneet työstämään strategiaa omassa työssään enemmän ja siksi perehtymään siihen paremmin. Nämä haastateltavat kokivatkin, että strategia oli hyvin tuttua ja konsernin linjaamat strategian osat määrittävät paljon tiimien toimintaa.

Kuitenkin yksi haastateltavista ei tiennyt täysin, mitä kaikkea strategiaan kuuluu. Hänellä vastaukset painottuivat yrityksen arvojen ja vision käsittelyyn, eikä siihen, millaisia asioita strategia ohjaa tavoittelemaan ja saavuttamaan. Kuten Stadler et al. (2024, 354) tuovat esille artikkelissaan, tutkimuksen mukaan henkilöt saattavat luulla tuntevansa strategian, mutta kysyttäessä tarkentavia kysymyksiä huomataan tiedon olevan epätarkkaa ja siitä puuttuu konkretia. Salihin (2012, 348) toteuttaman tutkimuksen mukaan strategian toteuttamisessa haaste onkin siitä, miten strategiaa saadaan tuotua tarpeeksi ymmärrettävästi ja selkeästi henkilöstölle, sillä strategioita ja niiden tavoitteita ymmärretään heikosti. Kyseinen haastateltava myös ilmaisi, että hän ei koe strategian koskevan paljoa omaa toimintaa. Hän kertoi, että on sisäistänyt yrityksen arvot, mutta ei hahmota sitä, miten ne vaikuttavat omaan

toimintaan. Haastateltava myös sanoi, että kokee tiimiläisten jakavan oman kokemuksen siitä, että ajatus on hyvä, mutta konkretia puuttuu. Stadler et al. (2024, 356) nostavat myös tätä näkökulmaa esille. Heidän mukaansa työntekijät voivat olla tuttuja strategian yleisen, abstraktimman käsitteen kanssa, mutta ovat usein tietämättömiä siitä, miten se vaikuttaa omaan toimintaan.

Useammassa haastattelussa nousi esille strategian osuus päivittäisistä toimista. Kysyttäessä strategiaviestinnästä kaksi haastateltavaa kertoi, että he eivät koe strategiaviestinnän olevan erillinen osa muusta viestinnästä, vaan ennemmin osa työn arkea. Tällöin strategiaa ei mieti päivä- tai viikkotasolla, vaan se kulkee kaikessa tekemisessä mukana. Kuten Kehusmaa (2010, 15) painottaa teoksessaan, strategiaa ei kannata käsitellä erillisenä osana, sillä se erittelee strategian suunnittelun ja toteutuksen. Tärkeää olisi käsitellä strategiatyötä jatkumona suunnittelusta toteutukseen ja ottaa se osaksi päivittäistä työarkea. Kehusmaan (2010, 155) mukaan, mitä paremmin strategia saadaan tuotua osaksi arkipäivää ja kerrottua, miten strategia vaikuttaa yksittäisen henkilön työtehtäviin, sitä konkreettisempaa ja ymmärrettävää se henkilöstölle on.

Viestintä

Kuten edellisessä osuudessa kerrottiin, kaksi haastateltavista koki, että strategiasta ei viestitä erillisesti, vaan se on osa työn arkea. Kuitenkin loput haastateltavista kertoivat strategiasta viestittävän erillisenä osana vähintään kerran kahdessa viikossa. Tämä viestintä tapahtuu tiimikohtaisesti esihenkilön toimesta. Yrityksessä on myös kuukausittain koko organisaatiota koskevia palavereita, joissa on oma osuus strategiasta viestimiselle. Kuukausittain saatava viesti tulee johtoryhmältä. Haastatteluissa nousi myös esille, että viestinnästä puuttuu tarkempi osuus siitä, miten strategian edistäminen näkyy omassa työtehtävässä. Kuten edellisessä osuudessa nostettiin esille, tämä strategian ja päivittäisen työn yhteys jää usein heikoksi. Tällöin strategiasta usein puuttuu aidot strategiset valinnat ja arkeistaminen (Kehusmaa 2010, 27–28).

Esihenkilöiden tavat viestiä alaisilleen erosivat hieman toisistaan. Yksi esihenkilönä toimivista haastateltavista kertoi, että heillä on käytössä kehityskeskustelupohja, jossa käsitellään erikseen strategiasta johdettuja tavoitteita henkilökohtaisella tasolla. Tämän tavoitteena on

viedä strategiaa tiimitasolta yksilötasolle. Kehityskeskusteluja käydään kyseisen esihenkilön osalta kahdesti vuodessa. Eri yksikössä toimiva, alaisena oleva haastateltava puolestaan koki, että esihenkilön kanssa ei tule keskusteltua strategian edistämisestä ollenkaan yksilötasolla. Kolmas nosti esille, että esihenkilön kanssa viestintä on jatkuvaa työarjessa, jolloin strategiaa tulee myös sivuttua. Kuitenkaan strategiasta ei keskusteltu suoraan esihenkilön kanssa.

Salihin (2012, 111) toteuttaman tutkimuksen mukaan suurin osa osallistujista (67 %) korosti huonon viestinnän olevan yksi keskeisistä strategian toteuttamiseen liittyvistä haasteista. Huolellista viestintää korostettiin varsinkin isojen muutosten ja haastavien aiheiden käsitteilyssä. Valtaosa (93 %) osallistujista koki, että sisäinen viestintä on kriittinen tekijä, joka vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Osallistujat jakoivat näkemyksiään sisäisen viestinnän tärkeydestä eri organisaation tasoilla ja siitä, miten tehokas viestintä johtaa positiivisiin lopputuloksiin. (Salih 2012, 112.) Tämä sama ilmiö nousi esille myös haastatteluissa, joissa onnistunut viestintä paransi strategian ymmärtämistä ja ottamista osaksi omaa työtä.

Osallistuminen strategiatyöhön

Strategiaan osallistuminen jakautui selkeästi haastateltavien välillä esihenkilönä toimimisen mukaan. Ne haastateltavista, jotka olivat sillä hetkellä tai olivat joskus toimineet esihenkilöinä, kertoivat osallistuneen strategian luomiseen. Puolestaan alaisina olevat henkilöt eivät olleet osallistuneet strategian suunnitteluun. Kaikki suunnitteluprosessiin osallistuvat haastateltavat kokivat, että strategian työstäminen on helpottanut sen viemistä eteenpäin. Aikaisemmin esihenkilön roolissa toiminut haastateltava kertoi, että ero oli selkeä siinä, kun strategia tuli annettuna ja sitä piti itse työstää ja omaksua omaan työhön sopivaksi. Tähän prosessiin joutui käyttämään paljon enemmän aikaa. Ollessa strategiaprosessissa mukana, strategia oli jo osittain tuttu ja siksi se oli helpompaa ottaa osaksi omaa toimintaa. Kuten Stadler et al. (2024, 350) esittää, tutkimustulokset osoittavat, että strategiaprosessien avoimuuden asteella on vahva positiivinen vaikutus työntekijöiden tietämykseen organisaation strategiasta hierarkiatasosta riippumatta. Yksi haastateltavista nostikin esille, että osallistumisella haetaan sitoutumista strategiaan. Hänen mukaansa osallistuessa tietää, mitä tavoitellaan ja miksi kyseistä asiaa tavoitellaan.

Yksi haastateltava, joka ei ollut osallistunut strategian suunnitteluun, koki, että osallistumisella strategiaprosessiin ei olisi vaikutusta omaan toimintaan. Hänen mukaansa strategia tulee ylhäältä organisaatiosta ennalta määritettynä ja ”valuu sieltä alas”. Tämä näkökulma nousi esille myös Salihin (2012, 112–113) tutkimuksessa, jossa yhdeksi strategian toteutuksen haasteeksi kerrottiin liiallinen ylhäältä alas suuntautuva johtamistyyli. Toinen haastateltava ei ollut myöskään tietoinen, että joku heidän tiimistään olisi osallistunut strategian toteutukseen ja on ymmärtänyt, että ylempi taso luo strategian, eikä siihen voi tiimeissä vaikuttaa. Stadler et al. (2024, 351) painottavat, että osallistamalla henkilöstöä strategian luomiseen edistetään työntekijöiden ymmärrystä strategiaa kohtaan sekä varmistetaan, että he toimivat sen mukaisesti.

Sitoutuminen

Strategiaan sitoutumisen osalta haastattelutulokset olivat hyvin yksimielisiä. Kaikki haastateltavista kokivat, että he ovat itse sitoutuneita toteuttamaan strategiaa ja uskoivat tilanteen olevan sama koko tiimissä. Kaksi haastateltavista kuitenkin uskoivat sitoutumisen vaihtelevan tiimeittäin. Tähän koettiin syyksi ihmisten erilaisuus, ymmärrys strategiasta ja sen vaikutuksesta omaan työhön sekä se, miten strategiaa halutaan toteuttaa yksilöinä. Kuitenkin koettiin, että strategia on hyvin ymmärretty ja myös sitoutumisen taso on korkealla. Nienaber (2022, 1038) nostaa esille myös toisen näkökulman. Hänen mukaansa erilaisista sitoutumisen tasoista riippumatta tutkimukset ovat osoittaneet, että maailmanlaajuisesti jopa vain 24 prosenttia työvoimasta on erittäin sitoutunutta, ja tämä luku on laskussa. Voi siis olla, että sitoutumisen koetaan olevan hyvällä tasolla, mutta lopulta näin ei täysin olekaan.

Osallistaminen strategian toteuttamiseen

Haastattelutulosten mukaan osallistamista pidettiin tärkeänä osana strategian toteuttamista. Yleinen mielipide oli, että kun asiat tulee annettuina, sitoutuminen jää helposti ohueksi. Yksi haastateltava totesi, että mitä enemmän esihenkilöitä osallistetaan strategiyön suunnitteluun, sitä nopeammin henkilö ottaa sen omakseen ja sitä kautta edistetään myös tiimien ymmärrystä asiaa kohtaan. Tätä näkemystä tukee Stadlerin et al. (2024, 351, 354) artikkeli, jonka mukaan korkeampi hierarkiataso vaikuttaa strategiatiedon selkeyteen. Kuitenkin avoimuuden asteella voidaan vaikuttaa siihen, miten alemmissa hierarkian tasoissa asia otetaan

osaksi omaa toimintaa. Heidän mukaansa tärkeää on, että työntekijät eivät ainoastaan muista strategiaa, vaan myös ymmärtävät sen ja toimivat sen mukaisesti, mitä voidaan edistää avoimuuden lisäämisellä.

Osallistamisen keinoja löytyi haastatteluiden perusteella useita. Yhtenä keinona nähtiin kokemuksellisuuden lisääminen. Tätä voisi toteuttaa eri tavoin esimerkiksi kilpailuilla, havainnollistavilla workshoppeilla tai kevyemmällä dialogilla. Lisäksi toimiviksi keinoiksi koettiin työryhmät, sparrailut, isommat kokoontumiset organisaation kesken ja erilaiset keskustelutilaisuudet. Tärkeää näissä keinoissa olisi saada henkilöt pohtimaan, miettimään ja pinnistelemaan asioiden eteen, jolloin ne eivät tulisi annettuina. Haastatteluiden perusteella koettiin myös, että keskustelun tulee olla kaksisuuntaista johdolta alaisille ja toisin päin, mitä myös Salih (2012, 112) tutkimuksessaan painottaa.

Yksi osallistamisen keino, joka nousi useammassa haastattelussa esille, oli tiimi- ja yksikörajojen rikkominen. Tämä koettiin tärkeäksi muun muassa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa, sillä rajoja rikkomalla laajennettaisiin katsontakantaa ja ymmärrystä siitä, miten oma toiminta vaikuttaa muihin tiimeihin tai yksiköihin. Tätä on toteutettu yrityksessä aikaisemmin esimerkiksi nostamalla asiakaskokemus keskiöön ja miettimällä asiakasta palvelevien tahojen kesken, mikä asiakaskokemukseen on vaikuttanut.

Tavoitteet ja mittarit

Haastatteluissa käsiteltiin strategian jakamista osiin niin, että tietty strategian osa-alue koskee yhtä tai useampaa tiimiä. Kaksi haastateltavista koki, että strategiaa ei ollut jaettu pienempiin osiin, joita tiimi edistäisi omalla toiminnallaan. Kuitenkin loput haastateltavista toivat esille, että strategia on pilkottu osatavoitteisiin, joihin tiimit on tehneet omia tavoitteita ja seurannut näiden edistämistä itse. Haastattelutulosten mukaan osalla tiimeistä on toimintasuunnitelma, jossa mietitään, miten tiimissä voidaan edistää strategiaa. Tarkoituksena on, että tiimi tunnistaa, mitkä ovat heidän tavoitteensa ja miten ne on johdettu strategiasta. Haastateltavat kertoivat, että suurin osa tavoitteista kohdistuen strategian osa-alueisiin ovat tiimi-kohtaisia, eikä henkilökohtaisia tavoitteita juurikaan ole. Henkilökohtaisten tavoitteiden

asettamisesta on keskusteltu aiemmin ja on todettu, että tiimikohtaiset tavoitteet tuovat esille enemmän sitä näkökulmaa, että työskennellään pitkäjänteisesti yhteisten asioiden eteen.

Haastateltavien mukaan mittareiden asettaminen tapahtuu johtoryhmän toimesta. Kysyttäessä tiimien vaikutuksesta mittareiden asettamiseen, jokainen haastateltava kertoi, että ei ole tiimissä vaikuttanut mittareiden luomiseen ollenkaan. Kehusmaan (2010, 169) mukaan korkeammalta tasolta annetut mittarit voidaan kokea innostamattomina ja epäoikeudenmukaisina varsinkin, jos niihin ei voi konkreettisesti vaikuttaa. Tätä ei suoranaisesti ilmennyt haastatteluista, mutta yleinen asenne mittareita kohtaan oli osittain välinpitämätön, mikä voi johtua siitä, ettei mittareilla koettu olevan suurta merkitystä omaan toimintaan.

Yksi haastateltavista kertoi, että ilman mittareita asiat voivat jäädä sisäistämättä kokonaan. Hänen mukaansa silloin voidaan katsoa strategian olevan päällisin puolin toimiva, mutta silti mitään toimia sitä kohtaan ei tapahdu. Kehusmaa (2010, 39) kertoo, että strategiaa ei aina mitata, jolloin toteutuminen kärsii. Strategiaa ei pystytä silloin mukauttamaan muuttuviin tilanteisiin ja tekemään siitä osaa päivittäistä arkea. Hänen mukaansa suuria strategisia linjoja ei ole tarkoitus muuttaa pitkin strategiakautta, mutta voidaan esimerkiksi arvioida, miten mittaristo kertoo strategian edistämisestä tai voitaisiinko organisaation käsitystä strategiasta selkeyttää. (Kehusmaa 2010, 40.)

Haastattelutulokset erosivat mittaamisen seurannan osalta. Kolmen haastateltavan mukaan mittaustuloksia käydään läpi noin kaksi kertaa vuodessa. Kaksi muuta haastateltavaa kertoivat, että mittareita käydään läpi jopa viikoittain tai kuukausittain, minkä he kokivat tarpeelliseksi. Yksi haastateltavista mainitsi, että mittareita arvioidaan kahdesti vuodessa ja samalla pohditaan, voidaanko niitä muokata paremmiksi.

Johtoryhmän ja esihenkilöiden toiminta

Moni haastateltavista käsitteli vastauksissaan myös johtoryhmän ja esihenkilöiden toimintaa. Yleinen näkemys oli, että esihenkilöillä on iso vastuu siitä, että strategia sisäistetään ja saadaan vietyä osaksi arkea. Heillä on myös rooli siinä, että jokainen yksilö sisäistää strategian ja pohtii rooliansa sen suhteen. Haastatteluiden perusteella on paljon esihenkilöstä kiinni, miten strategiaa viedään omalle tiimille eteenpäin. Yhdellä esihenkilöroolissa olevalla haastateltavalla on tapana osallistaa alaisia niin, että jokainen pääsee itse työstämään, miettimään ja osallistumaan strategian vaikutukseen työssä osana tiimin toimintasuunnitelmaa. Toimintatavan on tarkoituksena saada strategian ajatus ymmärryksen tasolle. Kuitenkin esille nousi, että esihenkilöiden strategiaviestintään ei ole tiettyä mallia. Suomisen (2009, 152) mukaan strategiaviestintään esihenkilöiden ja johdon välillä tulee panostaa, kun halutaan varmistaa yhtenäinen näkemys läpi organisaation. Tällöin voidaan varmistaa, että strategiaa viedään yhtenäisesti eteenpäin läpi organisaation.

Haasteena koettiin se, että johtoryhmätasolta strategiaa ei voida sanoittaa jokaisen rooliin sopivaksi, jolloin esihenkilöille jää iso rooli siitä, miten strategiaa viedään eteenpäin. Tämän haasteen nostaa esille myös Suominen (2009, 152). Haastatteluiden perusteella koettiin, että viesti muuttuu ja pitääkin muuttua yksikkö- ja tiimitasolle vietäessä, mutta isomman kuvan tulee pysyä samana. Suomisen (2009) mukaan tarkoitus ei ole antaa strategiaa valmiiksi luotuna ja määriteltynä esihenkilölle, vaan viestinnässä tulee mahdollistaa vuoropuhelut ja erilaiset tulkinnat. Yksi haastateltavista koki, että viestintä johtoryhmältä on ollut selkeää strategian suhteen, mutta nosti esille myös, että strategiaprosessiin osallistumattomille on huomattavasti vaikeampaa viestiä strategiaa. Salihin (2012, 111) tutkimus osoittaa, että organisaation johtajien tulee olla johdonmukaisia viestityissä aiheissa, jotta strategia saadaan vietyä selkeästi henkilöstölle.

5.2 Johtoryhmän kokousmalli Must-win-battleille

Tässä kappaleessa esitellään teorian pohjalta luotu johtoryhmän toiminnan seurannan malli. Sen tavoitteena on yhtenäistää ja edistää Must-win-battlejen eteenpäin viemistä johtoryhmän

jäsenten osalta sekä motivoida ja sitouttaa johtoryhmää edistämään strategiaa omalla toiminnallaan. Malli perustuu pääosin McChesneyn et al. (2021) teokseen *The 4 Disciplines of Execution*. Kyseisen teoksen lisäksi mallin luomisessa on hyödynnetty muita teoreettisia lähteitä ja haastatteluaineistoa. Kohdeyrityksen johtoryhmä koostuu yhdestätoista jäsenestä, joista jokainen toimitusjohtajaa lukuun ottamatta johtaa omaa yksikköään. Yksiköiden alla on omia tiimejä, joiden toimintaa johtaa kyseisen tiimin vetäjä.

Kuten haastatteluiden tuloksista nousi esille, johtoryhmällä on merkittävä osuus organisaation strategian eteenpäin viemisessä. Lähtökohtaisesti viestintä koettiin toimivaksi, mutta useassa kohdassa haastateltavat mainitsivat viestinnän erilaisuuden. Esimerkiksi strategian työstämiseen osallistumisessa oli eroja eri yksiköiden ja tiimien välillä. Haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että viestintämallit eivät ole yhtenäisiä, eikä viestintää välttämättä seurata tarpeeksi. Lisäksi yrityksen edustajien kanssa keskusteltaessa esille nousi, että johtoryhmässä on hyvin erilaiset tavat viedä asioita eteenpäin, vaikka tarkoituksena olisi, että jäsenet vievät strategiaa eteenpäin yhtenäisesti.

Vaikka jokainen johtoryhmän jäsen tuntee varmasti oman vastuun alueensa parhaiten, tulee myös laajempi kuva hahmottaa ja pyrkiä edistämään strategiaa kokonaisuutena. Johtoryhmän jäsenillä voi olla liian kapea kuva omasta roolistaan johtoryhmässä, jolloin he painottavat liikaa oman yksikkönsä toimintaa ja etuja, eivätkä välttämättä näe kokonaisuutta (Luoma 2021, 126). Tämän takia on tärkeää, että johtoryhmän toiminnalle *Must-win-battleja* kohtaan saadaan luotua yhtenäinen edistämismalli. *Must-win-battleja* pyritään edistämään ja seuraamaan kokousmallin avulla. Malli perustuu yksittäisten ryhmän jäsenten vastuunottoon yhteisistä tavoitteista. Sopivalla ryhmäpaineella ja säännöllisyydellä luodaan sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen sekä tuodaan esille *Must-win-battlejen* erityistä tärkeyttä.

Must-win-battlejen kokousten pääasia on olla mahdollisimman tiiviitä ja tehokkaita. Siitä kertoo myös kokouksien kokonaisaika 20–30 minuuttia. Ajan lisäksi tärkeää on pitää kokoukset aina samaan aikaan ja mahdollisuuksien mukaan samassa paikassa, jotta saadaan luotua jatkuvuutta ja sitoutuneisuutta. (McChesney et al. 2021, 92.) Ajankohta voi olla esimerkiksi maanantai, jolloin lupaukset koskevat alkanutta viikkoa tai perjantai, jolloin

lupaukset tehdään seuraavalle viikolle. Kokouksille määritetään myös johtaja, joka on vastuussa kokouksen järjestämisestä, sen etenemisestä ja lupauksen laadusta. Luonnollisesti kokouksista vastaava henkilö on johtoryhmän kohdalla toimitusjohtaja, mutta se voi olla myös esimerkiksi strategian toteutuksesta vastuussa oleva johtoryhmän jäsen. Kuten aikaisemmin mainittiin, kokoukset tulee järjestää, vaikka aikaisemmin määritelty johtaja ei pääsisikään paikalle (McChesney et al. 2021, 93). Silloin vastuu siirretään toiselle ja samat asiat käydään läpi. Johtajalla on myös vastuu näyttää esimerkkiä lupauksen tekemisestä ja pitämisestä, jotta muut johtoryhmässä sitoutuvat myös niiden toteuttamiseen.

Kaikkien osallistujien tulee olla tietoisia omista vastuistaan ennen kokousta. Tärkeää on, että mahdolliset materiaalit, kuten päivitetty tulostaulu on toimitettu etukäteen edellisenä päivänä, jotta kaikki osallistujat voivat perehtyä tuloksiin ennakkoon ja pohtia, miten omat lupaukset ovat vaikuttaneet niihin. Lisäksi jokainen johtoryhmän jäsen miettii jo valmiiksi mahdollisia lupauksia seuraavalle viikolle, jotta kokous saadaan pidettyä sille määritetyssä ajassa. Tämä sykli toistuu aina kokouksen jälkeen, jolloin seuraavaan kokoukseen on mietitty valmiiksi omien lupauksen onnistuminen ja seuraavan viikon lupaukset. (McChesney et al. 2021, 274.)

Taulukko 3 on kuvattu kokousten sisältö ja ajoitus asioiden läpikäynnille. Kokouksessa on tärkeää käsitellä asiat tehokkaasti ja kompaktisti, minkä takia aikarajat ovat tarkkoja. Kokous aloitetaan käymällä läpi agenda eli kyseisen Must-win-battlen sen hetkinen tilanne. Avaukselle on varattu aikaa 2 minuuttia. Kokouksen avauksen jälkeen edetään suoraan edeltävän viikon lupauksen raportointiin. Tarkoituksena on, että johtoryhmän jokainen henkilö kertoo itse, minkä lupauksen hän teki edeltävällä viikolla ja miten tämän toteutus on onnistunut. Esiin voi nostaa esimerkiksi mahdollisia ongelmakohtia, onnistuneita kokeiluita tai muita huomioita. Tälle osuudelle on varattu eniten aikaa, kuudesta kymmeneen minuuttia, sillä se on kokouksen tärkein osuus.

Mahdollisten ongelmien ratkaisulle on varattu aikaa kolmesta viiteen minuuttia. Tässä ajassa käydään läpi ratkaisuehdotuksia tai sovitaan myöhempi ajankohta ongelmien ratkaisulle. Kun ongelmat on käsitelty, jäljellä on seuraavan viikon lupauksen teko. Koska jokainen

johtoryhmän jäsen on miettinyt oman lupauksensa valmiiksi seuraavaa viikkoa varten, tämä osuus on hyvin yksiselitteinen. Jokainen johtoryhmän jäsen esittelee oman lupauksensa lyhyesti ja sitoutuu toteuttamaan sen seuraavan viikon aikana. Tälle osuudelle on varattu aikaa viidestä kahdeksaan minuuttia. Kokouksen päätöksessä tiivistetään kokouksen aiheet ja muistutetaan seuraavan viikon kokouksesta. Päätökseen on varattu aikaa kaksi minuuttia.

Taulukko 3. Kokouksen sisältö ja aikataulutus.

Aihe	Kesto
1. Kokouksen avaus ja agenda	2 min
2. Edeltävän viikon lupaukset	6–10 min
3. Mahdollisten ongelmien ratkaiseminen	3–5 min
4. Tulevan viikon lupaukset	5–8 min
5. Kokouksen päätös	2 min

Tarkkaan määritellyn ja tehokkaan palaverin päätarkoituksena on toimia motivaation ja sitoutumisen edistäjänä (McChesney et al. 2021, 12). Motivaatiosta puhuttaessa tulee kuitenkin huomioida, että motivaatio eroaa paljon eri ihmisistä ja tilanteista riippuen (Robbins et al. 2018, 130), kuten aiemminkin todettiin. Aiemmin mainitun mukaan johtoryhmän tulee itse kokea strategia merkitykselliseksi omassa arkityössä ja sitä kautta saada sitä vietyä eteenpäin tehokkaasti (Kehusmaa 2010, 157).

Kuten aikaisemmin todettiin, vastuuvellisuus johtoryhmälle luo painetta suorittaa tehtävät ajallaan ja onnistuneesti. Tätä luodaan tiiviillä palaverirytmillä ja henkilökohtaisilla lupauksilla. Vastuu yhteisistä tavoitteista edistää myös kokonaiskuvan hahmottamista ja vähentää pelkkään omaan yksikköön keskittymistä (Luoma 2021, 126), kun omien lupauksen vaikutukset näkee koko johtoryhmän näkökulmasta. Samalla myös voidaan jakaa eri yksiköiden johtajien välillä uusia toimintamalleja tai keinoja viedä Must-win-battleja eteenpäin. Kokouksissa tuleekin korostaa yhteisiä tavoitteita ja jokaisen roolin tärkeyttä niiden saavuttamisessa.

Motivaation edistämiseksi on myös muita toimia. Esimerkiksi kokousilmapiirillä on merkittävä osuus motivaation ylläpitämisessä. Tärkeää on pysyä positiivisena ja ratkaisukeskeisenä. Lisäksi tulee tarjota rakentavaa palautetta ja kannustusta. Samoin tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilöiden eroavaisuuksien tunnistaminen ja mahdollisuus työskennellä vahvuuksien ja kiinnostusten kohteiden mukaan edesauttaa motivaation kasvattamista (Robbins et al. 2018, 164). Kyseisessä kokousmallissa vahvuus on yhdessä toimimisessa, mutta henkilökohtaiset lupaukset antavat myös mahdollisuuden keskittyä yksilön omiin vahvuuksiin. Lisäksi 4DXn pohjalta luotu malli lisää motivaatiota tuomalla onnistumisen ja voittamisen kokemuksia (McChesney et al. 2021 85).

Tällä tavalla johtoryhmän jäsenet tuntevat olonsa arvostetuiksi ja että heillä on merkitystä kokonaistavoitteen saavuttamisessa, mikä puolestaan vahvistaa sitoutumista ja motivaatiota. Yhteistyön ja avoimen viestinnän korostaminen auttaa myös luomaan luottamusta ja yhteishenkeä, mikä puolestaan lisää koko ryhmän motivaatiota.

Johtoryhmän palaverien lisäksi tärkeä osa seuranta on tulostaulun pitäminen. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, ihmiset suoriutuvat paremmin, kun heidän tulostaan seurataan. Lisäksi on tutkittu, että sitoutuminen laskee, jos sen hetkistä tulosta ei tiedetä. Tulostaulun päätarkoitus on siis kertoa, onko asetettua tavoitetta saavuttamassa vai ei. Tulostaulussa tulee olla esitettynä tieto siitä missä mennään nyt ja missä tulisi olla. (McChesney et al. 2021, 77.)

Kuten haastatteluissa tuli ilmi, strategia erotetaan turhan usein operatiivisesta toiminnasta. Tulostaulun onkin tarkoitus antaa ymmärtää, että asetettujen Must-win-battlen tavoitteiden saavuttaminen on yhtä tärkeää kuin päivittäisistä toimista suoriutuminen onnistuneesti. Yksinkertaisuudella ja helposti tavoitettavuudella tuodaan johtoryhmälle esille, että toimia on mahdollista tehdä pienelläkin vaivalla. Esittämällä selkeästi miten johtavat mittarit vaikuttavat taaksepäin katsoviin mittareihin, on tarkoitus saada lupauksien täyttämistä palkitsevaa. (McChesney et al. 2021, 76.)

Luotaessa tulostaulua johtoryhmän toiminnan seurannalle tulee varmistaa, että tulostaulu ei ole liian monimutkainen. Lisäämällä liikaa komponentteja ja mittareita tulosta ei saada tarpeeksi nopeasti selville, jolloin tulostaulun pääasiallinen tehtävä hämärtyy. Must-win-battlejen saavuttamiseksi toimivin esitysmalli on viiva- tai pylväskaavio. Viivakaaviolla saadaan esitettyä selkeämmin ajan kulua esimerkiksi vuoden alusta vuoden loppuun. Pylväskaavio on toimivampi asioiden vertailuun esimerkiksi yksiköiden tai asiakkaiden kesken. Tulostaulua luodessa tulee myös päättää, kuka on vastuussa tulostaulun päivittämisestä, milloin se julkaistaan ja kuinka usein. Tulostaulun päivittäminen on palaverin johtajan tehtävä. Päivittäminen tulee tehdä vähintään kerran viikossa ja julkaista uusi versio ennen palaveria. Tulostaulun rakentamiseen kannattaa ottaa koko johtoryhmä mukaan, sillä he ovat oman vastualueensa parhaiten tuntevia henkilöitä. (McChesney et al. 2021, 245–247.) Lisäksi osallistuminen myös lisää sitoutumista toteuttamiseen (Stadler et al. 2024, 350).

6 Johtopäätökset

Strategian tuntemus oli henkilöstöllä suurimmaksi osaksi kattavaa. Haastatteluista voitiin päätellä, että strategia oli erityisen tuttua esihenkilöinä toimiville henkilöille, sillä he olivat työstäneet strategiaa omassa työssään enemmän ja perehtyneet siihen laajemmin. Kuitenkin yksi haastateltavista koki, että strategia ei ole osa hänen toimintaansa, eikä tunnistanut, miten voisi sitä itse edistää. Tämä voi toki selittyä myös yksittäistapauksena, sillä asia ei noussut muiden haastateltavien osalta esille. Kuitenkin teorian pohjalta voidaan todeta, että strategian ymmärtämättömyys on yleinen ongelma organisaatioissa. Yleisissä kysymyksissä käsiteltiin myös strategiaa osana päivittäistä työarkea. Noin puolet haastateltavista koki, että strategia on osa päivittäistä arkea, kun taas puolet koki sen erillisenä osana. Tämä voi olla seurausta yksiköiden erilaisista tavoista jalkauttaa strategiaa eteenpäin.

Haastatteluiden pohjalta yrityksen strategiaviestintää toteutettiin säännöllisesti. Haastateltavien mukaan viestintää tulee niin osana työarkea kuin erillisissä palavereissa. Viestintää tapahtuu johtoryhmän sekä esihenkilöiden toimesta. Kuitenkin tulosten mukaan viestintämallit eroavat eri tiimeissä ja yksiköissä. Osalla esihenkilöistä oli käytössä kehityskeskustelupohja, jossa käsitellään henkilökohtaista osuutta strategian edistämiseksi, kun taas osa haastateltavista koki, että henkilökohtaista osuutta ei käsitellä ollenkaan. Tässäkin teemassa huomattiin viestintämallien erilaisuus.

Osallistumisen osalta huomattiin selkeä jakautuminen kahteen ryhmään. Ne haastateltavat, jotka olivat joskus toimineet esihenkilöinä, kertoivat, että olivat osallistuneet strategian työstämiseen. Toisaalta työntekijät eivät olleet osallistuneet strategian kehittämiseen tai jatkokehitykseen ollenkaan. Kuten teorian pohjalta voitiin todeta, osallistumisella voidaan nostaa merkittävästi sitoutumista ja motivaatiota strategian toteuttamista kohtaan. Tässä on kuitenkin taustapuolensa, sillä suuret osallistamisprosessit vaativat myös enemmän resursseja. Strategiaprosessin avoimuus ja osallistaminen nähdään tehokkaina työkaluina strategian jalkauttamisen edistämiseksi.

Sitoutumisen osalta haastattelutulokset olivat yksimielisiä. Jokainen haastateltavista koki, että he ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita toteuttamaan strategiaa ja kokivat myös tiimien olevan sitoutuneita prosessiin. Toisaalta teorian pohjalta tuotiin esille myös näkökulma siitä, että työntekijät voivat kokea olevansa sitoutuneita strategian toteuttamiseen, mutta lopulta näin ei välttämättä olekaan. Voidaan siis todeta, että vaikka haastattelutulosten mukaan henkilöstö on sitoutunutta, tulee tämän edistämiseksi tehdä jatkuvasti toimia.

Käsiteltäessä tavoitteiden asetantaa haastateltavat kertoivat tavoitteiden tulevan johtoryhmästä. He eivät kokeneet, että voisivat tiimeissä vaikuttaa siihen, millaisia asioita tavoitellaan ja millä tavalla. Teorian pohjalta todettiin, että tämä voi vaikuttaa henkilöstön asenteisiin mittareita kohtaan. Ne voidaan kokea innostamattomina tai epäoikeudenmukaisina sekä heikentää ymmärrystä tavoitteiden taustalla oleviin syihin. Mittaustulosten seurannan osalta haastattelutuloksissa oli eroja. Osa haastateltavista kertoi, että mittareita seurataan kaksi kertaa vuodessa, kun taas osan mukaan niitä käydään läpi viikoittain tai kuukausittain.

Kuten haastatteluista tuli ilmi, johtoryhmän ja esihenkilöiden viestintä on hyvin tärkeää strategian jalkauttamisessa. Haastattelutulosten mukaan kohdeyrityksellä ei ole tiettyä mallia viestintää varten, mikä voi vaikuttaa viestinnän selkeyteen ja työntekijöiden ymmärrykseen strategiaa kohtaan. Koska strategiaa ei voida sanoittaa johtoryhmätasolta jokaisen rooliin sopivaksi, tulee viestinnän yhdenmukaisuus varmistaa toisella tavalla. Must-win-battleihin keskittymällä voidaan johtoryhmän toimintaa seurata keskitetysti ja sitä kautta yhtenäistää toimintaa. Seurantomallin päätarkoituksena on motivoida ja sitouttaa johtoryhmää edistämään strategiaa omalla toiminnallaan.

Kohdeyrityksen strategiasta johdetuille Must-win-battleille luotiin kokousmalli, jonka tarkoituksena on sitouttaa, motivoida ja osallistaa johtoryhmän henkilöitä strategian toteuttamiseen. Kokousmallissa on hyvin tarkkaan määritelty aikaraja 20–30 minuuttia, minkä tarkoituksena on pitää palaveri kompaktina ja tehokkaana. Kokouksen sisältö käsittää avauksen ja agendan, edeltävän viikon lupauksen käsittelyn, mahdollisten ongelmien ratkaisemisen, tulevan viikon lupauksen kertomisen ja päätöksen. Lupauksen päätarkoituksena on luoda vastuuvollisuutta ryhmää kohtaan, millä puolestaan edistetään sitoutumista ja motivaatiota.

Vastuu yhteisistä tavoitteista edistää myös kokonaiskuvan hahmottamista ja vähentää pelkkään omaan yksikköön keskittymistä.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta on tärkeä tarkastella, jotta minimoidaan virheiden määrä. Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnissa tulee ottaa huomioon moni seikka. Tärkeitä asioita käsitellä ovat muun muassa tutkimuksen raportoinnin läpinäkyvyys, aineiston laatu, tiedonkeruun tarkkuus, tutkimuksen kesto ja aineiston analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Raporttia tehdessä on pyritty kertomaan kaikki seikat mahdollisimman totuudenmukaisesti. Kaikki vaiheet aloituksesta työn valmistumiseen on kerrottu mahdollisimman kattavasti työn tarkoitus ja laajuus huomioiden. Jotta tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida, tulee lukijoille kertoa tarpeeksi tarkasti tutkimuksen tekemisestä (Tuomi et al. 2018). Tämä on pyritty varmistamaan tarkalla raportoinnilla.

Tutkimus toteutettiin noin neljässä kuukaudessa, mikä on suhteellisen lyhyt aika tutkimuksen toteutukseen. Tämä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen, sillä aineistoa ei pystytä keräämään pitkältä aikaväliltä. Toisaalta tutkimuksen tarkoitus ja tulokset huomioiden pitkää aineistonkeruuaikaa ei välttämättä vaadita. Kuitenkin tiukka aikataulu vaikutti siihen, kuinka monta haastattelua on mahdollista toteuttaa. Haastatteluiden lopullinen määrä oli viisi kappaletta. Tämä määrä oli tutkimuksen kannalta minimi, sillä aineistoa tuli kerätä mahdollisimman monelta eri organisaatiosolta. Suurempi haastattelumäärä olisi lisännyt luotettavuutta, sillä suuremmalla aineistolla olisi ollut mahdollista tehdä tarkempia päätelmiä. Lisäksi laajemmat johtoryhmän haastattelut olisivat tuoneet lisäarvoa tuloksiin.

Aineistoa analysoitiin muistiinpanojen perusteella ja sitä käsiteltiin useampaan kertaan eri menetelmillä, mikä paransi analyysin luotettavuutta. Tuloksia ja johtopäätöksiä tehtiin aineiston ja teemoja koskevan teorian avulla. Teorian käsittelyllä pyrittiin varmistamaan, että analyysit ovat suoraviivaisia ja yleistettävissä. Aineistoa pyrittiin pohtimaan myös syvällisesti etsimällä haastatteluvastausten taustalla olevia seikkoja ja myös kyseenalaistamalla

vastauksia. Toki aineiston vähäinen määrä vaikuttaa tulosten analysointiin ja sitä kautta luotettavuuteen. Haastatteluissa on myös riski siitä, että haastateltavat eivät välttämättä osaa raportoida omaa tietämystään oikein ja siksi luotettavuus kärsii (Stadler et al. 2024, 357).

6.2 Pohdintaa tuloksista

Työtä arvioidessa tulee huomioida, että työ on toteutettu toimeksiantona yritykselle. Tämä näkyy esimerkiksi tavoitteiden asetannassa sekä teorian valinnassa. Pääteorianakin toiminut teos *The 4 Disciplines of Execution* on konsulttipohjainen self help -opas, joka on tarkoitettu yritysten organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Teos ei perustu tieteelliseen tutkimukseen, vaan tulokset ovat kokemuspohjaisia. Luotettavuuden parantamiseksi tässä työssä on kuitenkin pyritty löytämään tieteellisistä artikkeleista ja kirjoista pohjaavaa teoriaa *The 4 Disciplines of Execution* -teoksen näkemyksille. Jatkotutkimusehdotuksena voisikin nostaa esille *The 4 Disciplines of Execution* -teoksen analysoinnin teoreettisesta näkökulmasta.

Tuloksia pohdittaessa esiin nousee vahvasti johtoryhmän kokousmallin tiukat kehykset. On selvää, että kiireisessä organisaation arjessa voi olla lähes mahdotonta löytää johtoryhmälle yhteistä aikaa 30 minuuttia viikossa käydä läpi yksittäisen tavoitteen edistämistä ja sitä koskevia toimenpiteitä. Lisäksi tiukat kehykset vaativat erityistä itsekuria niin kokouksien johtajilta kuin osallistujilta. Toisaalta kokousmallin tavoitteena onkin lisätä sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös tavoitteiden asetannalla on hyvin suuri merkitys siihen, koskeeko yhteinen tavoite kaikkia johtoryhmän jäseniä, ja onko siten kokoukset edes järkeviä toteuttaa koko johtoryhmän kesken.

Viikko on lopulta hyvin lyhyt aika uusien ja erilaisten lupauksien luomiselle. Tällöin voidaan kokea, että mitään muutosta ei ole tapahtunut edelliseen viikkoon verrattuna ja siksi kokoukset olisivat turhia. Tulostaulua käsitellessä tulee myös huomioida, että kaikkia tavoitteita ei voida välttämättä mitata tai niitä on hyvin hankala mitata. Tässä tavoitteiden asettamisella on myös suuri merkitys. Jotta 4DX:ää voidaan hyödyntää kokonaisuutena, tulisi myös tavoitteiden asettamiseen kiinnittää huomiota.

7 Yhteenveto

Kohdeyrityksessä oli todettu edellisen strategiakauden aikana, että strategian toteuttaminen jää liikaa esihenkilöiden tasolle, mikä vaikuttaa suoraan siihen, että strategiaa ei saada toteutettua toivotulla tavalla. Strategian jalkauttamisessa ongelmana on strategian eteenpäin vieminen niin, että kaikki ymmärtävät strategian suuntaviivat samalla tavalla. Työn tutkimuskysymykset etsivät vastausta siihen, miten yrityksessä koetaan strategiaprosessit ja miten niitä edistetään, sekä miten johtoryhmän toimintaa seurataan ja miten sitoutumista ja osallistamista edistetään johtoryhmän toiminnassa.

Edellä mainittuihin kysymyksiin etsittiin vastausta haastatteluiden sekä teorian avulla. Teoriaa kerättiin strategiaprosesseista, strategian jalkauttamisesta ja henkilöstön sitouttamisesta ja motivoinnista. Lisäksi perehdyttiin esihenkilöiden ja johtoryhmän merkitykseen strategian edistämiseksi. Haastattelussa kysyttiin viideltä kohdeyrityksen työntekijältä kysymyksiä liittyen yleisesti strategiaan, strategiaan osallistumiseen, strategian henkilökohtaiseen edistämiseen ja esihenkilön ja tiimin kommunikointiin. Haastattelutulosten ja teorian perusteella analysoitiin kohdeyrityksen strategian tuntemusta, viestintää, osallistumista strategia-työhön, sitoutumista, osallistamista strategian toteuttamiseen, tavoitteita ja mittareita sekä johtoryhmän ja esihenkilöiden toimintaa. Tuloksena saatiin kattava kuva henkilöstön näkemyksestä strategiaa kohtaan sekä toimintamalli strategiasta johdettujen Must-win-battlejen seuranta varten.

Kohdeyrityksen henkilöstön mukaan strategiaprosessi on kokonaisuutena toimiva. Toisaalta esiin nousi myös kehityskohteita osallistamisen, yksittäisten työntekijöiden roolien tunnistamisen ja yhtenäisten toimintamallien osalta. Haastattelutuloksia analysoidessa huomattiin, että eri yksiköissä ja tiimeissä toimintatavat voivat erota toisistaan merkittävästi. Tämän pohjalta päädyttiinkin keskittymään johtoryhmän toiminnan yhtenäistämiseen. Teoksen *The 4 Disciplines of Execution* avulla luodun kokousmallin kautta pyritään sitouttamaan, motivoimaan ja osallistamaan johtoryhmää strategian edistämiseen sekä samalla yhtenäistämään tätä toimintaa. Kokouksessa tehtyjen lupauksen päätarkoituksena on luoda

vastuuvollisuutta ryhmää kohtaan, millä puolestaan edistetään sitoutumista ja motivaatiota. Vastuu yhteisistä tavoitteista edistää myös kokonaiskuvan hahmottamista ja vähentää pelkkään omaan yksikköön keskittymistä.

Kokonaisuutena työn tulokset auttavat yritystä hahmottamaan strategiaprosessissa olevia haasteita sekä keskittymään johtoryhmän toiminnan seurantaan Must-win-battlejen osalta. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös hyödyntää muiden yritysten strategiaprosesseissa, sillä haastattelutuloksista esille nousseet asiat ovat teorian mukaan yleistettävissä suuremmallekin joukolle.

Lähteet

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Journal of manufacturing technology management*. Vol. 13:6. S. 415–418. Saatavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/208170716?pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Grünig, R., Kühn, R. & Morschett, D. 2022. *The strategy planning process: strategic analyses, objectives, options and projects*. Cham, Switzerland: Springer. ISBN 978-3-030-93918-2. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-93918-2>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. ISBN 978-952-345-812-3. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523458123>.

Jiang, H. & Shen, H. 2023. Toward a Relational Theory of Employee Engagement: Understanding Authenticity, Transparency, and Employee Behaviors. *International journal of business communication*. Vol 60:3. S. 948–975. [Viitattu 19.4.2024]. ISSN 2329-4884. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1177/2329488420954236>.

Kehusmaa, K. 2010. *Strategiatyö – Organisaation voimanlähde*. Helsinki: Kauppakamari. ISBN 978-952-246-027-1.

Leskelä, M. & Luomaranta, J. 2023. *Avoim strategia / suljettu strategia: Miten strategiaa tulisi tehdä avoimuuden aikakaudella?* Helsinki: Alma Talent. ISBN 978-952-14-4858-4

Luoma, M. 2021. *Johtoryhmän käsikirja: organisaation tärkeimmän joukkueen toiminta, johtaminen ja kehittäminen*. Helsinki: Alma Talent. ISBN 978-952-14-4452-4.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä*. Helsinki: Alma Talent. ISBN 978-952-14-4725-9.

McChesney, C., Covey, S., Huling, J., Walker, B. & Thele, S. 2021. *The 4 Disciplines of Execution: Revised and Updated: Achieving Your Wildly Important Goals*. New York, New York, USA: Simon & Schuster. ISBN 978-1-9821-5697-8.

Nienaber, H. 2022. Employee Engagement: Driving Strategy Implementation through Dimensions of Organisation. *Journal of management & organization*. Vol 28:5. S. 1036–1056. [Viitattu 19.4.2024]. ISSN 1833-3672. Saatavissa: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.22>.

Robbins, S. P. & Judge, T. 2018. *Essentials of organizational behavior*. 14. painos. England: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-13-452385-9. Saatavissa: <https://r2.vle-reader.com/Reader?ean=9781292221472#>

Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovations*. 3. painos. USA: New York: The Free Press. ISBN 0-02-926650-5. Saatavissa: <https://teddykw2.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino. ISBN 978-951-768-501-6. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/951-768-290-9>.

Salih, A. A. 2012. *A Middle Management Perspective on Strategy Implementation*. Washington, USA: Walden University. Saatavissa: <https://search.proquest.com/openview/349b9a3ea0f9ccd94a88eae2199a51d2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1875>

Stadler, M. & Scheidegger, N. 2024. Does “Open Strategy” improve employees’ knowledge of strategy? A quantitative study. *Journal of strategy and management*. Vol. 17:2. S. 348–360. [Viitattu 9.5.2024]. ISSN 1755-425X. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/1755-425X.htm>.

Sterling, J. 2003. Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*. Vol. 31:3. S. 27–34. [Viitattu 4.7.2024]. ISSN 1087-8572. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1108/10878570310472737>

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. *Esimies strategiavai-
kuttajaksi*. Helsinki: WSOYpro. ISBN 978-951-0-35069-0.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. *Pelastetaan strategia: pöytälaatikosta päivittäiseksi työ-
kaveriksi*. Helsinki: Alma Talent. ISBN 978-952-14-4500-2.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-952-04-0011-8.

Liite 1. Haastattelurakenne

Yleiset kysymykset

1. Mikä on työtehtäväsi [kohdeyrityksessä]?
2. Kuinka kauan olet ollut töissä [kohdeyrityksessä]? Kauanko tässä tehtävässä?
3. Onko sinulla alaisia? Kuinka monta? Millaisessa tiimissä työskentelet?

Strategiaan osallistuminen

4. Kuinka tuttuja [kohdeyrityksen] nykyinen strategia, visio ja missio ovat sinulle?
5. Osallistuitko strategian tekemiseen? Miten?
6. Miten osallistuminen strategiaprosessiin voisi vaikuttaa/on vaikuttanut strategian toteuttamiseen?

Strategian edistäminen

7. Miten sinut perehdytettiin strategiaan? Ymmärsitkö silloin, mistä on kyse?
8. Viestitäänkö strategiasta samalla tavalla johtoryhmästä tiimiläisiin?
9. Onko strategian edistämiseksi jotain mallia?
10. Onko strategiaa jaettu pienempiin osatavoitteisiin? Miten näitä edistetään ja millä mittareilla edistystä seurataan?
11. Oletko sitoutunut strategian toteuttamiseen?
12. Onko henkilöstö sitoutunut strategian toteuttamiseen?
13. Miten strategian edistäminen näkyy työssäsi?
14. Miten edistät strategian toteutumista perinteisenä työviikkona?

Esihenkilön ja tiimin kommunikointi

15. Keskusteletko säännöllisesti oman esihenkilön kanssa strategian tai sen osa-alueen edistämisestä? Kuinka usein?
16. Keskusteletko tiimisi kanssa jonkin strategian osa-alueen/-tavoitteen edistämisestä? Kuinka usein?
17. Onko tiimillä osatavoitteita strategian toteuttamiseksi?
18. Miten näiden toteutumista mitataan/seurataan?
19. Kuinka paljon tiimi vaikuttaa tavoitteiden luomiseen?

20. Onko tiimin yksilöillä omia henkilökohtaisia tavoitteita?
21. Miten tiimin jäseniä voitaisiin sitouttaa strategian toteuttamiseen paremmin? Millaisilla konkreettisilla toimilla tämä onnistuisi?