

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Eija Poutanen

HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSIÄ STRATEGIAN TOIMEENPANOSTA

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tausta	9
1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.3. Tutkimuksen rajausta ja rakenne	11
2. STRATEGINEN JOHTAMINEN	13
2.1. Strategisen johtamisen elementit	13
2.2. Strategia prosessina	17
2.2.1. Strategioiden arviointi ja muotoutuminen	19
2.2.2. Strategisen menestyksen organisointi	23
2.2.3. Strategisen muutoksen johtaminen	28
2.3. Strategia käytäntönä	35
2.3.1. Strategiset toimijat	36
2.3.2. Strategiset käytännöt	38
2.3.3. Strateginen toiminta	40
2.4. Strategia prosessina ja käytäntönä	43
2.5. Teoreettinen viitekehys	47
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	49
3.4. Tutkimusmenetelmät	49
3.5. Kohdeorganisaation esittely	52
3.6. Aineiston kerääminen, haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden kuvailu	54
3.7. Aineiston analysointimenetelmät	57

4. NÄKEMYKSIÄ STRATEGIAN TOIMEENPANOSTA	61
4.1. Esiymmärryksen muodostaminen	61
4.2. Internet-kyselytutkimuksen tulokset	71
4.2.1. Kyselyn teemojen ja väittämien tulokset	72
4.2.2. Vastaajan taustan merkitys teemoihin	84
4.3. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	87
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	92
5.1. Tulosten pohdinta ja suositukset kohdeorganisaatiolle	92
5.2. Tutkimuksen arviointi	96
5.3. Jatkotutkimusehdotukset	102
LÄHDELUETTELO	104

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Strategisen johtamisen elementit.	14
Kuvio 2. Strategisen toiminnan tasot.	14
Kuvio 3. Strategian toimeenpanon viitekehys.	18
Kuvio 4. Organisaation tunnetilojen viitekehys.	33
Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.	48
Kuvio 6. Tutkimusmenetelmät ja -menetelmät.	50
Kuvio 7. Kohdeorganisaation strategia 2016–2020.	53
Kuvio 8. Tutkimushankkeen vaiheet.	55
Kuvio 9. Tutkimusaineiston tilastollinen analyysi.	60
Kuvio 10. Yhteenveto strategian toimeenpanon teemojen keskiarvoista.	72
Kuvio 11. Tutkimustulokset teoreettisessa viitekehyksessä.	90

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Strategian protokollan periaatteita.	28
Taulukko 2. Toiminnan tehostaminen nykyisestä tulevaan.	42
Taulukko 3. Strategia prosessina ja käytäntönä.	46
Taulukko 4. Strategian ymmärrettävyys -teeman tulokset.	74
Taulukko 5. Strategisen muutoksen edellytykset -teeman tulokset.	76
Taulukko 6. Strategiaan sitoutuminen -teeman tulokset.	78
Taulukko 7. Strategian toimeenpano -teeman tulokset.	80
Taulukko 8. Strategian ylläpito -teeman tulokset.	82
Taulukko 9. Kruskal-Wallis -testin merkitsevät erot mediaaneissa ja vastaavat p-arvot.	85
Taulukko 10. Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti.	99
Taulukko 11. Kyselyyn vastaajien taustamuuttujatiedot verrattuna perusjoukkoon.	100

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake.	123
Liite 2. Analysis of Variance (ANOVA).	129
Liite 3. Tulosityhteenveto sähköisen kyselyn 31:stä väittämästä.	130

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Eija Poutanen	
Tutkielman nimi:	Henkilöstön näkemyksiä strategian toimeenpanosta	
Ohjaaja:	Anne Söderman	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Yksikkö:	Johtamisen yksikkö	
(koulutusohjelma):	Kasvuyrityksen johtaminen	
Aloitusvuosi:	2016	
Valmistumisvuosi:	2017	Sivumäärä: 130

TIIVISTELMÄ

Tutkielma tarkastelee henkilöstön näkemyksiä strategian toimeenpanosta. Tutkimuksen lähtökohtana on kohdeorganisaation uuden strategian valmistuminen sekä hallituksen kärkihanke johtamisen ja toimeenpanon parantamisesta. Kohdeorganisaatio on Etelä-Suomessa sijaitseva valtionhallinnon virasto. Tutkimustehtävänä oli kartoittaa, mitä henkilöstö pitää tärkeänä strategian toimeenpanossa ja miten eri taustan omaavat vastaajaryhmät eroavat toisistaan strategian toimeenpanoon liittyvissä teemoissa. Tutkielman tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaation johdolle strategiatyötä varten.

Kirjallisuuskatsaus koostuu strategia prosessina ja strategia käytäntönä -tutkimussuuntien teorioista. Tutkimus toteutettiin laadullisena ja määrällisenä tutkimuksena, jossa laadullista tutkimusta käytettiin esiyymmärryksen muodostamiseksi tutkittavasta aiheesta. Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla ja haastatteleamalla neljä henkilöstön edustajaa sekä keräämällä vastauksia koko henkilöstölle kohdennetulla sähköisellä kyselyllä. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia ja määrällisessä tutkimuksessa suhteellisia frekvenssijakaumia, keskiarvolaskelmia, yksisuuntaisen varianssianalyysin kuvailevia osia ja Kruskal-Wallis -testiä.

Tutkimustehtävän tuloksena muodostui strategian toimeenpanon kehämalli. Se perustuu kohdeorganisaation henkilöstön erittäin tärkeiksi arvioimiin tekijöihin strategian toimeenpanossa. Kehämalli perustuu viiteen vaiheeseen, joista kaksi ensimmäistä vaihetta mahdollistavat strategiaan sitoutumisen ja strategian ylläpitämisen, jotka puolestaan varmistavat mallin viimeisen vaiheen eli strategian toimeenpanon. Mallia voidaan hyödyntää strategisessa johtamisessa. Eri taustan omaavat vastaajaryhmät erosivat toisistaan merkittävästi sukupuolen, työelämävuosien ja virastossa työskentelyvuosien perusteella kolmessa teemassa.

Tuloksien perusteella kohdeorganisaatiota suositellaan toimeenpanemaan strategia kehämallin mukaisesti ja määrittämään toiminnan prosessit. Lisäksi suositellaan johdon ja esimiesten näyttävän esimerkkiä strategian toimeenpanossa sekä huomioimaan vastaajien taustat johtamisen käytännöissä. Kohdeorganisaatiota suositellaan myös panostamaan osaamisen kehittämiseen, joka tukee strategian toimeenpanon onnistumista.

AVAINSANAT: Strateginen johtaminen, strategia prosessina, strategia käytäntönä, strategian toimeenpano

1. JOHDANTO

“Execution is a specific set of behaviors and techniques that companies need to master in order to have competitive advantage. It’s a discipline of its own.”

Ram Charan and Larry Bossidy

Strategia kertoo organisaation henkilökunnalle ja sidosryhmille, mihin organisaation menestys perustuu ja miten menestystä pyritään lisäämään (Kaplan & Norton 2004a: 10). Organisaatioiden on yhä vaikeampaa tehdä eroja strategiallaan, jolloin kyvykkyys toimeenpanna strategia tuo merkittävää erottumista toimijakentästä. Radomskan (2014: 264) mukaan 80 prosenttia johtohenkilöistä ilmoittaa omaavansa oikean strategian, mutta heistä vain 14 prosenttia on onnistuneesti toimeenpannut strategian. Onnistunut strategian toimeenpano tarkoittaa mahdollisten ongelmien torjumista ennakolta ja nopeaa reagointia ilmaantuneisiin tilanteisiin (Srivastava 2014: 306; Sterling 2003: 27). Strategia on myös sitä, mitä ihmiset tekevät organisaatioissa ja sillä toiminnalla on laajemmin vaikutusta yhteiskuntaan (Whittington 2006: 613).

1.1. Tutkimuksen tausta

Strategian toimeenpano on viime vuosina noussut erityisen ja merkittävän huomion kohteeksi (Juuti & Luoma 2009: 55; Kazmi 2008: 1565), sillä useimpien strategioiden toimeenpano epäonnistuu ja tehokkaat toimeenpanoprosessit ovat edelleen osin selvittämättömiä ja tutkimattomia (Scott, Cavana & Cameron 2015: 1023). Lisäksi Kazmi (2008) väittää, että strategian toimeenpanon mallit ovat vähäiset ja keskeneräiset. Myös monet eri lähteet ovat raportoineet toimeenpanon epäonnistuvan 60–90 prosentissa tapauksista (Amis & Aïssaoui 2013: 69–70; Baroto, Arvand & Ahmad 2014: 50; Joyce 2012: 173; Okumus 2003: 871; Sterling 2003: 27; Torben 2014). Mauryn (2016) väitöstutkimukseen liittyvässä osatutkimuksessa ilmeni, että vain kaksi prosenttia työntekijöistä tuntee organisaationsa strategian, vaikka se olisi kirjattu ja julkaistu hyvin, ja työntekijöitä myös osallistettu strategisten painopisteiden laadinnassa. Strategian vaikutus toimintaan on pientä (Maury 2016), koska työntekijä ei ymmärrä organisaation tavoitteita (Sterling 2003: 30) ja keinoja niiden saavuttamiseksi.

Okumus (2003) ja Kazmi (2008) ovat koonneet strategian toimeenpanon viitekehyksiä. Heidän yhteenvetojensa pohjalta on listattavissa asioita, jotka vaikuttavat strategian toimeenpanoon tutkimusten mukaan niin Euroopassa, Yhdysvalloissa kuin Aasiassa. Näitä ovat muun muassa hallinto- ja operationaaliset käytännöt, kontrollit, organisaation rakenne, johtaminen, oppiva organisaatio, eettisyys, sisäinen yrittäjäisyys, innovaatioiden hallinta, kilpailuympäristö, kehittämisprosessit, resursointi, muutoksen johtaminen, organisaatiokulttuuri, strategiset kyvykkyudet, palkkiojärjestelmät, henkilöstön valtuuttaminen, johtajuus ja toimintojen organisointi. Strategia käytäntönä -tutkimusta tehneen Whittingtonin (2006: 613) mielestä strategia on sitä, mitä organisaation ihmiset tekevät. Aiemmassa tutkimuksessaan Whittington (1996: 732) kuvasi strategisen ajattelun muutosta siirtymisenä organisaation ydinosaisista johtajan käytännön taitoon toimia strategisena toimijana.

Tutkimus on kohdeorganisaatiossa ajankohtainen, koska organisaation uusi strategia oli valmisteilla tutkimuksen käynnistyessä. Osallistamalla henkilöstö strategiatyön prosesseihin, lisätään toimeenpanon onnistumisen mahdollisuutta (Radomska 2014: 266), henkilöstön tietoisuutta ja ymmärrystä strategiasta ja sen tavoitteista sekä sitoutumista (Kohtamäki, Kraus, Mäkelä & Rönkkö 2012: 172). Strategia käytäntönä -tutkimukset osoittavat yhä enenevässä määrin Jarzabkowskin, Balogunin ja Seidlin (2007: 12) mukaan, että työntekijät ovat tärkeitä strategisia toimijoita. Heidän toimintansa ja sen vaikutus organisaation strategiaan on usein tahatonta, jolloin he toimijoina ovat oleellisia organisaation selviytymiselle ja kilpailukyvyille. Siksi Kazmin (2008) esiin nostamat menettelytapojen, käyttäytymisen ja toimintojen strategianmukaisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia strategian toimeenpanossa.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön näkemykset strategian toimeenpanoon liittyvistä asioista ja niiden tärkeydestä. Sull (1999) väittää, että johdon vanhat, aikanaan toimineet menetelmät rajoittavat näköalaa ja prosessit nuutuvat rutiineiksi, jolloin Juutin (2010: 217) mukaan moniääninen dialogi uudistaa organisaatiota työntekijöiden vapaaehtoisen halun kautta. Tutkimus on laatuaan ensimmäinen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa

johtamisen tueksi kohdeorganisaation johdolle strategiatyötä varten, sillä Juutin ja Luoman (2009: 29) mukaan johtajien ja esimiesten vastuulla on käynnistää strategiatyöskentely organisaatiossa.

Päätutkimuskysymys on: Mitä henkilöstö pitää tärkeänä strategian toimeenpanossa?

Päätutkimuskysymystä tukevat kolme tarkentavaa alatutkimuskysymystä:

- Millaisia teemoja henkilöstön edustajat liittävät strategian toimeenpanoon?
- Millaisina henkilöstö pitää strategian toimeenpanoon liittyviä teemoja?
- Millä tavoin eri taustan omaavat vastaajat eroavat toisistaan strategian toimeenpanoa koskevien teemojen suhteen?

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen etsitään vastausta henkilöstön edustajien yksilöhaastatteluilla. Haastatteluilla pyritään kartoittamaan strategian toimeenpanoon liittyviä tekijöitä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja siten muodostamaan esiymmärrys strategian toimeenpanoon liittyvistä asioista. Toisella alatutkimuskysymyksellä haetaan isomman vastaajajoukon näkemykset strategian toimeenpanoon liittyvien asioiden merkityksellisyydestä esiymmärryksen pohjalta muodostuneissa strategian toimeenpanon teemoissa. Tutkimusvaiheessa käytetään sähköistä kyselylomaketta (liite 1), jolla haetaan vastauksia myös kolmanteen alatutkimuskysymykseen, jotta ymmärrettäisiin vastaajan taustatekijöiden vaikutus tuloksissa.

1.3. Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimus kohdistui yksipaikkaiseen valtionhallinnon organisaatioon Etelä-Suomessa. Julkisorganisaatioiden hallinnon toimintatapoihin on nykyisellä hallituskaudella kohdistettu useita kärkihankkeita, muun muassa digitalisointi, johtamisen ja toimeenpanon parantaminen sekä kokeilukulttuurin vahvistaminen (Valtiovarainministeriö 2015). Tutkimus pyrkii vastaamaan hallituksen tavoitteisiin johtamisen ja toimeenpanon parantamisessa. Kohdeorganisaatio valikoitui siksi, että tutkija työskenteli organisaatiossa työnantajavirkamiehenä tutkimuksen aikana, jolloin tutkimuksen toteuttaminen valituin tutkimusmenetelmin oli jouhevasti mahdollista.

Koko organisaation henkilöstö oli tutkimuksen kohderyhmänä pois lukien organisaation esimiehistä ja johdosta koostuva johtoryhmä. Tämä siksi, että tutkimuksella haettiin nimenomaisesti työntekijöiden näkemystä strategian toimeenpanosta. Strategia käytäntönä -teoriassa perusolettamus on, että työntekijät ovat toimijoita, joiden normaali työskentely vaikuttaa strategiseen toimintaan (Whittington 2014: 89). Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin strategian toimeenpanon suunnittelu ja toimeenpanon arviointi.

Strategia käytäntönä -tutkimusta on tehty Vaaran ja Whittingtonin (2012) mukaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (orkesterit, yliopistot ja kunnalliset hallintoyksiköt). Kärnä (2016) on tutkimuksellaan etsinyt ratkaisuja strategian toteuttamiseen haastatteleamalla pääasiassa yritysten henkilöstöä. Kärnä tutkimuksessa oli yritysten lisäksi mukana yhdistys ja pieni kunnallinen organisaatio. Tutkija ei ole löytänyt Suomessa valtionhallinnon organisaatiossa toteutettua strategia käytäntönä -tutkimusta, joka liittyy henkilöstön näkökulman tutkimiseen strategian toimeenpanosta. Tällä pro gradu -tutkielmalla pyritään vastaamaan tähän tutkimusaukkoon.

Strategia käytäntönä tutkii mikrotasoa aiemman strategiatutkimuksen makrotason sijaan. Tämä tarkoittaa Johnsonin, Langleyn, Melinin ja Whittingtonin (2007: 5–6) mukaan sitä, että strategia käytäntönä -tutkimus tunnistaa strategiaprosessien monimutkaisuuden, organisaation eri tasoilla prosessiin vaikuttavat ihmiset, mutta samalla myös sen, miten strategia vaikuttaa työntekijän päivittäiseen työhön. Tässä vuoropuhelussa tutkimuksen teoria rajautui niihin strategian toimeenpanoon vaikuttaviin asioihin, jotka kohdeorganisaation henkilöstön edustajat haastatteluissaan nostivat esille tutkimuksen viitekehyksestä.

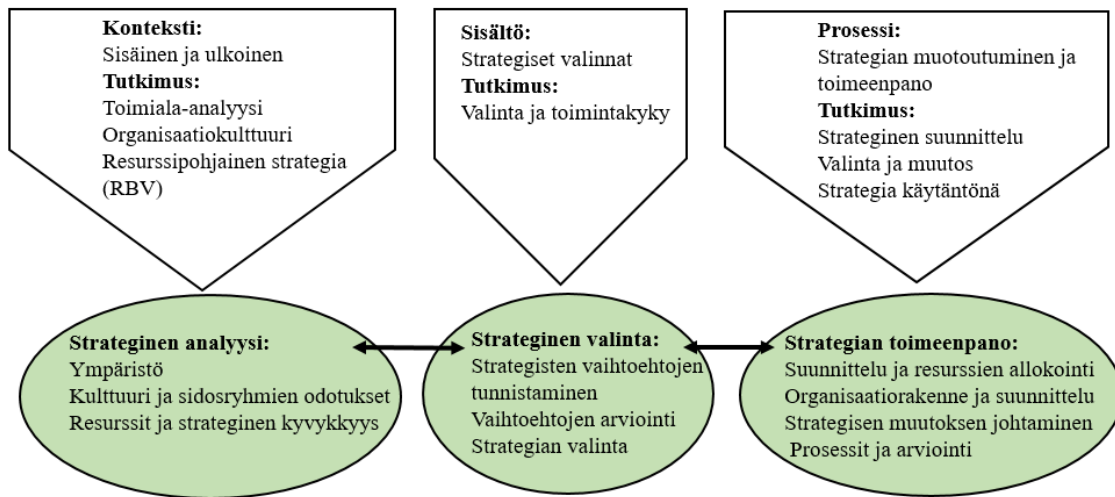
Tutkielma muodostuu viidestä luvusta. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma. Toinen luku on kirjallisuuskatsaus eli teoriaosa. Luvussa kolme on esitelty käytetyt tutkimusmenetelmät, kuvattu kohdeorganisaatio ja kohderyhmä sekä kerrottu aineiston analysointimenetelmät. Neljäs luku sisältää empiirisen aineiston analyysin ja tutkimustulokset. Viimeisessä viidennessä luvussa on pohdittu tuloksia ja arvioitu tutkimusta.

2. STRATEGINEN JOHTAMINEN

Luvussa kuvataan Johnsonin ja Scholesin (1993) ja Johnsonin, Scholesin ja Whittingtonin (2008; 2011) strategisen johtamisen kokonaisuus: strateginen analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. Strateginen analyysi ja valinta esitellään lyhyesti, koska empiria ei keskittynyt tutkimaan niitä, mutta ilman analyysin ja valinnan esittelyä perinteisen strategiaproessin teoriakuvaus olisi jäänyt vajavaiseksi. Johnsonin ym. strategisen johtamisen kokonaisuuden kolmas elementti eli strategian toimeenpano kuvataan tarkemmin strategian toimeenpanon ollessa tämän tutkimuksen keskiössä. Strategia käytäntönä -luvussa esitellään strategiset toimijat, strategiset käytännöt ja strateginen toiminta. Ennen luvun päättymistä kirjallisuuskatsauksen teoreettisen viitekehyksen kuvaukseen keskustellaan strategia prosessina ja strategia käytäntönä - tutkimussuuntien näkökulmista.

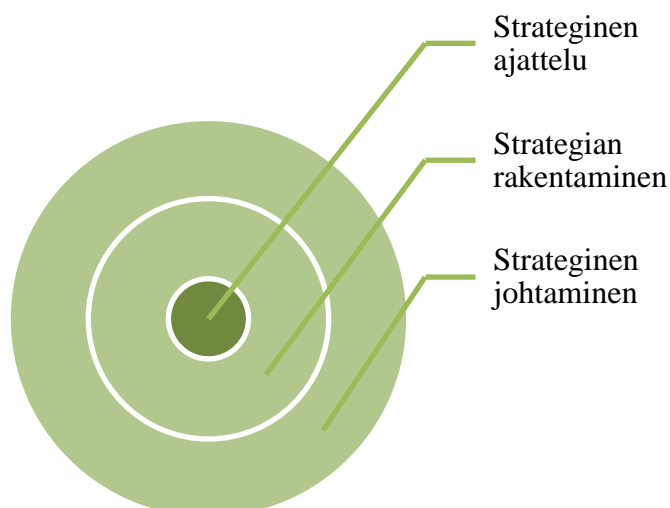
2.1. Strategisen johtamisen elementit

Strategisen johtamisen tutkimus voidaan Johnsonin, Scholesin ja Whittingtonin (2011: 11–14) mukaan jakaa kolmeen haaraan: organisaation sisäinen ja ulkoinen konteksti, strategiset valinnat sekä strategian muotoutuminen ja toimeenpanon prosessi. Strateginen johtaminen sisältää organisaation strategisen asemoinnin, strategisten valintojen tekemisen tulevaisuutta varten ja strategian johtamisen käytännössä (Johnson, Scholes & Whittington 2008: 12; 2011: 15–19). Nämä strategisen johtamisen elementit ovat esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Strategisen johtamisen elementit (mukaillen Johnson, Scholes & Whittington 2008; 2011).

Kaplanin ja Nortonin (2004b: 13) mukaan strateginen johtaminen tarkoittaa *muutoksen johtamista ylimmän johdon toteuttamana, strategian kuvaamista operatiivisina käsitteinä ja strategian liittämistä työntekijän päivittäiseen työhön*. Strategiasta keskustelu voidaan ulottaa strategiatoimintaan liittyväksi *pohdinnaksi* ymmärryksen lisäämiseksi. Tervonen (2003: 43) jakaa strategisen toiminnan tasot kolmeen: ajattelu, rakentaminen, johtaminen (kuvio 2).



Kuvio 2. Strategisen toiminnan tasot (Tervonen 2003: 43).

Ytimessä on strategisen ajattelun kyky, joka voi olla taitoa käsitteelliseen ajatteluun, liikkumista kuvittelun ja todellisen välillä, kaukonäköisyyttä, ilmaisutaitoa sekä induktiivista ja lateraalista ajattelua. Strategian rakentamiseen Tervonen (2003: 42) sisällyttää myös suunnittelun ja kehittämisen. Strategian johtaminen edellyttää johdonmukaista, luovaa ja selkeää strategisen ajattelun taitoa. Strategisessa johtamisessa keskustelualustoina toimivat strategiset analyysit ja Juutin (2010: 218) mukaan strateginen ajattelu ei saa päättyä strategiapaperin valmistumiseen. Hän painottaa, että ajattelun on oltava jatkuvaa ja koko organisaation läpäisevää. Vaikka toimintaympäristö onkin jatkuvassa muutoksessa, Lee ja Puranam (2016) painottavat epätäydellisenkin strategian täydellistä toimeenpanoa, jotta strategian toimivuudesta saataisiin käytännön palautetta. Strategisen toiminnan tasot - ajattelu, rakentaminen ja johtaminen - ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja niitä kaikkia tarvitaan strategisessa toiminnassa. Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998) mukaan strategia-ajattelu on ympäristön ja organisaation välistä suhteen selvittämistä. Strategisen suunnittelun ja strategisen ajattelun suhde on toisiinsa liittyvä, toisiaan täydentävä ja vahvistava oppimisprosessi (Wolf & Floyd 2017: 1770).

Strateginen analyysi

Strateginen analyysi auttaa organisaation strategisen aseman tunnistamisessa ja ymmärtämisessä. Analyysissä tarkastellaan organisaation ulkoisia ja sisäisiä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Strategia-analyysiin keskeisinä tekijöinä liittyvät Johnsonin ja Scholesin (1993: 23) mukaan ympäristö, organisaation resurssit ja strategiset kyvykkyydet sekä eri sidosryhmien odotukset ja kulttuuri.

Organisaation *kulttuuri* tuodaan yleensä julki vain muutamilla *arvoilla*, vaikka niitä Scheinin (1987) mukaan on useita, sillä kulttuuri on monitahoinen ja arvot ovat näkyviä (viestintä, päätöstavat, pukeutuminen), ilmaistuja (visio, toimintaperiaatteet, strategia) ja myös vaikeasti havaittavia (tiedostamattomia, uskomuksia, käsityksiä ja tunteita). Johnson (1990: 187) luettelee organisaation kulttuuriverkkoon kuuluvan tarinat, symbolit, voimarakenteet, organisaatorakenteet, kontrollijärjestelmät sekä rituaalit ja rutiinit.

Organisaatio on vuorovaikutuksessa *ympäristönsä* kanssa, jolloin muutosten ja niiden vaikutuksien ymmärtäminen on oleellista strategisen suunnitelman muodostamisessa. Toimintaympäristön *megatrendit* ovat yleensä analysoitavissa ympäristöstä. Kiiski Katajan (2016) mukaan megatrendit vaikuttavat yhteiskuntaan ja erityisesti tulevaisuuteen. Organisaation ulkoiset vaikutukset voivat olla mahdollisuuksia tai uhkia ja ne ovat osa SWOT-analyysia (Hill & Westbrook 1997: 47). SWOT-analyysi liittyy myös organisaation resurssien sisäisten näkökulmien eli vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin ja ne ovat osa organisaation strategista toimintakykyä (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009: 24, 26). Muita strategisen analyysin työkaluja ovat muun muassa PEST (Thomas 2007), skenaariotyöskentely (Schoemaker 1995), strategiset ryhmät (Dranove, Peteraf & Shanley 1998; Leask & Parker 2007), viisi kilpailuvoimaa (Porter 2008) ja arvojärjestelmäanalyysi (Santos & Eisenhardt 2005).

Organisaation *resurssiperustainen* tarkastelu korostuu Iansitin ja Levienin (2004: 72–73) mukaan, kun organisaation ekosysteemiä tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: tuottavuus (kustannusten alentaminen teknologiaa hyödyntämällä ja uusien tuotteiden luominen), vankkuus (häiriöistä selviytyminen) sekä markkinaraon luominen (merkityksellisen monimuotoisuuden lisääminen). *Strateginen johtaminen* perustuu resurssien käyttöön (prosessien resursointi, johtaminen, siirto) eli rutiineihin, joita kutsutaan strategisiksi kyvykkyyksiksi (Teece, Pisano & Shuen 1997). *Strategiset kyvykkyydet* ovat Teecen, Pisanon ja Shuenin (1997) mukaan organisaation arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia tai korvattavia resursseja. Strategisien kyvykkyyksien johtaminen on Oivan (2007) mukaan strategian toimeenpanon johtamista, sillä strategian toimeenpanosuunnitelma perustuu strategisiin kyvykkyyksiin.

Organisaation eri *sidosryhmien odotukset* vaikuttavat strategiseen johtamiseen. Johnson, Scholes ja Whittington (2008: 134–135, 156–157) listaavat sidosryhmiksi ne yksilöt ja ryhmät, jotka ovat riippuvaisia organisaation kyvystä täyttää heidän tavoitteensa sekä ne sidosryhmät, joista vuorostaan itse organisaatio on riippuvainen. Johnson ym. (2008: 158–163) kehottavat kartoittamaan sidosryhmät, jolloin voidaan tunnistaa niiden odotukset ja voima, joiden kautta syntyy ymmärrys poliittisista prioriteeteista. Mitä suurempi voima sidosryhmällä on, sitä vahvemmin se vaikuttaa organisaation strategia-analyysiin, joka siis perustuu ympäristön, organisaation resurssien, kulttuuristen ja poliittisten odotusten ja tavoitteiden pohdiskeluun.

Strateginen valinta

Strategisilla analyyseillä luotiin erilaisia vaihtoehtoja, joita arvioidaan ennen strategista valintaa. Valinta tehdään Johnsonin ja Scholesin (1993: 20–21) mukaan geneeristen strategioiden, muun muassa tuote- tai markkinakehittäminen (Porter 1998: 34–46), ja eri metodien, esimerkiksi yritysjärjestelyt ja sisäinen kehittäminen, avulla hakemalla vaihtoehtoista yhteensopivuuksia ja tutkimalla toteutusmahdollisuuksia ja niiden käytäntöön soveltumista. Strateginen valinta käsittää päätökset strategisista suunnista, kuinka organisaatio liiketoiminnan tasolla sijoittaa itsensä suhteessa kilpailijoihin ja millä menetelmillä strategiaa tavoitellaan (Johnson, Whittington & Scholes 2011: 196).

Strategisen analyysin tuloksena valitaan organisaatiolle paras toimintatapa eli strategia. Strategia on Porterin (1996: 74) mukaan *selkeä organisaation toiminnan kuvaus* ja se perustuu organisaation *ainutlaatuisiin toimintoihin*, joiden avulla organisaatio tuottaa merkittävää ja uniikkia *asiakasarvoa*. Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998) mukaan strategiaa voidaan pitää *suunnitelmana, asemana, mallina, näkökulmana tai juonena*. Suunnitelma tarkoittaa suuntaa tai polkua tavoitteita kohti, asema asemointia suhteessa ympäristöön ja kilpailijoihin, malli tarkoittaa johdonmukaista toimintamallia ja näkökulma organisaation näkemystä itsestään sekä lisäksi strategiaa voidaan pitää juonena, jolla organisaatio saavuttaa tavoitteensa (Mintzberg 2000: 23–29; Mintzberg ym. 2009: 9-16).

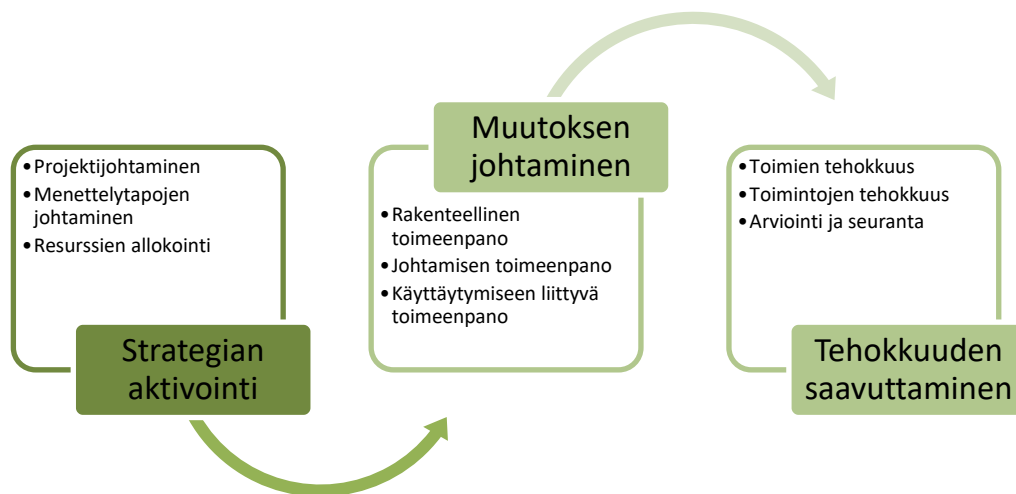
Strategisen johtamisen kolmas elementti on strategian toimeenpano. Se voidaan Johnsonin, Whittingtonin ja Scholesin (2011: 361) mukaan karkeasti jakaa strategioiden muotoutumiseen organisaatiossa ja strategien käytännön tehtäviin.

2.2. Strategia prosessina

Strategian toimeenpano edellyttää monimutkaisia, päällekkäisiä ja kriittisiäkin tehtäviä. Johnson ym. (1993) määrittävät toimeenpanon sisältävän strategisten vaihtoehtojen arviointikriteerit ja -tekniikat, strategioiden muotoutumistavat organisaatiossa ja strategisen muutoksen johtamisen. Lisäksi strategian toimeenpanoon sisältyy tutkimus siitä, miten organisatoriset rakenteet ja valvontajärjestelmät ovat tärkeitä strategisen

menestyksen organisoinnissa. Johnson ja Scholes (1993) liittävät strategian toimeenpanoon siis organisaation, resurssit ja muutoksen. Organisaatorakenne voi olla esimerkiksi toiminnallinen, divisioona-, matriisi- tai holding -rakenteinen tai Mintzbergin mukaan muun muassa adhokratia- tai konebyrokratiamallinen. Strateginen suunnittelu ja resurssien allokointi tarkoittavat resurssiallokointia organisaatiotasolla ja liiketoimintayksiköissä resurssisuunnittelua. Suunnittelu konkretisoituu päätöksiksi budjetoinnissa. Strategisen muutoksen johtaminen edellyttää prosessien ymmärtämistä, johtajuutta, muutosprosessin johtoa ja muutosagentteja. Muutoksen johtaminen on inhimillisen toiminnan ymmärtämistä.

Kazmin (2008: 1570, 1572) mukaan toimeenpanon tulee sisältää vähintään strategian aktivoinnin, muutoksen johtamisen ja tehokkuuden saavuttamisen (kuvio 3). Arvioinnin kautta saadun palautteen perusteella palataan ensimmäiseen vaiheeseen ja toimeenpanoprosessi käynnistyy uudelleen.



Kuvio 3. Strategian toimeenpanon viitekehys (mukaiillen Kazmi 2008: 1572).

Kazmi (2008) korostaa strategian toimeenpanossa hyvää projektijohtamista ja Hyväri (2016: 108) projektijohtamisen tärkeyttä tehokkaassa strategian toimeenpanossa. Blomqvist, Hällgren, Nilsson ja Söderholm (2010: 13) painottavat projekti käytäntönä - tutkimussuunnassa projektijohtamisen tutkimista organisaatioissa alhaalta ylöspäin, ei ylhäältä alaspäin, jolloin voidaan keskittyä siihen, miten työ organisoidaan (strategian

aktivointi), kuinka työkaluja käytetään (muutoksen johtaminen) ja miten tulokset saavutetaan (tehokkuuden saavuttaminen).

2.2.1. Strategioiden arviointi ja muotoutuminen

Strategisten valintojen arviointiin voidaan soveltaa strategian sopivuuden (mahdollisuudet ja rajoitteet), hyväksyttävyyden (sidosryhmien odotukset) ja toteutettavuuden (strategian toimivuus käytännössä) kriteereitä. Arvioinnissa voidaan käyttää strategisessa asemoinnissa käytettyjä työkaluja. Näiden lisäksi arvioinnissa hyödynnetään taloudellisia ja henkilöstön osaamiseen liittyviä analyysejä. (Johnson, Whittington & Scholes 2011: 362–386.)

Strategioiden arvioinnissa voidaan analysoida toimialan elinkaarta (kehittyvä, kasvava, kypsä tai taantuva) ja kilpailullista asemaa, joka Johnsonin ym. (2011: 371) mukaan julkisella sektorilla on dominoiva. Joskin julkisen sektorin laillistettu monopoliasema markkinoilla on muuttumassa harvinaisemmaksi kuin aiemmin. Julkisen sektorin johtajat tietävät tarpeen tasapainottaa palveluiden taloudellisia riskejä, koska budjetti toiminnalle osoitettuine määrärahoineen on pidettävä (Johnson ym. 2011: 385). Julkisen sektorin strategia pyrkii Juutin ja Luoman (2009: 24) mukaan rakentamaan *erilaisia sidosryhmiä palvelevan kokonaisuuden*, jossa ohjaavina elementteinä ovat julkisorganisaatiolle määritellyt tehtävät. Samoin myös Tervonen (2003: 247–248) näkee julkisorganisaation toiminta-ajatuksen tulevan ulkoa annettuna, kuten myös resurssit ja päämäärät. Hän luonnehtii julkisorganisaation toimintaympäristön jonkin verran hallittavissa olevana, mutta riippuvuus toimintaympäristöstä on kasvava. Paine strategian muuttamiseen lisääntyy, koska muutossykliisyys ja -tiheys ovat kasvaneet. Julkisorganisaatio on ympäristöönsä vaikuttaja ja sille on tunnusomaista, että strategian hallinnan keinot etenevät suunnittelusta strategiaan, strategian organisointi on hierarkkinen ja päällikkövetoinen sekä johtaminen on hallinto- tai asiaperusteista.

Strategian hyväksyttävyyttä arvioidaan sidosryhmien odotuksilla. Strategia on keskeinen väline *merkityksen tuottamisessa asiakkaille*, sillä mitä organisaatiossa tehdään, heijastuu kontakteihin asiakkaiden kanssa (Juuti & Luoma 2009: 220). Asiakkaiden odotukset organisaatiota kohtaan ovat jatkuvasti kasvaneet, jolloin organisaatiolta odotetaan asiakkaita tukevia ja asiakkaan identiteettiä myönteisesti rakentavia suotuisia mielikuvia

ja kokemuksia. Strategian tulee vedota organisaation henkilöstön älyyn, tunteisiin ja mielikuvitukseen, jotta luova *palvelutoiminta* innostaa asiakasta. Strategia rakentaa myös organisaation imagoa, joka on alttiina median mielikuville. Juutin ja Luoman (2009: 222) mukaan *imagon on perustuttava* todellisuuteen eli *toimintaan*, sillä pelkällä viestitetyllä imagolla ei rakenneta asiakaselämyksiä. Freedman (2003: 29) kehottaa organisaatioita varmistamaan, että niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät ymmärtävät täysin organisaation strategian; miten siihen on päädytty ja mikä rooli kullakin sidosryhmällä on strategian toimeenpanossa. Strategian viestintä ei kuitenkaan ole sama asia kuin onnistunut strategian toimeenpano (Aaltonen & Ikävalko 2002: 417). Strategian viestintä ulkopuolisille sidosryhmille on kuitenkin oleellinen kilpailutekijä, sillä se vaikuttaa organisaation brändi- ja imagotekijöihin. Erityisesti pörssiyrityksillä tätä viestinnän aluetta hoitaa usein erikoishenkilöstö.

Kun arvioidaan strategioiden toteutettavuutta ja strategioiden toimivuutta käytännössä, voidaan arvioida muun muassa organisaation työntekijöiden määrää ja osaamista (Johnson ym. 2011: 385). Prahaladin ja Hamelin (1990) resurssipohjainen näkemys tarkoittaa kilpailullisen edun saavuttamista vaikeasti jäljiteltävillä ja arvokkailla kyvykkyyksillä tai ydinosaamisilla, jotka muodostavat monipuolisten taitojen ja resurssien yhdistelmän, joka erottaa organisaation markkinoilta. Organisaation strategiset kyvykkyydet syntyvät pitkän ajan kuluessa ja muutokset edellyttävät Viitalan (2005: 181) mukaan *oppimista*. Kemppainen (2010: 152) lisää, että oppiminen on uusiutumisen väline ja *uusiutumisen prosessi edellyttää johtamista*. Kohtamäen ym. (2012: 172) mukaan jatkuva organisaation oppiminen vaikuttaa organisaation suoriutumistasoon positiivisesti. *Osaamisen kehittäminen* on siis yksi strategian toimeenpanoon vaikuttava merkittävä tekijä, ja se Juutin (2011: 157) mukaan nähdään jaettuna ja kontekstuaalisena toimintana eli työyhteisön toiminnan, johtamisen ja yhteisen kyvykkyyden kehittämisenä.

Strategisen käyttäytymisen *muutos on pitkäjänteinen prosessi*, joka Kamenskyn mukaan vie kolme, Porterin mukaan viisi ja Ansoffin mukaan seitsemän vuotta (Kamensky 2008: 365). Kamenskyn (2008: 366) kokemukseen perustuen oikeampi aikajänne on 10–15 vuotta. *Poisoppiminen* edellyttää monia epäonnistumisia ja jopa kriisejä, joiden kautta organisaatio hioo strategiatyöskentelyään tullakseen nopeaksi ja strategisesti ketteräksi.

Strategioiden muotoutuminen

Toimeenpanovaihe sisältää organisaatiossa myös strategioiden muotoutumisen tarkastelun. Vaiheessa tutkitaan toteutuvatko strategiat (1) analyttisen harkinnan ja toimeenpanon tuloksena vai onko strategia ennemminkin (2) ilmaantuva syntyen ajan kanssa esimerkiksi työntekijöiden kokemuksesta tai organisaation toiminnasta kilpailutilanteessa. Strategian muotoutumisprosessiin sisältyvät strateginen johtajuus, visio ja määräykset sekä strateginen suunnittelu. Ilmaantuvan strategian kehittämiseen liittyvät muun muassa poliittiset prosessit, aiemmat päätökset ja organisatoriset järjestelmät. On tärkeää tunnistaa, mitkä ovat näiden kahden erilaisen muotoutumistavan vaikutukset strategian hallintaan, koska hallinta sisältää useita prosesseja ja eri asiayhteyksiä. (Johnson, Whittington & Scholes 2011: 398–422.)

Kun strategia syntyy harkinnan tuloksena, siihen on voinut vaikuttaa strateginen johtaja yksilönä. Strategista johtamista voidaan tällöin luonnehtia käskynä. Kun strateginen johtaminen pohjautuu visioon, motivoidaan muita työskentelemään yhteisen näkemyksen eteen. Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin ja Kalin (2010: 35) painottavat, että johdon tehtävänä on *saada organisaation visio toteutumaan*. Strateginen johtaminen voi olla myös päätöksentekoa, jolloin strateginen johtaminen on keskusteluja, tiedon tulkintaa, päätösten oikea-aikaisuutta ja auktoriteettia saada myytyä päätökset muille. Symbolinen strateginen johtaminen tarkoittaa usein organisaation ulkopuolisen henkilön ilmentävän organisaation strategiaa. (Johnson ym. 2011: 398–400.)

Nyky aika korostaa Laulaisen (2005: 98) mukaan sekä erillisyyttä että yhteisyyttä, jolloin *yhteisen keskustelun ja pohdinnan* kautta voidaan vahvistaa tai selventää organisaation perustehtävän toteuttamista. Fallik (1988: 119) suosittelee *keräämään palautetta* strategian toimivuuden toteutumisesta, koska palautteen perusteella voidaan kohdentaa korjaavia toimenpiteitä oikeisiin asioihin. Lisäksi organisaation *menettelytapojen julkituominen* toiminnan linjauksiksi ja esimiestoiminnan ohjaamiseksi muutostilanteissa nähdään De Feon ja Janssenin (2001: 5) mukaan tarpeelliseksi, sillä menettelytavat ovat johdon perinpohjaisen harkinnan tuloksia ja ylimmässä johdossa hyväksytyjä toimintaohjeita. Santalaisen (2009: 227) mukaan *aika on kriittinen resurssi* ja odottelu luo tyhjiön, joka voi täytyä negatiivisilla huhuilla. Jotta aikaa hyödynnetään resurssina oikein, johdolla tulee olla hyvä strateginen näkemys muutosten oikea-aikaisuudesta ja

niiden viestimisestä. Kun näissä onnistutaan, isotkin muutokset ovat hyväksytyjä, koska oikea-aikaiset toimenpiteet ovat uskottavia.

Johnsonin ym. (2011: 400–401) mukaan strateginen suunnittelu voi tapahtua vaiheittain alustavista suuntaviivoista ja liiketoimintatason suunnittelusta yritystason suunnitteluun käsittäen taloudellisten ja strategisten päämäärien asettamisen. Strategiseen suunnitteluun liittyvät heidän mukaansa strategian ymmärtäminen ja tavoitteet, analyyttisten työkalujen käyttö sekä pitkän tähtäimen suunnittelu, koordinointi ja viestintä. *Yksimielisyys strategian ymmärtämisessä, siihen sitoutumisessa ja strategisissa prioriteeteissa ovat perusteita yhtenäiselle toiminnalle ja tehokkaalle strategialle* (Kaplan & Norton 2004a: 10–11). Floyd ja Wooldridge (1992: 38) vievät yksimielisyyspohdinnan strategiakontekstissa vielä pidemmälle: jos ei ole konsensusta, voiko olla strategiaakaan?

Strateginen *toimenpideohjelma* sisältää toimenpiteitä strategiasta johdettuna siten, että 20 prosenttia toimenpiteistä vastaa 80 prosenttia strategian toteutuksesta. Strategia puretaan toimenpideohjelmaan tulostavoitteista, jotka saavutetaan toimenpitein, joista syntyy suoritustavoitteet, joilla on vastuuhenkilö. Näin ohjelma on tavoitekeskeinen, konkreettinen ja vastuutettu. (Kamensky 2008: 63.) Kun prosessissa panostetaan erityisesti strategian ydinosiin – missio, strategiset tavoitteet ja toimenpideohjelmat – voidaan Kamensky (2008: 359) ja Johnson ym. (2011: 415) mukaan saavuttaa joustavasti yhteinen ymmärrys, näkemys ja sitoutuminen strategiaan sekä strategisen toiminnan laatu.

Toimintaympäristön muutokset ja painopistealueet voivat vaatia *nopeaa reagointia*, jolloin Hyvärin (2016: 114) mukaan niin ylimmän johdon edustajat kuin strategian toimeenpanoprojektin johto painottavat viestinnän tärkeyttä. Strategian *viestintä* tulee olla suunniteltua, yksinkertaista, avointa ja selkeää sekä sisältää sanallisia vertauskuvia (Kotter 1996: 89–92), jotta strategian merkitys omalle työlle perustellusti ymmärretään. Juholin, Åberg ja Aula (2015: 332) korostavat, että strategiselle viestinnälle ei ole yhtä määritelmää. Se voi olla yhdensuuntaista, kahdensuuntaista, kontrolloitua tai dialogista, suunniteltua tai spontaania. He ehdottavat huomioimaan seuraavat asiat strategisessa viestinnässä työntekijöille: *yhdensuuntainen tiedottaminen* (riittävä tieto ja sen saatavuus), *johdettu keskustelu* (tärkeät ja monimutkaiset asiat), yhteisöllisyyden rakentaminen ja yhteinen vastuu, joka saavutetaan *vuoropuhelussa* (dialogi). Sterlingin

(2003: 31) mukaan strategia *tulee kuvata yhdellä A4-paperilla* tai Lindroosin ja Lohiveden (2004: 164) mukaan strategiasta voidaan tehdä tarina, joka näytellään tai se tehdään kuvasarjaksi.

Kielen tulee olla ymmärrettävää ja visiota on viestinnässä toistettava, jotta se jäisi mieleen (Kotter 1996: 89–92). Viestinnällä tavoitellaan strategian oikeinymmärtämistä (Näsi & Aunola 2005: 85–88), jolloin strategiatilaisuuksissa tulee voida esittää tarkentavia kysymyksiä, saada niihin vastauksia ja myöhemmin palata kirjalliseen materiaaliin lisävastauksia etsimään (Juholin, Åberg & Aula 2015: 332). Kerralla ei voida viestiä kaikkea, vaan viestintä suunnitellaan kerta-annoksiin, jolloin tiedon vastaanotto on todennäköisempää ja tehokkaampaa sekä viestintä jatkuvaa. (Duck 2001: 138; Juholin, Åberg & Aula 2015: 326–332; Kotter & Whitehead 2011: 183; Lindroos & Lohivesi 2004: 160–161; Zagotta & Robinson 2002: 2.)

Duckin (2001: 138) mukaan kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa henkilö vastaanottaa tietoa tehokkaimmin. Jos työntekijät ovat osallistuneet strategian laatimiseen, he voivat toimia myöhemmin strategian toimeenpanossa tiedon välittäjinä kollegoilleen (Kotter 1996: 102; Lindroos & Lohivesi 2004: 162), jolloin Duckin (2001: 136–137) mukaan viestin vastaanotto nopeutuu ja strategian toimeenpano sulavoituu. Aaltosen ja Ikävälkön (2002: 417) mukaan esimiehen ja johdettavan välinen epävirallinen viestintä on tehokkaampaa kuin virallinen strategian viestintä. Myös Hoon (2007: 944–945) korostaa käytäväkeskustelujen tehokkuutta virallisten viestintäkanavien sijaan.

2.2.2. Strategisen menestyksen organisointi

Toimeenpano liittyy strategian ja ihmisten välisen toiminnan suhteeseen erilaisissa rakenteissa ja järjestelmissä. Nämä voivat olla johdon muodollisesti luomia tai epävirallisia suhteita, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn toteuttaa strategiaa. Toimeenpanossa oleellista on eri elementtien järjestäminen onnistuneesti siten, että rakenteista ja järjestelmistä voidaan luoda toisiaan vahvistavia kokoonpanoja, jotka sopivat organisaation strategioihin. Rakenne antaa työntekijöille roolit ja vastuut. Järjestelmät tukevat ja ohjaavat työntekijöitä. Kulttuuriset järjestelmät ohjaavat epäsuorasti, koska ne eivät edellytä suoraa valvontaa. Näitä kulttuurisia järjestelmiä ovat muun muassa rekrytointi, sosialisointi ja palkitseminen. Organisaation sisäisiin

resursseihin perustuvaa McKinseyn 7S-strategiatyökalua on myös käytetty strategian toimeenpanossa, mutta Baroton ym. (2014: 53) tutkimuksen mukaan se tarvitsee vielä teoreettista räätälöintiä. Työkalu korostaa strategian, rakenteen, järjestelmien, henkilöstön, johtamistyylin, kyvykkyyksien sekä mission, vision ja organisaation tavoitteiden yhteensopivuuden tärkeyttä. (Johnson, Whittington & Scholes 2011: 430–455.)

Organisaation suorituskyvyn kohdistusjärjestelminä voidaan pitää *strategiatyökaluja*, joista tunnetuimpia ovat Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä tasapainotettu tulokortti (BSC) ja strategiakartta (Kaplan & Norton 2000), jota pidetään hyvin soveltuvana julkiselle sektorille (Johnsen 2015: 246). Tasapainotettua tulokorttia pidetään ylhäältä alaspäin johdettuna työkaluna, kun taas strategian toimeenpano on suuressa määrin alhaalta ylöspäin toimiva prosessi (Kaplan 2012: 541–542; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009: 354–356). Strategiakarttaa voidaan pitää johtamisjärjestelmänä ja se muodostuu neljästä sektorista, joista jokaisella on tulokortti, joilla tunnistetaan strategian toteutuksen puutteet, mitataan aloitteita sekä muokataan toimintaa ja kommunikoidaan strategia organisaatiolle (Kaplan & Norton 2000: 175–176). Toisaalta on esitetty kritiikkiä, että strategiatyökalut voivat olla monimutkaisia, sisältösidonnaisia, liian abstrakteja (Casnocha 2015) tai raskaita käyttää aiheuttaen byrokratiaa (Karlöf 2004: 113), ja että työkalujen käyttö vie aikaa strategian toimeenpanolta.

Johnsonin ja Scholesin (1993: 20–22) mukaan strategian toimeenpanossa on huomioitava *organisaation rakenne*, joka sovitetaan strategiaan sekä *resurssit*, jotka konkretisoidaan budjetoinnissa. *Henkilöstön ja keskijohdon osallistuminen* strategian toimeenpanoon edellyttää alhaalta ylös -rakennetta ja sitä on Saaren, Lehtosen ja Toivosen (2015: 325) mukaan tarkasteltu nykyään myös julkisella sektorilla. Alhaalta ylös -rakenne nähdään mahdollistavana tekijänä innovaatioille, jotka syntyvät palveluja käyttävien kokemusten perusteella.

Myös Kotter (1996: 102–106) tuo esiin *organisaation rakenteiden* mahdollistavan vaikutuksen sekä *yhteisen intressin mukaisen toiminnan* jokaisella organisaation tasolla yksilön oman kiinnostuksen kohteen mukaisen toiminnan sijaan. Laulainen (2005: 98) taasen korostaa sosiologisesta näkökulmasta rakenteiden ja *valtasuhteiden vaikutuksia*

sekä *yksilöllisten ja yhteisöllisten merkitysten luomista*. Koska organisaatorakenne vaikuttaa organisaation tapaan toimia, Gębczyńska (2016: 1081) näkee rakenteen vaikuttavan merkittävästi prosesseihin ja asiakaspalveluun. Prosessirakenteinen organisaatio painottaa synkronointia ja asiakkaan vaatimusten täyttämisen koordinoitua, kun taas toimintorakenteinen organisaatio pyrkii saavuttamaan yksittäiselle yksikölle asetetut tavoitteet eli täyttämään yksikön johtajan odotukset.

Strategia on tehtävä jatkuvaksi prosessiksi. Linjakkaat prosessit ovat osa organisaation yhtenäistä toimintaa ja yhteisiä linjauksia. Tehokkaat sisäiset prosessit määrittävät, miten arvo asiakkaalle luodaan ja miten sitä ylläpidetään (Kaplan & Norton 2004a: 12). He luokittelevat *sisäiset prosessit* neljään johtamisklusteriin: tuotanto, asiakas, innovointi ja hallinto (sääntely ja yhteiskunnalliset odotukset). Jokaisella näillä klusterilla voi olla satoja alaprosesseja, mutta organisaation on keskityttävä näistä vain kriittisimpiin prosesseihin eli *strategisiin teemoihin*, jotka erottavat heidät muista toimijoista. (Kaplan ja Norton 2004a: 12.)

Strategian toimeenpanon esteenä voi olla puuttuva *toimeenpanosuunnitelma*. Ilman suunnitelmaa toimitaan yleensä sen mukaan, mitä oletetaan tehtävän ja olevan tärkeää, jolloin toiminta on Hrebiniakin (2006: 17) mukaan koordinoimatonta, eri suuntiin hajoavaa ja jopa ristiriistaista. Hän edellyttääkin, että esimiesten on tiedettävä toimeenpanoprosessin vaiheet järjestyksittäin ja mitkä vaiheista ovat kriittisiä. Allio (2005: 15–16) ohjeistaa yksinkertaistamaan toimeenpanoa pilkkomalla ensin toimet lyhyen aikavälin toimenpiteisiin aikatauluineen, kuten myös Karlöf (2004: 102) ja Zeps ja Ribickis (2015: 936), toiseksi määrittämään mittarit toiminnan seuraamiseksi ja kolmanneksi laatimaan toimeenpanon viestintäsuunnitelman. Strategia voi jäädä toteuttamatta, koska suunnitelman mukainen toimintamalli on ollut ristiriidassa yksilön henkilökohtaisten pyrkimysten kanssa (Aaltonen & Ikävalko 2002: 415). Toimeenpano voi myös epäonnistua *johdon epäyhtenäisen toiminnan* tai näkemyksen vuoksi, koska tällöin johto ei usko ja toimi muutosten toteuttamiseksi tehdyn suunnitelman mukaan vakaasti ja järkähtämättömästi (Duck 2001: 11, 24). Bodrumin (2010: 254) mukaan myös jatkuvat muutokset voivat tehdä strategiset ponnistelut merkityksettömiksi, jolloin Zeps ja Ribickis (2015: 936) kehottavat välttämään toistuvia strategisten tavoitteiden muutoksia strategian toimeenpanon aikana.

Strategian *toimeenpanoprosessi* olisi Valpolan ym. (2010: 90–91) mukaan hyvä visualisoida siten, että tavoitteet, toimenpiteet, seurantatapa ja aikataulusuunnitelma olisivat kaikkien nähtävänä organisaatiossa. Heidän mukaansa esillä oleva kuvaus prosessista edesauttaisi strategian toimivana pysymistä. Aaltonen ja Ikävalko (2002: 418) suosittelevat tätä varten luomaan toimeenpanosuunnitelman täsmälliseksi prosessikuvaukseksi, jossa on kuusi vaihetta: prosessin alku ja loppu, prosessin asiakas, prosessin päävaiheet, prosessiin osallistujat, tuote ja aikataulu. Vaiheiden kautta voidaan säännöllisesti arvioida strategian toimeenpanoprosessia.

Strategiat käyvät toteen vain ihmisten työn ja päätösten tekemisen kautta (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006: 10), jolloin organisaatioissa *tehtäväkokonaisuudet tulee jakaa työntekijöille* siten, että jokaisella organisaation tavoitteella on vastuhenkilö. Tehtäväkokonaisuus kuvataan yleensä tehtäväkuvassa. Viitalan ja Jylhän (2014: 205) mukaan tehtäväkuvat voivat olla tarkkarajaisia työtehtäviin kohdistuvia tai ne voivat olla tavoitteiden määrittelyä, joita tehtäväalueet kuvaavat. Oleellista on, että tehtäväkuvan perusteella työntekijä tietää häneen kohdistuvat odotukset, vastuunsa ja valtuutensa. Aaltosen ja Ikävalkon (2002: 418) sekä Zagottan ja Robinsonin (2002: 2) mukaan strateginen *toiminta tulee linkittää yksilön tavoitteisiin* esimerkiksi tavoite- tai kehityskeskusteluissa sekä Duckin (2001: 106) mukaan sitouttaa työntekijä henkilötasolla strategiseen muutokseen. Tämä edistää myös strategian tulkinnan ja omaksumisen yhtenäistä ymmärtämistä (Juholin 2009: 181), joka on edellytys *strategian mukaiselle toiminnalle*. Duck jatkaa, että toisten henkilöiden toiminnan muuttaminen voi olla mahdotonta, jolloin yksilön sitoutuminen oman toimintansa ja käyttäytymisensä muuttamiseen mahdollistaa strategisten tavoitteiden vaatimat aktiviteetit. Karlöf (2004: 105) korostaa hyvän esimiestoiminnan merkitystä tavoitteiden asettamisessa. Organisaation strategiset tavoitteet jalostuvat oman yksikön ja toiminnon tavoitteiksi ja siitä edelleen konkreettisiksi yksilön tavoitteiksi.

Työtehtävien priorisointi strategian mukaisesti sitouttaa toimintaan, sillä Aaltosen ja Ikävalkon (2002: 416) mukaan välttämättä pelkkä lisäinformaation antaminenkaan ylhäältä alas ei takaa strategian ymmärtämistä, jolloin strategiaan ei myöskään voi sitoutua. Organisaation tuleva menestys saattaa myös johtaa epätietoisuuteen tai jopa ymmärtämättömyyteen, jolloin *toimintatapojen esiin tuominen ja käsittely organisaatioyksiköissä* kirkastaa toimeenpanoa, aktivoi ja motivoi (Karlöf 2004: 112–

114). *Työtehtävien priorisointi* on Sterlingin (2003: 31) mukaan tärkeää strategisen fokuksen kehittämisessä. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi seitsemän projektia sadasta nostetaan tärkeimmiksi ja jokainen tietää ne, pystyy keskittymään niihin ja suoriutumaan määräaikaan mennessä.

Duckin (2001: 11) mukaan palkkiojärjestelmä voi motivoida henkilöstöä, jos mittaamalla voidaan todentaa strategian vaikutuksia. Strateginen *palkitseminen* on palkkauksen ja palkitsemisen liittämistä organisaation strategian ja tavoitteiden johtamiseen ja saavuttamiseen (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014: 49–50). Hakosen ym. (2014: 51) mukaan palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko on vaikutukseltaan tulevaisuuteen suuntautunutta ja strategista, myös silloin, kun palkitsemista ei tehdä. Hakonen (2015: 152) näkee, että oikea-aikainen palkitseminen motivoi työntekijää ja prosessimotivaatioteoria kannustaa liittämään rahallisen palkitsemisen *työssä suoriutumiseen*. Kamensky (2008: 314) korostaa kokeilujen ja innovaatioiden palkitsemista siten, että virheistä opitaan eli samasta epäonnistumisesta palkitaan vain kerran. Toisaalta motivaation sisältöteorioiden mukaan rahallinen palkitseminen ei juurikaan vaikuta työntekijän työmotivaatioon. Työntekijöillä on yksilölliset odotusarvot palkkion houkuttelevuudesta, johon vaikuttavat tasapaino panosten ja tuotosten välillä, vaikutusmahdollisuudet työssä ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus (Hakonen 2015: 153).

Schein (1978) tutki, että työn sisältö ja haasteet synnyttävät *työmotivaation* ja se laskee 5–7 vuoden samassa tehtävässä työskentelyn jälkeen ja samalla samaan tehtävään juuttuminen saattaa johtaa epäaitojen motivaatiotekijöiden (etuisuudet, matkustelu, edustaminen) ylivaltaan. Hambrick ja Fukutomi (1991) mukaan toimessa olon aika vaikuttaa yksilön kokeiluihin siten, että ensimmäisten kahden vuoden aikana rakennetaan uskottavuutta ja seuraavina parina vuotena kokeillaan toimiviksi havaittuja menettelytapoja, jonka jälkeen valitaan mieleisin tapa tehdä työtä. *Uudistamisen* riskiä ei enää oteta nopeasti muuttuvilla aloilla 4–6 työskentelyvuoden jälkeen ja vakaammilla aloilla 10 työskentelyvuoden jälkeen. (Santalainen 2009: 277–278.)

Duck (2001: 155) kehottaa toimeenpanemaan strategia osissa siten, että organisaation toiminnoissa *otetaan uusi strategia käyttöön vaiheittain*. Strategian käyttöönotto tarkoittaa tällöin pieniä, helposti toteutettavia vaiheita toimintojen osa-alueissa, jolloin

kukin onnistunut vaihe kannustaa strategian toimeenpanoa eteenpäin ja vahvistaa luottamusta strategiseen toimintaan. Organisaation jokainen osa-alue ottaa käyttöön uudet toimintatavat samalla toimintamallilla kuin aikaisemmat osa-alueet. Tervosen (2003: 110) lähestymistapa strategian toimeenpanoon on suhteessa sen laadintaan. Hänen mukaansa *toimeenpanon tulisi olla lähes vastakkainen strategian laadintaan* nähden (taulukko 1).

Taulukko 1. Strategian protokollan periaatteita (Tervonen 2003: 110).

Preferenssi	Strategian laatiminen	Strategian toimeenpano
Aika	Tulevaisuudesta nykyisyyteen	Nykyisyydestä tulevaisuuteen
Etäisyys	Kaukaa lähelle	Läheltä kauaksi
Mittakaava	Suuremmasta pienempään	Pienemmästä suurempaan
Lähestyminen	Ulkoa sisäänpäin	Sisältä ulospäin
Hallinta tai ohjaus	Ylhäältä alaspäin	Alhaalta ylöspäin
Oppiminen	Rakenteesta ymmärrykseen	Toiminnasta vastuuseen

Strategian toimeenpano tulisi toteuttaa tästä hetkestä tulevaisuuteen katsoen ja keskittyä pienien ja lähellä olevien tavoitteiden saavuttamisen kautta tavoittelemaan kauempana olevaa isoa tavoitetta. Strategian toimeenpano on *organisaation sisäistä toimintaa* ja sitä ohjaa jokainen strategista toimintaa harjoittava organisaation jäsen organisaation eri tasoilla toiminnastaan oppien.

2.2.3. Strategisen muutoksen johtaminen

Usein uuden strategian kehittäminen voi edellyttää merkittäviä muutoksia organisaatiossa. Strategisen muutoksen johtaminen vaihtelee organisaatioittain tyyleitään ja muutoksen sisällöltään. Strategisen muutoksen pääelementit ovat muutoksen diagnosointi, menettelytavat ja keinot muutoksessa, muutosohjelmien johtaminen (muutoksen luonteesta riippuva) ja muutoksen johtaminen (strategisen johtamisen tyyli). Strategisessa muutoksessa tulee huomioida muutoksen onnistumiseksi itse muutoksen tarve, joka perustuu valittuun strategiaan ja sen sisältöön, muutosvastahakuisuuden esiintyminen ja strategisen muutoksen johtaminen eri

organisaatiotasolla. Muutoksen johtamisessa tulee kiinnittää huomiota muutostarpeen nopeuteen ja laajuuteen sekä henkilöstön monimuotoisuuteen, kyvykkyyksiin ja muutosvalmiuteen, organisaation käytettävissä olevaan kapasiteettiin ja muutoksen johtajan vaikutusvaltaan. Tärkeää muutoksessa on myös tunnistaa ne resurssit ja ominaisuudet, joita ei muuteta. (Johnson, Whittington & Scholes 2011: 462–489.)

Johnsonin ja Scholesin (1993: 20–22) mukaan toimeenpanossa on huomioitava *muutoksen hallinta*, jossa otetaan huomioon ihmiset toimijoina ja joka edellyttää organisaation toiminnan ymmärtämisen. Työuran aikana muutokset voivat innostaa tai lannistaa. Walingan (2008: 341) mukaan *muutosvalmius* vaatii henkilöltä voimien keskittämistä muutoksen haasteisiin enemmän kuin itse muutokseen. Amis ja Aïssaoui (2013: 70) kohdistavat muutosvalmiuden yksilön tietoon, uskomuksiin, asenteisiin muutoksesta ja aikomuksiin, joihin muutosponnistelut tähtäävät. *Ohjeistus muutokseen* tarkoittaa tiedon jakamista, vuorovaikutusta ja keskittymistä työtehtäviin itse muutoksen sijaan. Tällä on merkitystä strategian toimeenpanossa, koska Hrebiniakin (2006) mukaan suurin este käytäntöjen muutokselle on kykenemättömyys murtaa *muutosvastarinta*.

Pienessä organisaatiossa *toiminnan muutosten toteuttamisen* pitäisi olla helpompaa kuin isossa organisaatiossa, koska henkilöstöä ja toimintakulttuureja on pienessä organisaatiossa vähän (Duck 2001: 49). Toisaalta Johnson, Scholes ja Whittington (2006: 508) tuovat esiin organisaation toimialan ja huomioivat, että pitkään toimivilla julkisen sektorin organisaatioilla, joilla on pysyvät rutiinit, rakenteet ja kenties vastustusta muutokseen, tarvitsevat erilaista muutoksen johtamista kuin esimerkiksi vastaavankokoisessa kasvuyrityksessä. Strategisen muutoksen johtamista tulee Bodrumin (2010: 253) ohjeen mukaan suunnitella siten, että muutoksen visio ohjaa johtamista, koska tasapaino johtamisen ja strategian välillä tarkoittaa suunniteltua johtamista ja kontrollia, joita muutos itsessään vähentää.

Johdolla tulee olla strategiasta *yhteinen näkemys* ja lisäksi heiltä odotetaan *yhtenäistä strategista johtamista*, sillä strategian toteuttaminen on organisaation *yhtenäistä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi*. Collisin ja Rukstadin (2008: 84) mukaan oikein ymmärretty strategia ohjaa toimintaa siten, että yksittäisten *työntekijöiden valinnat vahvistavat toisiaan* tehden työntekijöiden valinnoista eksponentiaalisesti tehokkaita.

Koska organisaation arvot kuvaavat organisaation kulttuuria, onnistunut toiminta yhteisten arvojen mukaisesti tarkoittaa Jupon (2011: 55) mukaan *yhteisen toimintakulttuurin* huomioimista toiminnan muutoksessa. Johnsonin ym. (2011: 481) mukaan organisaation rituaalit ja muutokset arvoissa, esimerkiksi muutokset tiloissa ja pukeutumisessa, ovat symbolisia muutoksen toteuttamisen keinoja. Koska Scheinin (1999: 14) mukaan organisaatiokulttuuri on voimakas ja sisältää tiedostamattomia voimia, kulttuuriset elementit haastavat strategian toimeenpanon johtamista. Sull (1999) viittaa, että arvoista voi tulla dogmeja eli ismejä, joihin organisaatio jää kiinni ja kun olosuhteet muuttuvat, arvojen mukainen toiminta johtaa strategiatyöskentelyn epäonnistumiseen.

Organisaation sisällä voi olla osakulttuureita, esimerkiksi ryhmäkulttuureita (Schein 1987: 26). Milloin organisaation rakenteita muutetaan, tulee Scheinin (1987: 24–25) mukaan huomioida, että *ryhmä reagoi muutoksiin oppimallaan tavalla ja pyrkii säilyttämään ja suojelemaan muodostuneen ryhmän*. Organisaatiokulttuuri voi Kotterin ja Heskettin (1992: 51) mukaan olla sopeutuva, jolloin johtajat välittävät organisaation sidosryhmistä ja prosesseista, joilla toiminnan muutos aikaansaadaan, tai sopeutumaton, jolloin johtajat välittävät itsestään ja omasta ryhmästään, ylläpitävät vallitsevaa tilaa ja byrokratiaa riskejä ottavan johtamistoiminnan sijaan. Vaarallinen tilanne Kotterin (1996: 29) mukaan syntyy silloin, kun organisaatiokulttuuri on sopeutumaton ja johtajat ovat kyvyttömiä ihmisten johtajia. Strategisen johtamisen viitekehyksessä ylimmän johdon on tällöin ryhdyttävä toimiin. Burnes (2004: 988) ehdottaa ratkaisuksi *ulkoisten ja sisäisten synergioiden rakentamisen sekä yritteliäisyyttä ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin luomisen*.

Tehokas toimeenpano on tavoitteiden saavuttamista, johon Parppein (2008) mukaan tarvitaan tavoitteen hallintaa (sisältö ja merkityksellisyys), itseluottamusta (kyky saavuttaa tavoite ja mahdollisuus vaikuttaa) ja volitiota (toimintaa ylläpitävät ja suuntaavat prosessit). *Volitiota eli tahtoa* Parppein (2008: 39) kuvaa päätöksentekotilanteen jälkeiseksi tilaksi. Myös motivaatiota tarvitaan tavoitteen saavuttamisessa, mutta se liittyy Parppein (2008: 40) mukaan tavoitteeseen liittyviin rakenteisiin (tehtävä- ja suoritusorientaatio), kun taas volitio toiminnan ylläpitoon liittyviin rakenteisiin (kognitio-, emootio-, motivaatio- ja ympäristökontrollit). Tavoitteen saavuttamiseksi voidaan tietoisesti ylläpitää yksilöllisiä prosesseja, rakenteita

ja toiminnan kontroleja, jotka liittyvät volitioon, joka auttaa strategian toimeenpanokyvyyssä.

Stacey'n (2007: 63–64) mukaan hyvä strategia on pidettävä aktiivisena. De Feo ja Janssen (2001: 6) sekä Suominen ym. (2012: 89) näkevät tämän johdon tehtäväksi. *Strategian aktiivisena pitäminen johdon ja esimiesten toimesta* tarkoittaa Tervosen (2003: 183) mukaan sitä, että arvioidaan jatkuvasti toimintaympäristöä ja voimavaroja, että tehdään painopisteiden täsmentämistä sekä strategisen rakenteen ja asiayhteyksien kirkastamista, että vaiheiden toteutumisen seuranta. Karlöf (2004: 114) korostaa strategian toimeenpanotyön pitkäjänteisyyttä. Jotta esimies voi varmistaa strategian mukaisen toiminnan, tulee seurantajärjestelmää jatkuvasti parantaa, arvioida toteutusta ja huolehtia strategisen johtamisen ja organisoinnin periaatteista (De Feo & Janssen 2001: 5–6; Stacey 2007: 64; Tervonen 2003: 183). Leen ja Puranamin (2016: 1543) mukaan paine strategian toimeenpanoksi tulee houkuttelevammaksi silloin, kun esimiehelle tulee vaikeammaksi havaita työntekijöidensä toimintaa, kun ylimmällä johdolla tulee vaikeuksia kommunikoida strategiaa tehokkaasti johdettavilleen tai kun ylin johto osallistuu myös käytännön toimintaan, kuten strategisiin koeinvestointeihin tai strategisen toiminnan käytännön seurantatyöhön.

Porterin (1996: 70) mukaan operationaalinen tehokkuus saavutetaan toimintojen erinomaisuudella ja strategia yhdistää nämä toiminnot. Näin myös *strateginen kertaluontoisten pyrkimysten mittaaminen eroaa operatiivisten jatkuvien tulosten mittaamisesta*. Tästä esimerkkinä muun muassa sähköisen järjestelmän käyttöönotto. Kun käyttöönotto on tapahtunut, operatiivinen mittari korvaa strategisen mittarin. Allion (2005: 17–18) on havainnoinut, että budjetti ja ennusteet voivat olla organisaation ainoat viralliset mittarit, vaikka strategisten ohjelmien tuloksia ei välittömästi saadakaan talouden järjestelmillä mitattaviksi. Hän ohjeistaa luomaan mittarista täsmällisen ja jos mahdollista, muuttamaan abstraktit, pehmeät tavoitteet mitattaviksi yksiköiksi. Tästä esimerkkinä innovaatiot, joita voidaan mitata esimerkiksi patenttihakemusten tai myönnettyjen patenttien lukumäärällä. Mitä tarkempi mittari, sitä helpompi sillä on seurata strategian toimeenpanoa.

Strategisen toiminnan *mittareiden seuraamisella* arvioidaan strategian toimeenpanon onnistumista. Tavoitteena on Allion (2006: 9) mukaan korkea suorituskyky pitäen

samalla sidosryhmien tarpeet tasapainossa. Mittarit voivat olla lyhyen tai pitkän tähtäimen taloudellisia mittareita tai laatuun, tehokkuuteen, asiakastyytyväisyyteen liittyviä muuttujia, jotka heijastavat organisaation liikettä kohti pitkän aikavälin päämäärää. Jokaiselle suoritustavoitteelle ja mittarille asetetaan vastuuhenkilö (Kamensky 2008: 329). Koska tehokas strategian toimeenpano edellyttää toimenpidesuunnitelman, ympäristön, asiakastyytyväisyyden ja talouslukujen seuranta (Sterling 2003: 33), mittaaminen tarkoittaa vastuullisuutta ja muutoksen tekemistä, jos se on perusteltua. Tervosen (2003: 250) mukaan *toiminnan uudelleenarvioinnin* pitäisi olla jatkuvaa. Uudelleenarviointi voi parantaa toimintaa ja tulosta yllättävän paljon. Toimintaa pitäisi muuttaa kuitenkin vasta sitten, kun uutta tietoa on kerätty riittävästi ja muodostettu sen pohjalta näkemys organisaation ja toiminnan muuttamisesta. Seuranta tarkoittaa *strategian toimeenpanon käynnissä pitämistä* ja puhumista siitä, kuinka tapahtumat ja tulokset liittyvät strategiaan.

Organisaation *tunnetilat* vaikuttavat johtamiseen ja johtaminen vaikuttaa tunnetiloihin. Siksi strategian toimeenpano ei ole pelkästään rationaalinen, vaan myös tunnetilaan vaikuttava johtamisprosessi. Kompleksisuuden vuoksi on tunnettava organisaation päämuuttujat, jotka Juutin ja Luoman (2009: 143–148) mukaan ovat prosessit, sisältö ja konteksti, esimerkiksi julkinen sektori. He kuvaavat tunnetilojen ulottuvuuksia uudistumishakuisuudella ja strategisen suunnan selkeydellä (kuvio 4).

Uudistumishakuisuus	Vahva	Kiehua Muutoshalua, kritiikkiä, poikkeavia käsityksiä oikeasta suunnasta ja haasteena tulevaisuusorientaation aikaansaaminen	Flow Energiaa, vahvoja tahtiloja, (yli-)innokkuutta, malttamattomuutta ja haasteena positiivisen uudistumiskierteen ylläpitäminen
	Heikko	Pysähtyneisyys Epäluuloa, pelkoa, epäselviä ja ristiriitaisia tavoitteita ja haasteena luottamuksen rakentaminen	Lepokitka Yhtenäinen käsitys suunnasta, mutta vaikeuksia päästä liikkeelle ja haasteena pienten muutosten käynnistäminen
		Heikko	Vahva
	Strategisen suunnan selkeys		

Kuvio 4. Organisaation tunnetilojen viitekehys (Juuti & Luoma 2009: 147).

Juuti ja Luoma (2009: 146–155, 162–168) keskustelevat pysähtyneisyydestä ja lepokitkasta seuraavaa: Kun organisaatio on pysähtyneisyyden tilassa, sen uudistumishakuisuus ja strategisen suunnan selkeys ovat heikkoja, jolloin se taistelee olemassa olostaan ja yksilöt turvautuvat sosiaalisten puolustusmekanismien käyttöön (syyttely, kieltäminen, tunteiden siirtäminen). Organisaatiossa on luottamuksen puutetta, epäluuloa kaikkea uutta kohtaan ja henkilöstö kokee, että kukaan ei välitä mitä organisaatiossa tapahtuu. *Strateginen johtaminen* on tällä areenalla vaikeaa, sillä energia ohjautuu kunkin yksilön aseman puolustamiseen eikä strategiatyökalujen käyttäminen tuo ratkaisua. Ihmiset tulisi saada positiiviseen vuorovaikutukseen keskenään, jolloin myös luottamus alkaa rakentua. Tämä edellyttää kommunikointia, aitoja kohtaamisia, arvostamista ja keskeneräisyyden hyväksymistä. Jos organisaatiolla on vahva ja selkeä strateginen suunta, mutta heikko uudistumishakuisuus, sillä ei ole energiaa käynnistää tarpeellisia muutoksia. Organisaation lepokitkaa aiheuttavat aiemmat epäonnistuneet muutosprosessit ja väsymys. *Strateginen johtaminen* edellyttää innokkaita uudistumishaluisia muutoksen tekijöitä, jotka pienin uudistuksin ja onnistuneiden kokeilujen kautta valavat organisaatioon uskoa muutoskyvystä. Dialogin aikaansaamisella tavoitellaan erilaisuuden kunnioittamista ja luovuutta. Positiivisen kierteen aikaansaamisen jälkeen voidaan siirtyä mittavimpiin edistysaskeleisiin.

Organisaation vahva uudistumishakuisuus, mutta heikko käsitys tulevaisuudesta, aiheuttavat kiehunnaa. Organisaatiossa on odotuksia ja energiaa ilman yhtenäisiä toiminnan reittejä. *Strateginen johtaminen* edellyttää olemassa olevien ajattelutapojen kyseenalaistamista, skenaarioiden tekemistä ja mielikuviin perustuvaa keskustelua organisaatiossa, joiden kautta voidaan luoda yhtenevä ja vahva käsitys organisaation suunnasta. Sosiaalisena liimana kiehunta vaiheessa tulee käyttää yhteisiä kulttuurisia tekijöitä, jotka ovat organisaation ajattelu- ja toimintatapoja, arvoja (ihanteita, uskomuksia), arvostusta ja käyttäytymismalleja. Intuitiivinen ja ennakoiva johtaminen auttaa pois kiehunta tilasta, sillä se perustuu tunneprosesseihin, joita organisaatio kiehunta tilassa kaipaa. Organisaatio on kollektiivisessa virtaustilassa silloin, kun sekä uudistumishakuisuus että strateginen suunnan selkeys ovat vahvoja. Tila ei ole pysyvä ja siksi strategisen johtamisen haasteena on säilyttää positiivinen flow, vaikka toiminta rutinoituu ja ympäröivät olosuhteet muuttuvat. Organisaatiolla on flow tilassa selkeä ja tulevaisuuteen suuntautunut inspiroiva visio, jolloin yhteiseen kulttuuriin sitoutuneisuus tukee organisaation oikeutetun päämäärän saavuttamista. Organisaatiolle on ominaista toimia verkostoissa ja etsiä mahdollisuuksia, tukea ja valtuutusta. (Juuti & Luoma 2009: 146–148, 155–162, 168–173.)

Whittington (1996: 732) toteaa, että strategian tekemisen taidot eivät ole yleisiä taitoja, jolloin strategian toimeenpanon esteenä voi Hrebiniakin (2006: 12) mukaan olla *johtohenkilöiden koulutuksen* puute. Liiketalouden koulutukset keskittyvät usein strategian laatimisen teorioihin ja toimintojen suunnitteluun eivätkä itse toimeenpanoon. Tämä näyttäisi johtuvan siitä, että laatimista ja suunnittelua opetetaan erillisissä tieteenalakohtaisissa siiloissa, jolloin toimeenpanoon liittyvä osaaminen syntyy vasta käytännön kokemuksen kautta. Hrebiniak (2006: 13) suosittelee toimeenpanomallin ja sen erilaisten vaiheiden ja päätöksentekoon liittyvien asioiden teoriaopetusta ohjaamaan käytännön toimia. Fallikin (1988: 105) mukaan itseluottamus lisääntyy ja motivaatio paranee, kun osaaminen lisääntyy. Kesti (2010: 125) vahvistaa, että organisaation *strateginen menestyminen varmistetaan asiantuntevalla johtamisella sekä hyvillä johtajataidoilla*.

Johtaminen on yhä enemmän *yhdessä tehtyä* ja johtoryhmä toimii tässä *esimerkin antajana* (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007: 60–61). Tämä tarkoittaa kysymistä ja pohdintaa siitä, mitä strategialla ja arvoilla saavutetaan ja miten henkilöstö yhdessä voi

edistää strategian ja arvojen toteutumista. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2009: 381) näkevät, että strategiaprosessi tarvitsee psyykkisiä ja sosiaalisia näkökulmia, johtamisenergiaa ja organisaation voimia. Tätä tukee Burnes (2004: 989), jonka mukaan muutosprosessi on kulttuurinen ja kompleksinen, analyyttinen ja poliittinen sekä rationaalinen ja epärationaalinen yhdistelmä uskomusten, rakenteiden ja strategian rakentamista ja niiden haastamista.

Strategian toimeenpano tarkoittaa *keskustelua ja ryhmän jäsenten näkökulmien huomioimista* sekä operationaalisiin toimintoihin vaikuttamista. Kärnä (2016: 28) näkee, että muutoksen johtaminen vaikuttaa strategiaan ja organisaatioon. Kotterin 8-vaiheinen muutosjohtamisen malli näki työntekijät subjektien sijaan objekteina, joita hallitaan resursseina (esimerkiksi muutosvastarinnan käsittely). Kotter (2012) kuitenkin toteaa, että muutoksen johtamisen kenttä on muutoksessa, jolloin vanhoilla hierarkioilla ja menetelmillä ei voida hallita nopeaa muutosta. Hän jatkaa, että organisaation valitsevat muutosagentit voivat navigoida hierarkioiden, vanhojen menetelmien ja johtamisprosessien välillä samalla kannustaen työntekijöitä työskentelemään yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi.

2.3. Strategia käytäntönä

Strategiatutkimus on perinteisesti keskittynyt tutkimaan strategioita makrotasolla, mutta Johnson, Melin ja Whittington (2003) avasivat tutkimuskentän mikrotason näkökulmalle strategiaan ja strategian tekemiseen. He korostivat, että on oleellista tutkia prosesseja ja käytäntöjä, jotka ovat *organisaatioiden jokapäiväistä elämää* ja jotka *liittyvät strategiaan tuloksiin ja vaikuttavat organisaatiossa toimiviin henkilöihin*. Tutkimussuuntaa kutsuttiin tuolloin toimintopohjaiseksi näkemykseksi (Activity-Based view). Johnsonin, Langleyn, Melinin ja Whittingtonin (2007: 3) mukaan strategia käytäntönä -tutkimus pitää strategiaa *organisaation toimintana ja ihmisten välisenä vuorovaikutuksena*, joihin vaikuttavat *käytännöt ja institutionaaliset rutiinit*. Käytännöt vaikuttavat strategisten toimijoiden työhön, jolloin Seidl ja Whittington (2014: 1410) katsovat, että mikrotason toiminta linkittyy makrotason käytäntöihin.

Vaara ja Whittington (2012: 291) havaitsivat strategia käytäntönä -tutkimussuunnan tuovan uuden vaihtoehdon johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksen kenttään, sillä strategiakäytännöillä nähdään olevan niin *poliittisia vaikutuksia* kuin myös vaikutuksia *strategiatyökaluihin*. Strategia käytäntönä -tutkimussuunta tarkoittaa käytännössä myös ymmärryksen lisäämistä niin johtajille kuin työntekijöille. Whittington (2006) analysoi strategia käytäntönä -tutkimusta kolmella alalla: *toimija* (practitioner), *käytäntö* (practice) ja *toiminta* (praxis), joilla Jarzabkowski ym. (2007: 8) mukaan strateginen johtaminen ja suunnittelu tapahtuvat. Elbasha ja Wright (2017: 108) pitävät kolmen alan perustana rakenteellisuutta. Whittington (2006) kuvaa strategisoinnin olevan toisiinsa sekoittuvia toimintoprosesseja, joissa strategit käyttävät erilaisia työkaluja, lähestymistapoja ja käsitteitä.

2.3.1. Strategiset toimijat

Vaaran ja Whittingtonin (2012: 290) mukaan strategiset toimijat ovat heitä, jotka vaikuttavat strategian tekemiseen. Strateginen toimija voidaan ryhmitellä *yksittäiseksi henkilöksi* (esimerkiksi toimitus- tai talousjohtaja) tai *ryhmäksi henkilöitä* (esimerkiksi ylin johto, keskijohto, insinöörit), jotka toimivat joko organisaation *rajojen sisäpuolella* (osoitettu hierarkia organisaatiossa) tai organisaation *rajojen ulkopuolella* oman roolin omassa organisaatiossaan, kuten esimerkiksi konsultit (Jarzabkowski & Spee 2009: 72). Strategisiksi toimijoiksi lukeutuvat henkilöt, jotka ovat *suoraan osallisia* strategiatyössä, ja *epäsuorasti* strategiatyöhön *vaikuttavat henkilöt*, esimerkiksi päättäjät, media, gurut ja mentorit sekä liiketalouden oppilaitokset, jotka ”laillistavat” strategiset käytännöt ja strategisen toiminnan (Jarzabkowski & Whittington 2008: 101–102). Vaaran ja Whittingtonin (2012: 290) sekä Ikävalkon (2005: 14) mukaan *toimijoita ovat kaikki, jotka osallistuvat tai pyrkivät osallistumaan strategiatyöhön*.

Whittingtonin (1996: 732; 2006: 619) mukaan toimijoita ovat muun muassa *eri organisaatiotasoilla vaikuttavat johtajat ja tytäryhtiöiden johtajat*. Wooldridge ym. (2008) määrittelevät joukon potentiaalisia positioita, jotka on luokiteltu keskijohtajiksi; divisioonien ja toiminnallisten yksiköiden johtajat sekä kehitysprojektien ja strategisten aloitteiden johtajat. Keskitason johtajien merkitys strategian suunnitteluun alkaa siitä havainnosta, että heillä on sekä yhteys ylimpään johtoon, että heillä on tuntemus toiminnasta (Wooldridge ym. 2008: 1192). Keskijohdolla on siten mahdollisuus

kanavoidsa tärkeitä panoksia markkinoista, teknologioista ja kilpailijoista toiminnan tasolta suunnitteluprosessiin ja vaikuttaa suoraan heidän johdettaviensa halukkuuteen ja kykyyn toteuttaa suunnitelman tavoitteet. Mantere ja Vaara (2008) tutkivat syitä, joiden vuoksi keskitason johtajat eivät osallistu strategiatyöhön. Syitä olivat muun muassa osallistumista estävät tai rajoittavat keskustelut, kuten mystifiointi tai itsensä toteuttaminen. Kennedyn ja Fissin (2013: 1147) mukaan johtajat ja päättäjät näyttävät haluavan, että johtoryhmät olisivat sellainen ”vaarallinen tila”, jossa luovuus voisi syntyä ja riskejä otettaisiin, ja jossa luovutta seurattaisiin ja riskejä hallittaisiin (Concannon & Nordberg 2017: 10).

Yksi strategiasuunnittelututkimuksen keskeisistä tuloksista liittyy strategisten suunnitteluosastojen ja muiden strategisten toimijoiden muuttuvaan rooliin. Grant (2003) toteaa, että suunnitteluorganisaatiot varsinaisen suunnittelutoiminnon sijaan toimivat tukiresursseina organisaation suunnitteluprosessissa fasilitoimalla viestintää koko organisaatiossa, antamalla teknistä ja hallinnollista tukea ja toimimalla sisäisinä konsultteina suunnitteluun liittyvissä tehtävissä. Strategiset suunnittelijat tekevät erikoisasantuntijana suunnitteluun liittyviä tehtäviä ja koordinoivat yleistä suunnitteluprosessia, pitävät prosessin elossa organisaatiossa ja takaavat jonkinasteisen joustavuuden muodollisissa prosessissa (ks. Huntsman 1994). Lisäksi he toimivat strategisen ajattelun ja strategisten taitojen kehittäjinä (Alexander 1995; Grant 2003; Mintzberg 1994).

Strategisen toimijan on Whittingtonin (1996: 732) mukaan ymmärrettävä erilaisten *toimijoiden roolit*, jotka liittyvät strategian tekemiseen. Konsernijohdon, tytäryhtiöiden johtajien, suunnitteluhenkilöstön ja strategiakonsultin roolit poikkeavat kaikki toisistaan strategian tekemiseen liittyvissä tehtävissä, jotka ovat muun muassa sovittelua, analysointia ja neuvomista. Toimijoilta edellytetään erilaisia käytännön päteyyksiä, jolloin on tärkeää tunnistaa, että menestyminen yhdessä toimijan roolissa ei takaa menestymistä toisessa.

Toimijat hyödyntävät erilaisissa toiminnoissaan käytäntöjä (ks. luku 2.3.2. Strategiset käytännöt), joita yhdistellen toimijat muodostavat oman toimintavalmiutensa eli toimijuuden vaikuttaakseen ja toimiakseen organisaation sisällä (Reckwitz 2002). Toimijuuteen liittyy yksilön identiteetti ja kulttuuriset mallit ja se on kytköksissä

vallitsevaan kontekstiin ja tilanteeseen. Vaikka toimijoiden henkilökohtaiset identiteetit ovat sitoutuneet strategiseen toimintaan (kuten missä tahansa ihmisen toiminnassa), strategia itsessään ei ole henkilökohtaisia identiteettejä, vaan kollektiivisia ja organisationaalaisia identiteettejä (Fenton & Lanley 2011: 1182).

Strategia käytäntönä -tutkimussuunnassa Jarzabkowski, Balogunin ja Seidlin (2007: 10) mukaan työntekijät ovat ilmeinen tutkimuskohde, koska he ovat aktiivisia osallistujia toiminnan rakentamisessa. Työntekijät muovaavat strategisia toimintoja riippuen siitä keitä he ovat, kuinka he toimivat ja mitä käytäntöjä he hyödyntävät kussakin toiminnossa.

2.3.2. Strategiset käytännöt

Strategiakäytännöt -termi viittaa strategiatyön rutiineihin ja normeihin (Whittington 2007: 1579). Termi sisältää yhteiskunnalliset, symboliset ja aineelliset työkalut, joiden avulla strategiatyötä tehdään (Jarzabkowski & Spee 2009: 70). Strategiset käytännöt tarkoittavat kaikkia eri toimintatapoja, jotka liittyvät strategian tarkoitukselliseen muotoutumiseen ja toteuttamiseen (Whittington 2006: 619). Organisaatio on nippu *yhteen liittyneitä käytäntöjä ja järjestelyitä*, jotka keskenään liittyvät materiaali järjestyksiin. Esimerkiksi oppilaitoksessa yhteen liittyneitä käytäntöjä ja järjestelyitä ovat arviointi, opetus, ohjaus, tutkimus, päätöksen teko ja juhlatilaisuudet, jotka liittyvät toimistoihin, luokkahuoneisiin, auditorioihin, laboratorioihin jne. (Schatzki 2006: 1864.)

Concannon ja Nordberg (2017) tutkivat johtoryhmien työskentelykäytäntöjä ja nostivat esiin käytäntöjen tarkastelun muodollisina ja epämuodollisina. Käytäntöjen muodollisuus aiheutti rakenteellisuutta ja vähensi johtoryhmän liikkumavaraa. Tutkimuksen perusteella muodollisia käytäntöjä olivat neljännesvuosi- ja ad-hoc -johtoryhmä- ja työvaliokuntakokoukset. Epämuodollisia käytäntöjä olivat muun muassa strategiasuunnittelupäivät, aivoriihityöskentelyhetket, lounaat, konferenssit, koulutus, avainsidosryhmäedustajien tapaamiset, puhelinkeskustelut ja sähköpostit, tehdasvierailut ja verkostoituminen. Jos organisaation strategiset käytännöt ovat hyvin epämuodollisia, ne voivat eristää yksilöitä tai jopa erottaa heidät organisaation ryhmäprosesseista. Huomiota tulisikin tällöin kiinnittää muun muassa johtoryhmän monimuotoisuuteen, erityisesti sukupuolen osalta (Concannon ym. 2017: 10).

Jarzabkowskin ja Whittingintonin (2008: 101) mukaan strategiset käytännöt ovat *rutiineja, diskursseja, käsitteitä ja tekniikoita*, joiden kautta strategiatyö mahdollistuu. Käytäntöjä ovat esimerkiksi strategiatarkastelut, strategian laadintatyö, konsulttityöhön sulautuneet analyysit ja hypoteesitestaukset. Johnson ym. (2007: 26) listaavat strategisiksi käytännöiksi *ajattelutavat- ja mallit, perinteet, normit sekä käytös- ja toimintatavat*. Lisäksi käytäntöihin sisältyvät strategiatyössä käytettävät *erilaiset välineet*. Whittington (2006: 619–620) lisää listaan vielä *sisäiset työtavat* sekä *toimintaympäristön vallitsevat käytännöt*.

Whittingtonin (2014: 90) mukaan *PowerPoint, Excel, projektinhallintaohjelmat, Big Datan analytiikka ja sosiaalinen media* vaikuttavat enenevässä määrin strategiatyöhön. Ohjelmat vaikuttavat vuorostaan organisaation muihin käytäntöihin, esimerkiksi editointiin, kommunikointiin, laskentaan, kontrollointiin, analysointiin ja osallistumiseen. Excelin käyttö strategian rationalisointiin tai osallistuminen strategiatyöhön sosiaalisen median välinein tarjoavat organisaatiolle uusia mahdollisuuksia strategian toimeenpanossa. Whittington (2015) tutki välineiden massoitumista. Hän kuvaa sosiaalista mediaa massaosallistumisen työkaluna ja kannettavaa tietokonetta massavalmistustuotteena. Whittington (2015: 14) kirjoittaa, että massatuotetut teknologiat ovat arkipäivää ja mitä enemmän ne ovat arkipäivää, sitä kokonaisvaltaisempi vaikutus niillä on strategiakäytäntöön. Erilaiset sosiaalisen median teknologiat, esimerkiksi wikit ja blogit, pyrkivät tavoittamaan suuren määrän työntekijöitä strategiatyöhön. Niiden suhteellinen tehokkuus on kuitenkin epäselvä, samoin kuin niiden vaikutusten kesto organisaatiossa (Whittington 2015: 15).

Strategiset käytännöt ovat entistä enemmän materiaalisia teknologioita ja käsin tehtyjä asioita, kuten fläppejä ja PowerPoint -esityksiä. Kaplanin (2011) mukaan PowerPointilla tehtyjä strategiaesityksiä voidaan jakaa organisaatiossa laajasti, lähettää edelleen ja muokata yli osastorajojen ja hierarkiatasojen. Hänen mukaansa PowerPoint -esitykset voivat liioitella lineaarisuutta ja johtaa esityksen sisältämien merkittävien yksityiskohtien hämmästylyyn. PowerPoint-pohjaisen strategiatyön leviäminen voi siten vaikuttaa kielteisesti strategisen ajattelun laatuun eri puolilla maailmaa. Jarzabkowski, Spee ja Smets (2013: 52) tähdentävät, että esimerkiksi kartta, valokuva tai laskentataulukko eivät ole luontaisesti strategisia, vaan pikemminkin edustavat asiantuntevaa strategiatyötä niissä käytännöissä ja kontekstissä, jossa ne ovat mukana. Laskentataulukko tai käyrä

muuttuu strategiseksi, koska se edustaa jotain, mitä ihmiset tekevät strategiatyön nimissä. Toisin sanottuna strategiatyöskentely ei ole mukana itse artefaktissa, vaan artefaktissa toteutetuissa käytännöissä.

Johnson ym. (2006: 447) keskustelevat siitä, miten *tietojärjestelmillä* saataisiin parannettua strategian kilpailukykyä. Jotta asiaan löytyisi ratkaisu, olisikin pohdittava, kuinka tietotekniikalla voitaisiin muuttaa koko liiketoiminnan prosessi. Jos tällaista pohdintaa ei tehdä, edetään suorituksissa pienin askelin ja päästään hieman edullisempaan ja nopeampaan tapaan toimia, mutta ei mahdollisteta uusia tietotekniikan valmiuksia koko liiketoiminnan prosessin uudistamiseen. Jarzabkowskin (2003) tutkimus osoittaa, että strategiset suunnittelukäytännöt voivat joissakin tapauksissa johtaa strategiseen jatkuvuuteen, mutta kun suunnittelu tuottaa strategisten olosuhteiden merkittävän uudelleen tulkinnan, organisatorinen muutos on todennäköinen tulos.

2.3.3. Strateginen toiminta

Strateginen toiminta tarkoittaa Whittingtonin (2006) mukaan toimintojen virtaa, joka *yhdistää yksilön ja ryhmän mikrotason toiminnan laajempiin instituutioihin, joissa toiminnat sijaitsevat ja joihin ne vaikuttavat*. Strategiset käytännöt eroavat strategisesta toiminnasta siten, että strateginen toiminta viittaa tiettyyn ja erityiseen kontekstiin (Fenton & Langley 2011: 1179). Strateginen toiminta sisältää niin suunnitellun strategian kuin ilmaantuvan strategian mukaisen työskentelyn (Stenfors 2007: 3). Suunnitellun toiminnan lopputulokset voivat erota alkuperäisistä tavoitteista. Vaikka alkuperäiset tavoitteet jäävät saavuttamatta, Whittingtonin (2003: 118–119) mukaan strategiseen toimintaan liittyy siitä huolimatta paljon järjestelmällistä, analyttistä ja muodollista työtä. Tehokas toiminta on Whittingtonin (2006: 626) näkemyksen mukaan riippuvainen strategisten toimijoiden mahdollisuudesta päästä kiinni organisaation olemassa oleviin strategiakäytäntöihin ja niiden käyttämiseen.

Strateginen toiminta on arkipäivän toimia ja toiminta nojautuu käytäntöjen valikoimaan, jotka muodostavat strategisen toimijan tavan työskennellä strategisesti. Käytännöt vahvistuvat toistuvassa käytössä ja käytäntöjä voidaan sekä kehittää että myös luoda uusia. (Whittington 2006: 620–622.) Mantere (2005: 157) kuvaa toimintaa strategiseksi

silloin, kun toimijat kutsuvat sitä strategiseksi ja ajattelevat toiminnan olevan tärkeää organisaation menestykselle ja selvitytykselle.

Paroutis, Heracleous ja Angwin (2016: 7) tarkastelivat strategista toimintaa organisaation *johtajien konkreettisina toimina ja vuorovaikutuksena* strategiaprosessissa ja siihen liittyvissä tilanteissa. Whittingtonin (2006: 619) mukaan toiminta on *organisaation jäsenten konkreettista strategiatyötä*: palaverit, kokoukset, keskustelut, projektit, esitelmät, eri tilanteissa esiintyvä vuorovaikutus ja niissä näyttäytyvä käyttäytyminen. Johnson ym. (2008: 575) lisäävät menetelmiin johdon blogit, videot, intranetin, roadshowt ja ääniviestit sekä henkilöstön sitouttamisen esimerkiksi päivän pituisella strategiakonferenssilla.

Regnér (2003) käsittelee strategista toimintaa deduktiivisena ja induktiivisena; *strategista toimintaa on siis organisaation keskellä ja sen reunoilla*. Kun strateginen toiminta on organisaation keskellä, niin toiminta on yleisestä kohti yksittäistä eli toiminnan keskipisteenä on organisaation toimiala, vanhat tavat ja kertyneen kokemuksen hyödyntäminen. Toiminta on tuolloin suunnittelua ja analysointia, joissa käytetään rutiineja ja standardeja. Organisaation ylin johto toteuttaa yleensä deduktiivista strategista toimintaa. Induktiivisessa toiminnassa ollaan kiinnostuneita ulkopuolisesta maailmasta, jolloin organisaation reunoilla kokeillaan ja tutkitaan virheistä oppien, havainnoiden, hyödyntäen oivalluksia sekä hyödynnetään epävirallisia tapaamisia ja kanavia. Tavoitteena on rakentaa uusia tiedonrakenteita. Organisaation reunoilla Regnérin (2003) tutkimuksen mukaan toimivat organisaation epäviralliset tiimit, projektiryhmät ja liiketoimintayksiköt.

Jarousse (2015: 34) kertoo, että strategian suunnittelun aikajänne lyhenee, joka tarkoittaa, että myös strategia tulee toimeenpanna nopeammin kuin aikaisemmin. Tehokkuuden ja ketteryyden lisäämiseksi Jarousse (2015) kehottaakin organisaatioita siirtymään *toimintasuuntautuneeksi* (taulukko 2).

Taulukko 2. Toiminnan tehostaminen nykyisestä tulevaan (mukailten Jarousse 2015: 34).

Nykyinen fokus	Tulevaisuuden fokus
Kiinteät vastuut	Avoimuus uusille haasteille
Perinteinen liiketoimintamalli	Lean StartUp-malli (rakenna-mittaa-opi)
Perin pohjin tutkittu liiketoimintasuunnitelma	Minimaalisesti toteuttamiskelpoinen tuote, juuri riittävästi rahoitusta
Ajattelemisen kuin työntekijä	Toiminta kuin omistaja
Puhuminen	Tekeminen
Pientää riskiä	Halukkuus testata
Täysimääräinen, kiinteä tuotetarjonta	Nopeasti markkinoille, iteratiivinen tarjonta
Ylhäältä alas	Ulkoapäin sisään
Kattava suunnitteluprosessi	Juuri riittävä suunnitteluprosessi
Pilottiprojektit	Nopeutettu toimeenpano: pivointi lennossa
Luodinkestävät konseptit	Hypoteesitestaus
Koko järjestelmän laajuinen strategia	Mikrostrategia yhdistettynä visioon
Pysyvät valiokunnat	Ketterät tiimit

Toiminnan tehokkuus tarkoittaa siirtymistä liiallisesta suunnittelusta ja puhumisesta tekemiseen ja juuri riittävään suunnitteluun. Se tarkoittaa myös toimintaa yrittäjämäisesti, ja että toiminta ei pääsääntöisesti tavoittele riskien pienentämistä, vaan intoa ja avoimuutta *testata uusia olettamuksia*. Vaikka kokeilujen aloittamisen aikaan onkin yleensä vähän tietoa ja enemmän olettamuksia, kokeilutoiminta voi mahdollistaa onnekkaita strategiset sattumat. Olettamuksista pitäisi keskustella avoimesti ja ihmiset pitäisi saada motivoitumaan kokeiluihin. Johnson ym. (2011: 404–406) kuvaavat ilmaantuvan strategian syntyvän kokeilujen ja oppimisen kautta. Temmeksen ja Välikankaan (2010: 114–117) mukaan kokeilut edellyttävät organisaatiolta *kokeilujen arvostamista ja toimivaa palautteen antoa*, jolloin epäonnistuminen kannustaa oppimaan lisää ja kokeilemaan eri tavalla. Tulevaisuudessa toiminnan tulee siirtyä organisaation sisällä tapahtuvasta toiminnasta organisaation ulkoapäin sisään tulevien asioiden huomioimiseen. Toiminnan tehokkuus on myös ketteriä tiimejä, jotka toteuttavat visioon yhdistettyjä mikrostrategioita aiemman koko toimintojärjestelmälaajuisen strategian sijaan. Lisäksi tulevaisuutta ovat nopeutettu toimeenpano ja nopea markkinoille meno minimaalisesti toteutetulla tuotteella juuri ja juuri riittävän rahoituksen turvin.

Strateginen toiminta nostaa esiin konkreettisia *kirjallisia tekstejä* strategisten tai liiketoimintasuunnitelmien muodossa (Fenton & Langley 2011: 1182). Strateginen toiminta viittaa kysymykseen virallisen suunnittelun roolista erilaisissa organisaatioissa; mitä työkaluja käytetään suunnitteluprosesseissa; miten niitä sovelletaan, kuinka erityisiä suunnittelujaksoja - kuten strategiatyöpajoja, organisoidaan - kuinka osallistujat toimivat vuorovaikutuksessa näissä jaksoissa, miten strategiset suunnitelmat syntyvät ja mitä on määritelty näiden suunnitelmien sisällössä (Spee & Jarzabkowski 2011).

Ihmisten toimintatapojen tutkiminen on sosiaalitieteiden tutkimuskohteena. Ikävälkon (2005: 27) mukaan strateginen johtaminen on *sosiaalista toimintaa* ja Jarzabkowskin (2004: 529) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus mahdollistaa strategian muotoutumisen. Strategia käytäntönä -tutkimussuunnassa organisaatio ja johtaminen -tutkimuskenttä on liittänyt sosiaalisen näkökulman strategiatyön tutkimukseen (Strategy as Practice International Network 2010), jossa organisaation ihmisten tekeminen korostaa mikrotason toimintaa, esimerkiksi lomakkeiden täyttämistä, laskentaa ja analysointia (Jarzabkowski & Whittington 2008). Johnson ym. (2007) suosittelvat mikro-institutionaalisen perspektiivin soveltamista strategisen suunnittelun tutkimiseen strategisena toimintana. Kun taas keskitytään siihen, mitä on meneillään yhteiskunnassa, korostetaan makrotason toimintaa (Jarzabkowski & Spee 2009: 73).

Strateginen toiminta edellyttää ja kehittää osaamista. Whittington, Molloy, Mayer ja Smith (2006: 625) kehottavat liittämään strategiaopetuksen koulutussuunnitelmaan käytäntöä, ja välttämään käytännön strategiatyön opetuksen marginalisoimista sivuaineisiin, kuten esimerkiksi konsultointiin tai projektijohtamiseen. Whittington (1996: 732) näkee, että saadakseen asioita tehdyksi, johtajan tulee strategiatyössä keskittyä ydinasioihin, jotka useinkin voivat olla pitkästyttäviä ja toistuvia rutiineita. Tällöin oleellista ovat yhtä lailla hiljainen (tacit) kuin virallinen tieto, organisaation sisäinen kuin yleinen tieto sekä ammatissa karttunut työtaito kuin opitut tekniset taidot.

2.4. Strategia prosessina ja käytäntönä

Strategista suunnittelua pidetään enemmän tai vähemmän virallistettuna, säännöllisenä prosessina, joka tarjoaa jäsenllyyn lähestymistavan strategian laatimiseen,

toimeenpanoon ja valvontaan (Wolf & Floyd 2017: 1756). Akateemisten tutkimusten painopisteenä oli strategisen suunnittelun ja organisaatioiden taloudellisen suorituskyvyn suhde. 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa strategista tutkimusta hallitsi strategisen suunnittelun vaikutusten arviointi organisatorisen suorituskyvyn mittauksiin ja kysymyksiin siitä, kuinka suunnitella strategisia suunnittelujärjestelmiä erityisten ympäristö- tai organisatoristen valmiuksien perusteella. Vuosi 1994 näytti olevan strategisen suunnittelun käännekohta tiedekeskustelussa. (Wolf & Floyd 2017: 1758, 1765.)

Mintzberg (1990; 1991; 1994) ja Whittington (2001: 11–16) kritisoivat vanhoja strategiakoulukuntia juuttumisesta entiseen. He väittivät, että aiemmat mallit eivät huomioi strategian ilmaantumisen mahdollisuutta ja mallit tekevät yleistyksiä liian vähäisin perustein. Lisäksi heidän mukaansa koulukunnat näkevät vain ylimmän johdon vaikutukset strategian kehittymiseen. Concannonin ja Nordbergin (2017: 4) mukaan strategiaprosessikirjallisuus juontaa juurensa muun muassa Mintzbergin (1973, 1987), Pettigrewin (1987) ja Burgelmanin (1988) tutkimuksiin, jotka näkivät strategian kontekstuaalisena, dynaamisena ja kehittyvänä prosessina, ei suunnitelmana. Wolf ja Floyd (2017: 1765 – 1767) kirjoittavat, että toteutuneisiin strategioihin vaikuttavat myös ilmaantuvat voimat eli sellaiset organisaatiossa syntyvät päätökset ja toiminnot, jotka vaikuttavat malliin, mutta joita ei ollut odotettavissa suunnitelmassa. Tärkeää on, että ylimmät johtajat tunnustetaan tarkoituksellisella suunnitelmalla, kun taas keski- ja operatiivisen tason johtajat ovat ilmaantuvien vaikutusmahdollisuuksien lähteitä.

Mintzbergin esiin nostamien näkökulmien pohjalta strategisen suunnittelun tutkimus on siirtynyt pois suunnittelukoulukuntien mallinormeista ja keskittyy sen sijaan "yhteiskunnallisiin ja poliittisiin vuorovaikutuksiin strategian tekemisen suhteen" (Jarzabkowski & Balogun 2009: 1258). Strategia käytäntönä -tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää strategiaa yhteiskunnallisena saavutuksena ja strategiaa käytäntönä siihen liittyvine mikroaktiiviteetteineen (Jarzabkowski 2005; Johnson ym. 2003). Toisaalta Carter, Clegg ja Kronberger (2008: 88) ovat sitä mieltä, että strategia käytäntönä -tutkimussuunta ei tuo uutta näkökulmaa strategiatutkimukseen kytkemällä strategiasuunnittelu yksityiskohtaiseen työskentelyyn, sillä jo strategiaprosessitutkimuksessa tunnustettiin strategian dynaamisuus ja ilmaantuvien voimien vaikutus strategiaan. Concannonin ja Nordbergin (2017: 4) mukaan strategia

käytäntönä -tutkimussuunta siirtyy pois ajatuksesta, että strategia on jotain, joka organisaatiolla on, ajatukseen asioista, joita ihmiset tekevät.

Jarzabkowski (2005) jakaa strategisoinnin prosessiperustaiseen ja interaktiiviseen käytäntöön. Viitekehys tarjoaa yhteyden muodollisen strategian ja strategisen käytännön välille. Toinen viitekehysten luoma yhteys on johdon ohjausjärjestelmäkirjallisuus, joka toimii kytköksenä aiemman tieteellisen strategiatutkimuksen ja strategia käytäntönä - tutkimussuunnan välillä. Virtuaalisuus haastaa interaktiivisuuden muotoja, sillä välineet ja käytännöt vaihtelevat organisaatioittain ja Eisenhardtin (1989) mukaan työntekijöiden toiminta poikkeaa mikrotasolla strategisoinnin johdosta eri henkilöiden välillä. Teknologiakehitys haastaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntaa työvälineiden ja niiden käyttösovellusten lisääntyessä, sillä teknologiset välineet tarjoavat tapoja tavoittaa useampia tahoja strategiatyöhön (Välikangas & Vaara 2011: 106) ja ne mahdollistavat strategiasta keskustelun uudella tavalla.

Stenfors (2007: 12–13) havaitsi tutkimuksessaan, että perinteisten strategiakoulukuntien akateemiset tutkimukset eivät tarjonneet strategiatyökalujen ja niiden käytön tutkimuksessa mahdollisuutta yhdistää eri akateemisia tutkimusaloja. Strategia käytäntönä -tutkimus mahdollisti eri teoreettiset ja filosofiset näkökulmat sekä kunnioitti yksilön valintaa kuitenkin hylkäämättä valtavirran näkökulmia. Strategia käytäntönä -tutkimuksen joustavuus on myös tutkimussuuntaan kohdistetun kritiikin aiheena. Näyttäisi siltä, että strategia käytäntönä -tutkimusnäkökulmat ovat riippuvaisia kunkin tutkijan henkilökohtaista intresseistä ja teoreettisista taustoista. Nagin, Hambrickin ja Chenin (2007: 950) mukaan strateginen johtaminen kuuluu sosiologiaan. Vaara ja Whittington (2012: 288) tutkivat, miten käytännön toimintaa selitetään yhdessä yhteiskunnallisten rakenteiden ja inhimillisen toimintakapasiteetin kautta. Mantereen, Aaltosen, Ikävalkon, Hämäläisen, Suomisen ja Teikarin (2006: 192) mukaan juuri strategian toteuttamisen haaste laajensi strategiatutkimuksen taloustieteestä, poliittisen teorian, sosiologian ja työpsykologian kautta *johtamisen merkityksellisyyteen*. Tutkimusmenetelmät ovat vaihdelleet Golsorkhin, Rouleauin, Seidlin ja Vaaran (2010) mukaan kielenkäytön ja sosiaalisten ilmiöiden tutkimisesta psykologisiin käyttäytymisanalyysiin ja organisaatiotutkimukseen.

Whittington, Molloy, Mayer ja Smith (2006: 616) näkevät, että strategia käytäntönä - lähestymistapaa tarvitaan maailman muuttuessa kiihtyvää vauhtia. Tällöin eivät perinteiset analysointiin perustuvat strategian lähestymistavat ole enää tehokkaita. Uutta tutkimussuuntaa kritisoidaan ja vastauksena tähän kritiikkiin Elbasha ja Wright (2017) sanovat, että Giddensin (2009) rakenneteoriasta edelleen kehitetty teoria (Strong Structuration Theory) tarjoaa strategiatutkijoille operatiivisen teorian, joka voi muokata ja ohjata empiiristä strategia käytäntönä -tutkimusta. Sen mobilisointi voi johtaa systemaattiseen ja tarkkaan tutkimukseen siitä, miten makrorakenteet on otettu huomioon organisaation jäsenten strategointikäytännöissä ja toiminnassa (Elbasha & Wright 2017: 109).

Perinteiseen strategiatutkimukseen sisältyvän strategia prosessina ja uuden strategia käytäntönä -tutkimussuunnan tavoitteina oletettavasti on yhä tutkia strategiaa kokonaisuutena. Strategia muotoutuu tietynlaiseksi organisaation strategian ohjaamassa kontekstissa ja ihmisten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Strategian toteuttaminen yhdistettynä strategian muodostamiseen tarkoittaa kaikkien organisaation työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa syntyvää strategista kuviota. Taulukossa 3 on esitetty tiivistettynä strategia prosessina ja käytäntönä -tutkimussuunnat tunnusmerkkeineen.

Taulukko 3. Strategia prosessina ja käytäntönä.

Strategia prosessina <i>Strategia on jotain, mikä organisaatiolla on.</i>	Strategia käytäntönä <i>Strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Strategia seuraa organisaatorakennetta • Ympäristö hyväksytään sellaisenaan • Ilmaantuva prosessi • Tavoitteena oppiminen, kokeileva toiminta • Strategian keskiössä kehittyminen • Muotoutuminen ja toimeenpano samanaikaiset • Koko henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation toiminnan virta sisältäen strategian sisällön ja prosessin • Arkipäivän toiminta ja käytännöt tavoitteiden saavuttamiseksi • Johto, esimiehet, suorittavan tason työntekijät, strategiaan epäsuorasti vaikuttavat tahot • Käytäntöjen muodollisuus tai epämuodollisuus • Työtavat, -menetelmät, -välineet • Tiedot ja työtaidot
<i>Mitä on johtajan työ? (Whittington 2003: 119)</i>	<i>Mitkä ovat johtajan työt? (Whittington 2003: 119)</i>

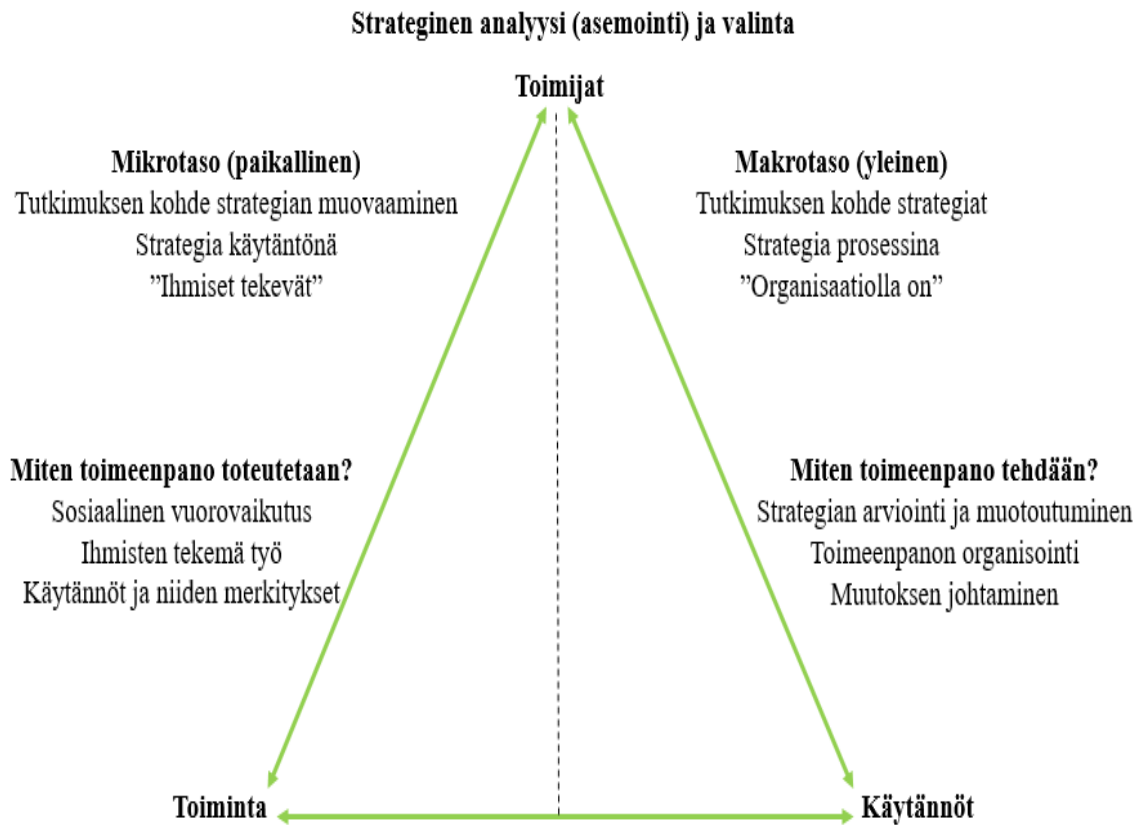
Strategia käytäntönä -tutkimus sisältää edelleen strategisessa johtamisessa mahdollisuuksien havainnoinnin ja tilaisuuksiin tarttumisen, mutta sen lisäksi myös strategiseen toimintaan liittyvät rutiinit esimerkiksi budjetoinnin ja komiteaistunnot (Hoon 2007: 923), asiakirjojen kirjoittamisen ja esitysten tekemisen, jotka käytännön toimintana ovat strategian tekemistä ja sen toimeenpanoa. Jarzabkowski ym. (2007) mukaan keskijohdon ja suorittavan portaan työntekijöiden toiminnan vaikutus strategian toteutukseen ei todennäköisesti ole suora. He kuitenkin vaikuttavat organisaation mahdolliseen kilpailuetuun ja menestymiseen tavallaan tuoda esiin strategisia pyrkimyksiä, tulkita niitä ja toteuttaa organisaation käytäntöjä.

2.5. Teoreettinen viitekehys

Strategia prosessina -lähestymistavan tavoitteena on luoda kestävä kilpailuetu. Kilpailuetu syntyy selkeyttämällä strategian muotoutumisen ja strategian toimeenpanon välinen suhde. Strategia käytäntönä -näkökulmassa organisaatiotason kilpailuedun saavuttamisen sijaan keskitytään tutkimaan strategisen toimijan toiminnan onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, strategian tekemisen toimintatapoja ja käytäntöjä sekä toimintaa, jolla organisaatiossa strategiaa tehdään. Strategia prosessina -lähestymistapa pohjautuu organisaatiotason tarkasteluun, kun taas strategia käytäntönä on kiinnostunut ihmisistä ja käytännöistä. Vertailuryhmänä toimivat työtoverit ja kumppanit, vaihtoehtoiset toimintatavat ja menneisyys. Strategia prosessina -lähestymistavassa vertailuryhmänä ovat kilpailijat ja lähestymistavan selittävä tekijä on organisaation suorituskyky. Strategia prosessina pyrkii selvittämään, miten erinomainen strategia saavutetaan. Strategia käytäntönä -tutkimussuunnan selittävät tekijät ovat strategisten toimijoiden onnistuminen, toiminnan laatu ja käytäntöjen levinneisyys. (Whittington 2002.)

Kirjallisuuskatsauksen perusteella on muodostettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on esitetty kuviossa 5. Kuviossa on esitetty niin strategia prosessina kuin strategia käytäntönä siten, että strategiatyön kohdistuminen makro- ja mikrotasoihin on erotettu kuviossa pystysuoralla katkoviivalla. Kumpikin tutkimussuunta nojaa organisaation strategiaan, joka organisaatiolla on tai jota ihmiset muovaavat. Johnson ja Scholes näkevät (1993: 14–23), että strategiaprosessin osa-alueet - analyysi, strateginen valinta ja toimeenpano - ovat osittain lomittaisia ja vuorovaikutuksessa keskenään. Whittington

(1996) käsittää strategian ihmisten käytännön toimintana ja sosiaalisena prosessina, ja strategian tekevät ihmiset (Johnson ym. 2007: 3), joiden toiminta on strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen keskiössä.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys (mukaillen Whittington 2006).

Whittington (2006: 614) kiteyttää, että strateginen suunnittelu on käytäntö, joka on osa laajempaa yhteiskuntaa, johon vaikuttavat yhteiset ymmärrykset, kulttuuriset säännöt, kielet ja menettelytavat, jotka ohjaavat ja mahdollistavat ihmisen toiminnan. Kuvattu viitekehys toimii perustana tutkimuksen empirialle, jossa tutkimusaineiston avulla haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Vastauksia peilataan tutkimustuloksina teoreettiseen viitekehukseen luvussa 4.3.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettyjä tutkimus-, aineistonkeruu- ja aineiston analysointimenetelmiä. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja kuvaillaan tutkimuksen kohderyhmät.

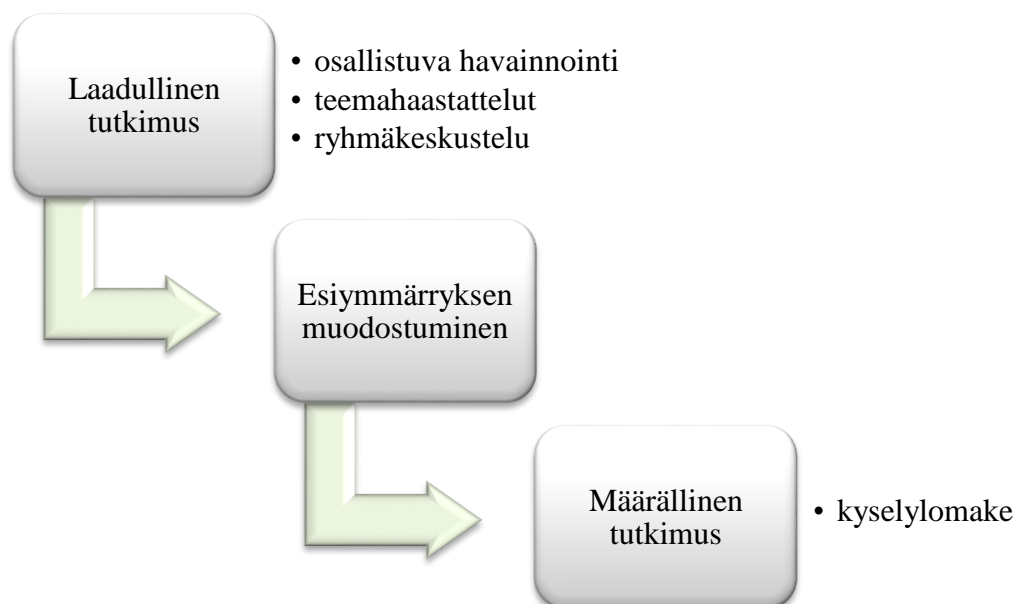
3.4. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus voidaan toteuttaa laadullisin tai määrällisin tutkimusmenetelmin. Tutkimusongelman ja -kohteen lisäksi tutkimusmenetelmien valitaan vaikuttavat kerättävän aineiston määrä ja saatavuus sekä sen analysointiin liittyvät tekijät (Hirsjärvi & Hurme 2010: 27). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa yksilön oma kuvaus koetusta todellisuudesta merkitysten maailmassa, joka on sosiaalinen ja yksilöiden välinen. Merkitykset lähtevät ja päätyvät yksilöihin ja ne ovat esimerkiksi toimintaa tai ajatuksia, tutkijan vuorovaikutusta yksittäisen tapauksen, esimerkiksi havainnon tai haastattelulausunnan kanssa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 31; Vilka 2015: 118). Laadullisen tutkimusmenetelmän piirteinä on, että sen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen, vaan tutkimuksessa muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää jotain, mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa (Vilka 2015: 120). Laadullinen tutkimus lähtee käytännöistä ja johtaa teorioihin, jolloin sitä voidaan pitää esitutkimuksena ymmärryksen saamiseksi tutkimuskohteesta (Kananen 2015: 324). (Hirsjärvi & Hurme 2010: 25–26.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän luonteen vuoksi korostuvat konteksti sekä ilmiön intentio ja prosessi eli kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen. Kontekstin huomioon ottaminen edellyttää, että tutkija perehtyy ilmiön liittymisen sosiaalisiin, kulttuurisiin ja ammatillisiin yhteyksiin, ja että tutkija kuvaa tekstissään ajan, paikan ja sosiaalisen verkoston sekä tutkimustilanteen. Intention huomioon ottaminen on tarkkailla tutkittavan motiiveja, jolloin voidaan peitellä, suojella, liioitella, vähätellä, muunnella, kaunistella tai ylistää asioita, jolloin Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005: 33, 102) mukaan tutkijan tulee tulkita ja ymmärtää ihmisten motiiveja. Prosessi -näkökulmalla tarkoitetaan aikataulun ja aineiston suhdetta tutkittavan asian ymmärtämiseen, johon vaikuttavat

kulttuuri ja olosuhteet. (Vilkkä 2015: 120–121.) Määrällinen tutkimus taasen edellyttää ilmiön tuntemista, teoriaa ja malleja, ja niiden kautta syntyvää esiymmärrystä tutkimusongelmasta (Kananen 2015: 197). Määrällisessä tutkimuksessa tutkimus etenee vaihe vaiheelta prosessina, kun taas laadullisessa tutkimuksessa voidaan palata edeltävään vaiheeseen eikä tutkija pysty määrittämään tutkimusmatkan tapahtumia tai päättymistä (Kananen 2015: 203).

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto muodostuu kahdesta osasta siten, että laadulliset tutkimusmenetelmät mahdollistivat esiymmärryksen muodostumisen, jonka jälkeen määrällisellä tutkimuksella haettiin strategian toimeenpanoon liittyvien eri tekijöiden painotukset. Monimenetelmäinen lähestymistapa valittiin siksi, että laadullisessa tutkimuksessa haluttiin varmistaa tulosten luotettavuus (Kananen 2015: 327) ja oikean esiymmärryksen muodostuminen sekä määrällisellä tutkimuksella haluttiin täsmällisempää tietoa tutkittavan ilmiön painoarvoista ja eroista (Kananen 2015: 325). Tutkimusmenetelmät ja -menetelmät ovat esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimusmenetelmät ja -menetelmät.

Laadullisen tutkimuksen metodeina käytettiin osallistuvaa havainnointia, teemahaastatteluja ja ryhmäkeskustelua. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005: 77, 81,

87) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi olla tutkitun organisaation jäsen osallistuen organisaation työntekijänä omien tehtävien kautta organisaation toimiin. Tässä tutkimuksessa tutkija oli koko tutkimuksen ajan tutkitun organisaation täysivaltainen jäsen. Havainnoinnin kohteena oli työntekijöiden käsitys organisaation strategiasta toimintaa ohjaavana tekijänä eli kokivatko työntekijät strategian näkyvän heidän päivittäisessä työssään. Metsämuurosen (2005: 227) mukaan havainnointi tarkoittaa tutkimuksen kohteen tarkkailua ja havaintojen tallentamista muistiinpanoiksi. Ennen havainnoinnin ja muistiinpanojen aloittamista tutkija määritteli tilanteet, joissa havainnointi tapahtui (kokoukset ja työpajat) huomioiden tilanteisiin osallistuvat ihmiset (eri yksiköistä ja tehtävistä) ja ajan (syksy–alkutalvi 2016) (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 90–92).

Teemahaastattelua käytettiin tutkimuksessa siksi, että kartoitettiin strategian toimeenpanoon liittyviä asioita tutkimusprosessin jatkon täsmentämiseksi. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrittää kysymykset ja kysymysalueen, mutta kysymysten muoto ei ole tarkasti määritelty, haastateltava vastaa omin sanoin ja voi myös ehdottaa omia kysymyksiä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 104). Metodi vaatii tutkijalta hyvää aiheeseen paneutumista ja työmäärää analyysivaiheessa. Jotta metodiksi valikoituu teemahaastattelu, tulee vastaajien määrä olla melko pieni, sillä saatu tieto on luonteeltaan syvää pinnallisen tiedon sijaan. (Metsämuuronen 2005: 224, 226.) Haastatteluihin valikoituivat kohdeorganisaation henkilöstön edustajat (n=4) organisaation yhteistoiminnan edustuksellisuuden mukaisesti, jolloin he Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005: 123–128) mukaan olivat ryhmänä homogeeninen, koska jokaisella heistä oli henkilöstöä edustava tunnustettu rooli organisaatiossa.

Hirsjärven ym. (2009: 201–202) mukaan ryhmäkeskustelu soveltuu aineistonkeruumetodeiksi, koska tutkimustilanteen subjektina kullakin henkilöllä on mahdollisuus vapaasti tuoda ilmi ajatuksensa. Näin tehdessään henkilö luo merkityksiä ja on aktiivinen osallistuja. Ryhmäkeskustelussa voidaan tarkentaa ja selventää yksilöllisistä teemahaastatteluista saatuja vastauksia ja kommentteja. Tutkimustilanteessa pystytään samalla myös syventämään saatuja tietoja.

Vilka (2015: 94–95) kirjoittaa, että kyselylomake on määrällisessä tutkimusmenetelmässä tavallisin materiaalin keräämistapa, ja se voidaan lähettää postin sijaan sähköpostilla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse väitteen ja vastaa siihen. Sähköpostilla lähetetty linkki internet-kyselyyn toimii parhaiten Vilkan (2015: 95) mukaan silloin, kun perusjoukko koostuu organisaation toimijoista, joilla on tietotekniset valmiudet ja resurssit käytettävissä. Ronkaisen, Karjalaisen ja Mertalan (2008: 32) mukaan kyselyn suunnittelua ohjaavat etukäteistieto ilmiöstä ja kysymysten muotoilu, kyselyn pituus ja kyselyversioista saadut testaustulokset. Oleellista heidän mukaansa on ilmiön pilkkominen konkreettisiksi kysymyksiksi kyselylomakkeelle (ks. liite 1). Kysymysten tulee edetä lomakkeella loogisesti asiakokonaisuudet omina ryhminään (emt. s. 37). Tässä tutkimuksessa käytetty kysely oli standardoitu eli vakioitu, joka tarkoittaa Vilkan (2015: 94) mukaan, että vastaajilta kysytään sama asiasisältö tarkalleen samalla tavalla.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010: 28) mukaan monistrateginen tutkimus syntyy yhdistämällä laadullinen ja määrällinen tutkimusote, jotka toteutettiin tässä tutkimuksessa peräkkäisinä vaiheina (emt. s. 30). Käyttämällä sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää taataan mitattavien seikkojen tarkoituksenmukaisuus tutkimusongelmien kannalta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 136). Laadullisen ja määrällisen tutkimustyökalun käyttöä voi perustella Jokivuoren ja Hietalan (2007: 22–23) mukaan sillä, että läpikotaisin kvalitatiivista sen enempiä kuin täysin kvantitatiivista tutkimusta ei ole olemassa, sillä tutkimuksissa käytetään erilaisia aineistoja ja kysytään aineistoilla erilaisia kysymyksiä, ja menetelmät ovat toisiinsa yhteen kietoutuneita. Metsämuuronen (2005: 245) näkeekin, että mitä useampaa tutkimusmenetelmää käyttää, sitä varmempaa on saatu tieto, koska samaa ilmiötä tarkastellaan useasta suunnasta.

3.5. Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA), jossa tutkija työskenteli tutkimuksen aikana. ARAssa on henkilöstöä noin 60, josta noin 60 prosenttia on naisia. Kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jonka tehtävänä on toimeenpanna valtion asuntopolitiikkaa muun muassa myöntämällä asumiseen ja rakentamiseen liittyviä avustuksia, tukia ja takauksia sekä ohjata ja valvoa ARA-

asuntokannan käyttöä. Tutkimuksen tekoaikana ARAssa oli neljä toimintayksikköä ja niitä tukeva hallintoyksikkö. Kullakin yksiköllä oli esimies. ARAA johtaa ylijohtaja ja hänen sijaisensa johtaja, joille yksikön esimiehet raportoivat.

Kohdeorganisaation henkilöstö oli mukana strategian valmistelussa (kevät–syksy 2016), ja strategiaa käsiteltiin koko henkilöstön yhteisessä strategiapajassa sekä yksikkökokouksissa. Johto huomioi prosessin aikana strategian suunnittelussa henkilöstöltä tulleita näkökulmia ja kommentteja. Strategian valmisteluprosessi kesti noin yhdeksän kuukautta. Kohdeorganisaation strategia on esitelty kuviossa 7.

VISIO 2020		
Palvelumme on digitalisoitu ja vaikuttamme tehokkaammin kohtuuhintaisen asumisen kehittäjänä ja asiantuntijana.		
STRATEGISET TAVOITTEET		
Autamme asiakkaitamme onnistumaan kohtuuhintaisen asumisen aikaansaamisessa ja ylläpitämisessä. Palvelemme tuloksellisesti ja tehokkaasti. Olemme oppiva ja innostunut asiantuntijoiden työyhteisö. Viestimme aktiivisesti.		
MEGATRENDIT Kaupungistuminen ja väestömuutokset Talouden, rahoitusmarkkinoiden ja hallinnon muutokset Digitalisaation eteneminen Kestävä kehitys	KEHITYSOHJELMAT JA PAINOPISTEET 1. Tulevaisuuden ARA-asuminen 2. Yhdyskuntien uudistaminen 3. Palveluiden digitalisointi 4. Toiminnan kehittäminen 5. Yhdessä onnistuminen	MITTARIT Asiakastyytyväisyys Toiminnan tehokkuus Asuntokannan tunnusluvut Digitalisoitumisen onnistuminen Sidosryhmätutkimus Työtyytyväisyys Itsearviointi (CAF)
ARVOT Tahto uudistua – Asiakas- ja asukaslähtöisyys – Oikeudenmukaisuus – Vuorovaikutteinen yhteistyö		
MISSIO Edistämme kestävä ja kohtuuhintaista asumista.		

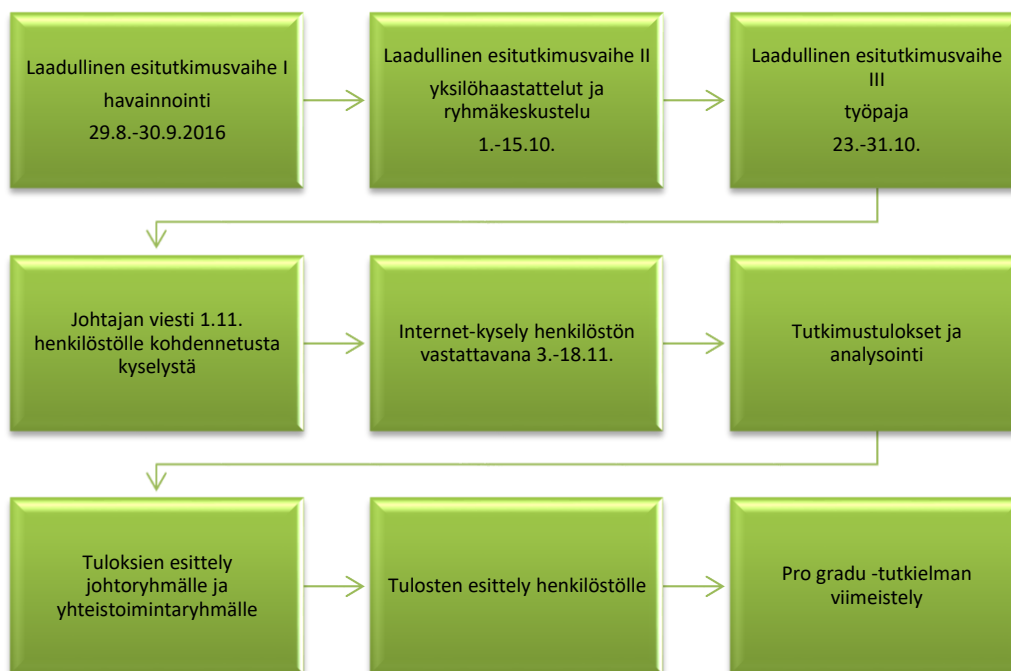
Kuvio 7. Kohdeorganisaation strategia 2016–2020 (ARAn internetsivu).

Strategiapaperi on koottu organisaatiossa siten, että strategiajakson visio on kuvattu ensimmäisenä. Vision tavoitteena on tarkentaa organisaation haluttu tavoitetila, jota strategialla tavoitellaan (Johnson, Scholes & Whittington 2008: 164). Organisaation olemassaolon kuvauksena missio on *pysyvin elementti* strategisessa kokonaisuudessa. Se on esitetty kohdeorganisaation strategiapaperissa alimpana. Campbellin ja Yeungin (1991: 10) mukaan *missio* linkittyy strategiaan, mutta korkeammalla tasolla ja siksi sen määrittäminen on strategisessa johtamisessa ensimmäinen asia. Druckerin (1989: 89) mukaan missio kertoo organisaation toiminnasta ja strategioista, joilla tavoitteet saavutetaan ja jonka avulla luodaan kurinalainen organisaatio.

3.6. Aineiston kerääminen, haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden kuvailu

Tutkimushanke alkoi alkusyksystä 2016 osallistuvalla havainnoinnilla organisaation kokouksissa ja työpajoissa, muun muassa yhteistoimintaryhmän kokouksessa ja yksikkökokouksessa, joissa keskusteltiin uudesta kohdeorganisaation valmisteilla olevasta strategiasta vuosille 2016–2020. Kun kokouksissa käsiteltiin strategiaa ja operatiivisia toiminnan kehittämiskohteita, tuli kommentteja ”näitä [strategian painopisteitä] on vähä vaikee yhittää mejän töihi” ja ”eipä se [strategia] oo paljo työtä häiriny”. Myös johtoryhmän kokouksen havaintojen perusteella näytti siltä, että selkeää strategian toimeenpanon suunnitelmaa ei ollut muotoutunut strategian laatimisen yhteydessä. Tutkija teki syksyn ja alkutalven ajan havainnoista muistiinpanoja vihkoon, johon tallennettiin sekä suoria lainauksia että kommentteja ja omia tulkintoja. Muistiinpanosivuja syntyi yhteensä 46. Vilkan (2015: 82) mukaan muistiinpanojen määrällä ei ole merkitystä, vaan että muistiinpanojen tekemisen tekniikka on järjestelmällinen ja kestää samanlaisena tutkimuksen ajan.

Tutkija osallistui niin ikään organisaation vuoden 2016 toiminnan arviointiin, joka toteutettiin CAF -arviointimenetelmällä (Valtiokonttori) kahdessa arviointi-istunnossa. Arviointia oli tekemässä seitsemän työntekijää organisaation eri yksiköistä. Tutkijan havainnot arviointityöpajojen keskusteluista oli, että strategiasta ja toiminnan suunnittelusta oli vähän näyttöä joissakin toiminnoissa. Havainnot vahvistivat aiempia havaintoja strategian toimeenpanoon liittyvistä kehittämistarpeista ja tutkimustehtävä vahvistui. Tutkimushankkeen vaiheet on esitelty kuviossa 8.



Kuvio 8. Tutkimushankkeen vaiheet.

Ensimmäinen laadullinen esitutkimusvaihe piti sisällään havainnointia organisaation toiminnoissa ja henkilöstön käytännöissä. Tutkija etsi teoretietoa perehtymällä strategisen johtamisen ja erityisesti strategian toimeenpano -teeman aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tallentaen havainnot ja muodostamansa käsitykset sähköiseen tiedostoon pro gradu -tutkimuksen luonnokseksi ajatuksia jalostamaan. Teoriaan tutustumisen ja organisaation toiminnan tarkkailun perustella tutkimuksen tekeminen strategian toimeenpanosta henkilöstöltä kysyen voisi auttaa organisaation uuden strategian toimeenpanossa.

Toisessa laadullisessa esitutkimusvaiheessa toteutettiin yksilöhaastattelut (n=4). Ne toteutettiin 4.10. ja 6.10. Haastattelujen tarkoituksena oli etsiä käsityksiä strategian toimeenpanoon liittyvistä asioista kysymällä ja kuuntelemalla henkilöstön edustajien näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Tutkija varasi 30 minuutin haastatteluajat henkilöstön edustajien sähköisistä työkalentereista, lähetti tiedotteen haastattelun tarkoituksesta ja muistutti samassa yhteydessä vielä pro gradu -tutkimuksestaan. Yksilöhaastattelut tehtiin keskeytyksettä työpäivän aikana ja ne kestivät 15–60 minuuttia, keskimääräisen keston

oltua 39 minuuttia. Haastatteluista syntyi 25 Word-asiakirjasivua. Ryhmäkeskustelu toteutettiin 12.10. organisaation neuvottelutilassa ja siihen osallistuivat kaikki haastatellut. Tilaisuutta varten tutkija oli litteroinut yksilöhaastattelut ja tehnyt niiden perusteella alustavat teemoitukset aihealueesta (Excel-tiedosto). Ryhmäkeskustelun tarkoituksena oli esitellä kootut yksilövastaukset ja varmistaa, että tutkija oli ymmärtänyt niiden ajatuksen oikein sijoittaessaan ne teemaehdotuksiin. Havainnoinnin käyttäminen ongelman määrittämisessä tarkoittaa tutkimuskohteen ymmärtämistä, jolloin tutkijan on oltava Metsämuurosen (2005: 207) mukaan konkreettisesti fyysisesti läsnä tutkittavien ympäristössä ja vuorovaikutustilanteissa. Tutkija työskenteli tutkimuksen aikana samassa työympäristössä kuin kohdeorganisaation henkilöstö.

Kolmannessa laadullisessa esitutkimusvaiheessa työstettiin organisaation neuvottelutilassa järjestetyssä työpajassa 24.10. henkilöstön edustajien (n=3) kanssa koko henkilöstölle lähetettävää kyselylomaketta. Kyselyn eri ominaisuudet ja ratkaisut vaihtelivat esitutkimusvaiheen aikana. Henkilöstön edustajat testasivat kyselylomakkeen lokakuun loppuun mennessä ja antoivat siitä palautetta. Tämän jälkeen tutkija eteni 2.11. lomakkeen muotoilussa viimeiseen vaiheeseen, jossa internet-kyselylomaketta muotoiltiin testauksesta saatujen palautteiden perusteella ennen sen lähettämistä koko henkilöstölle. Ennen internet-kyselylomakkeen lähettämistä koko henkilöstölle (n=47), kohdeorganisaation ylijohdaja lähetti 1.11. henkilöstölle sähköpostin, jossa kerrottiin tulevasta kyselystä. Sähköpostissa pyydettiin vastaamaan ja vaikuttamaan uuden strategian toimeenpanoon. Tutkija lähetti internet-kyselylomakkeen 3.11. sähköpostiin liitettynä linkkinä kohdeorganisaation koko henkilöstölle ja kyselylinkki oli avoinna 3.-18.11. Tutkija muistutti kyselyn aikana kyselyyn vastaamisesta kahdesti 10.11. ja 16.11. sähköpostimuistutuksella, jossa oli vielä uudelleen linkki internet-kyselyyn.

Haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden kuvailu

Yksilöhaastatteluihin ja ryhmäkeskusteluun osallistuivat johtoryhmän ja yhteistoimintaryhmän päätöksellä kohdeorganisaation vaaleilla valitut henkilöstön edustajat (n=4), joita olivat kahden eri henkilöstöjärjestön luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutettu ja koko kohdeorganisaation henkilöstöä päättävissä elimissä edustava henkilö. Henkilöstön edustajien katsottiin luottamustehtäviensä puolesta

edustavan kattavasti kohdeorganisaation henkilöstöä. Haastateltuja henkilöstön edustajia oli neljä ja ryhmä koostui sekä naisista että miehistä.

Internet-kyselyyn vastasi 21 työntekijää. Jokainen vastaus voitiin ottaa mukaan tutkimukseen. Tutkimuksen kokonaisotanta oli 47. Vastausprosentiksi muodostui 45, jota voidaan pitää Kanasen (2008: 77) mukaan kohtuullisena. Kyselyssä kysyttiin vastaajan taustatietoja kolmella kysymyksellä: sukupuoli, virastossa työskentelyvuodet ja työelämävuodet.

Vastaajista 76 prosenttia olivat naisia (n=16) ja 24 prosenttia miehiä (n=5). Naiset edustivat siis yli ¾ osaa vastaajista ja miehet vastaavasti hieman alle ¼ osaa vastaajista. Toinen vastaajan taustakysymys koski vastaajan työskentelyvuosia virastossa. Kysymyksessä oli kolme luokkaa: alle kaksi vuotta, 2–10 vuotta ja yli 10 vuotta. Vastaajista 71 prosenttia oli työskennellyt virastossa alle 10 vuotta; 43 prosenttia vastaajista alle kaksi vuotta ja 28 prosenttia vastaajista oli työskennellyt virastossa 2–10 vuotta. Vajaa kolmannes vastaajista oli työskennellyt virastossa yli 10 vuotta.

Kolmannella taustakysymyksellä selvitettiin vastaajan työelämässä olovuosien määrää. Vastaajat jaettiin työelämävuosien osalta kolmeen ryhmään: alle viisi vuotta, 5–15 vuotta ja yli 15 vuotta. Muuttujan kohdalla voitiin huomata vastaajien omanneen pidemmän työelämäkokemuksen, sillä 71 prosenttia vastaajista (n=15) oli ollut työelämässä yli 15 vuotta. Vastaajista vähintään viisi vuotta työelämässä olleita (n=20) oli 95 prosenttia. Yhdellä vastaajista oli työelämässä olovuosia alle 5 vuotta.

3.7. Aineiston analysointimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen teoriaohjaavassa analyysissä Tuomen ja Sarajärven (2009: 96–97) mukaan aineiston analyysivaiheessa edetään ensin aineistolähtöisesti, jonka jälkeen teoria voi toimia analyysin etenemisen apuna. Tällaisessa analyysissä tutkijan ajatteluprosessi perustuu aineistoon ja valmiisiin malleihin, joita pyritään yhdistelemään joskus luovasti, puolipakolla tai pakolla. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin sanallisia merkityksiä, joita tutkija voi nähdä ja ymmärtää sen kokemuksen perusteella, joka hänelle on kertynyt. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 97, 104, 106.)

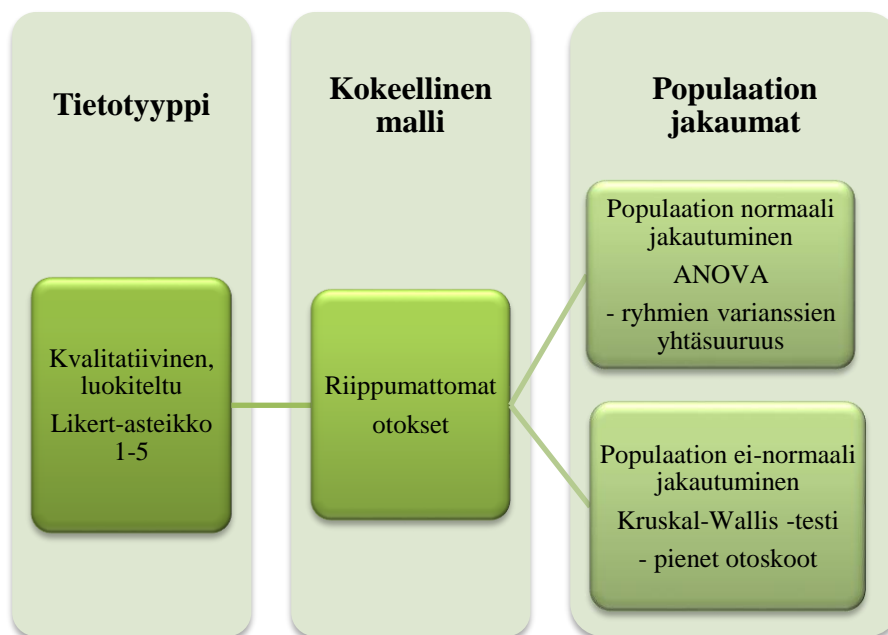
Havainnoinnin ja yksilöhaastattelujen aikana tutkija teki jo alustavia päätelmiä ilmiöiden toistuvuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2010: 136). Havainnointiaineiston analyysi perustui merkityskokonaisuuksien arviointiin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 101–102), jossa tutkimuskysymysten perustella aineistosta nostettiin esiin olennainen intuitiivisesti, nimettiin ne teemaan liittyen ja jaoteltiin kokonaisuuksiin. Kun myös haastattelut olivat tallennettu, haastateltujen puheet kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin Word -asiakirjoiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2010: 138–140; Kananen 2015: 178). Aineisto luokiteltiin ja teemoitettiin (Kananen 2015: 171), jonka jälkeen tutkija kokosi vastaukset teemoittain Excel-tiedostoon. Vaikka Tuomi ja Sarajärvi (2009: 100) toteavat, että on hieman mystistä todeta aineistosta nousevan teemoja, heidän mielestään tutkija oman ymmärryksensä avulla löytää ne aineistosta. Tässä tutkimustehtävässä tutkijan määrittämät teemat perustuivat hermeneuttiseen (esi)ymmärrykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 28–35), joka pohjautuu tutkijan lukemaan teoriaan ja 20 vuoden työkokemuksesta syntyneeseen ymmärrykseen ilmiöstä.

Teemoitettu aineisto käytiin läpi yhdessä henkilöstön edustajien kanssa ryhmäkeskustelussa. Uudet ja oleelliset esiin nousseet asiat ryhmäkeskustelussa sovittiin yhdessä kirjattavaksi tutkijan toimesta suoraan Excel-tiedostoon ryhmäkeskustelutilanteessa. Teemojen ja vastausten läpikäynnistä muodostui tarkennetut ja muokatut teemat ja teemoille alaväittämät sähköistä kyselyä varten. Tätä aineistolähtöistä sisällönanalyysin vaihetta voidaan kutsua Tuomen ja Sarajärven (2009: 110–111) mukaan aineiston ryhmittelyksi eli klusteroinniksi, jossa samaa tarkoittava tieto yhdistetään luokaksi tietoa tiivistäen, jolloin samalla luotiin pohja sähköisen internet-kyselytutkimuksen rakenteelle. Havaintojen ja haastattelujen pohjalta tutkija teki hermeneuttisen kehän dialogia (Vilka 2015: 180), jossa tulkinta ja tutkijan ymmärryksen syveneminen ilmiöstä tapahtui useassa vaiheessa tutkimusprosessia.

Webropol-kysely oli internet-kysely, joka kohdennettiin kokonaistutkimuksena (Metsämuuronen 2005: 53) organisaation henkilöstölle pois lukien esimiehet ja johto. Vilka (2007: 52) toteaaakin, että pienessä alle sadan havaintoyksikön perusjoukossa käytetään yleensä kokonaisotantaa, jolloin kyselyllä tutkittiin jokainen perusjoukon eli populaation jäsen, jolloin pyrittiin välttämään otantavirhe. Tämä siksi, että tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation henkilöstön näkemykset strategian

toimeenpanosta, ja koska sen jokaisella työntekijällä oli teknisesti yhtäläinen mahdollisuus vastata sähköiseen kyselyyn (Vilka 2015: 95). Kyselylomake (ks. liite 1) sisälsi strategian toimeenpanon teemoista strukturoituja vaihtoehtokysymyksiä (Ronkainen, Mertala & Karjalainen 2008: 21), joihin vastattiin Likertin asteikolla 1–5 (Metsämuuronen 2005: 61), jolla vastaaja itse arvioi omaa käsitystään väittämästä. Vastausvaihtoehdoista voi valita vain yhden eli vaihtoehdot olivat toistensa poissulkevia (Ronkainen, Karjalainen & Mertala 2008: 33). Lisäksi lomakkeella oli avokysymyksiä, joilla vastaaja voi antaa tekstimuotoisena lisäinformaatiota, tai jos hän koki, että esimerkiksi jokin väittämä puuttui teemoista. Kyselylomakkeella ei ollut hyppykysymyksiä. Tutkimusaineisto käsiteltiin Minitab Inc:in tilasto-ohjelmalla ja tulokset havainnollistettiin Excel-taulukoin. Kokonaistulosten lisäksi selvitettiin, oliko strategian toimeenpanon teemoissa eroja taustamuuttujaryhmittäin. Aineiston analyysi on esitelty kuviossa 9.

Luokitellusta aineistosta johtuen mediaani on pääroolissa, mutta eroja tarkasteltiin myös keskiarvojen ja keskiarvon luottamusvälin kautta. Teemojen sisältä löydettiin ainoastaan yksi väittämä, joka oli arvoltaan tilastollisesti muista poikkeava (väittämä *mittarit Strategian ymmärrettävyys* -teemassa). Tämän toteamiseen käytettiin ANOVA -menetelmää (Analysis of Variance liite 2). Yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA) Metsämuuronen (2005: 727) mukaan tutkitaan ovatko ryhmien väliset keskiarvot samat, kun on yksi ryhmittelevä muuttuja ja yksi selitettävä muuttuja.



Kuvio 9. Tutkimusaineiston tilastollinen analyysi (mukaihen Keller & Warrack 1999: 791; Metsämuuronen 2005: 727–728).

Taustamuuttujien tutkimiseen käytettiin pienestä otoskoosta, ei-normaalisuudesta ja luokitellusta aineistosta johtuen Kruskal-Wallis -testiä. Metsämuuronen (2005: 869) mukaan Kruskal-Wallis -testi sopii usean keskiarvon vertailutilanteeseen ja testi pystyy hyödyntämään tiedon havaintojen järjestyksen suuruudesta (Metsämuuronen 2005: 1015). Mittauksen toistettavuus todennettiin mittarin sisäisellä konsistenssilla eli yhtenevyydellä tai Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005: 256) mukaan tilastollisella ristiriidattomuudella, jonka mittaamiseen käytettiin Cronbachin alfaa (α).

4. NÄKEMYKSIÄ STRATEGIAN TOIMEENPANOSTA

Tutkimuksen neljännessä luvussa raportoidaan tutkimuksen tulokset. Ensin esitellään henkilöstön edustajien yksilöhaastattelujen tulokset ja niiden perusteella ryhmäkeskustelussa täsmentyneet strategian toimeenpanon teemat. Toisessa kappaleessa kuvataan haastattelujen pohjalta syntyneen kyselylomakkeen strategian toimeenpanon teemojen tulokset. Tulokset on esitelty lyhyesti teeman keskiarvoina, jonka jälkeen teemat on esitelty tarkemmin niihin sisältyneiden väittämien perusteella. Tulokset on raportoitu tilastollisin tunnusluvuin; vastausjakaumat, luottamusväli 90 %, vastausten keskiarvot, mediaani ja moodi sekä keskihajonta. Lisäksi tunnuslukutaulukoon on laskettu jokaisen teeman yhteenveto. Omassa luvussaan esitellään kyselyyn vastanneiden taustatietojen vaikutukset strategian toimeenpanon viiteen teemaan. Luvun loppuun on koottu vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tulokset yhdistetään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

4.1. Esiymmärryksen muodostaminen

Henkilöstön edustajien yksilöhaastattelut auttoivat esiymmärryksen syntymisessä strategian toimeenpanoon liittyvistä asioista kohdeorganisaatiossa. Haastatteluja ohjasivat tutkijan yleiset kysymykset strategiasta ja siihen liittyvistä asioista: ymmärrettävyys, osallistuminen, johtaminen sekä taito ja tahto toimia. Tutkija esitti kullekin haastateltavalle kymmenen kysymystä (lihavoituina), jotka seuraavassa esitellään saatuine vastauksineen.

Mitkä asiat ovat sinulle selviä ja helposti ymmärrettäviä uuteen strategiaan liittyen?

Kaikki haastateltavat vastasivat kysymykseen. Vastaukset vaihtelivat hyvinkin pohdituista ja analysoidusta vastauksista jäsentäytymättömään. Eräs edustajista totesi, ettei ole ehtinyt perehtyä strategiaan. Kohdeorganisaation strategia on esitelty kuviossa 7.

Puolet haastatelluista vastasi, että visio ja missio ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Myös strategisia tavoitteita ja toimintaympäristön megatrendejä pidettiin maalaisjärjellä ymmärrettävinä, kuten kehitysohjelmia 1–3, joista ohjelmat 2 ja 3 yksi vastaajista näki toteutettavan projekteina. Kohdeorganisaation julkishallinnollinen ja lainsäädäntöä toimeenpaneva toiminnan luonne tuli esiin henkilöstön edustajan vastauksessa:

Kokonaisviitekehys ja strategian istuminen sisältöön on ongelmallisempaa, ... ei voi ite aina päättää mihin suuntaa toimintaa kehittää... hallitus ja sen intressit ku vaihtuu.

Vastauksella viitataan ohjaavan ministeriön lakimuutosten mukaiseen toimintaan. Myös yksittäisen työntekijän panos strategian toteuttamisessa näyttäytyi epäselvänä:

Miten näkyy mun työssäni ei oo ihan niin selkeetä. Mitä tarkoittaa normaalissa päiväjärjestyksessä jää hämärämmäksi.

Annetuista vastauksista voidaan tulkita, että kohdeorganisaation julkishallinnollisen luonteen vuoksi strategista toimintaa ei nähdä pitkäjänteisenä, koska Suomen hallitus muuttuu neljän vuoden välein. Valtasuhteiden muutokset heijastuvat lainsäädäntötyöhön, joka puolestaan vaikuttaa suoraan kohdeorganisaation asuntopoliittikkaa toimeenpanevaan luonteeseen. Kukaan haastatelluista ei keskustellut strategiakuvaukseen sisältyvistä organisaation arvoista ja toiminnan mittareista.

Mitkä asiat ovat sinulle epäselviä tai vaikeasti ymmärrettävissä tai ei ole kerrottu uuteen strategiaan liittyen?

Kaikki haastateltavat vastasivat kysymykseen. Vastauksissa oli hajontaa jäsennellystä vastauksesta vielä pohdinnan alla olevaan vastaukseen ”asia on hautumassa”.

Puolet vastaajista piti strategian mittareita epäselvinä. Epäselvää näytti olleen mittausten toteuttaminen: miten mitataan, kuka mittaa ja kuinka usein mitataan. Lisäksi oli epäselvää mitä siitä seuraa, jos mittarit näyttävät, että ei mennä oikeaan suuntaan: ”Valvooko esimies taustalla ja sitten tulee raportti?”. Pohdittiin, mitataanko esimerkiksi kerran vuodessa kyselyllä vai miten mittaustieto tulee. Lisäksi epäselvää oli, liittykö henkilöstö mittaamiseen vai onko mittaaminen vain esimiesten tehtävä.

Muita strategian epäselviä alueita olivat kehitysohjelmat 4–5 eli mitä niissä käytännössä tapahtuu, sillä tärkeänä nähtiin ”*konkretia toimenpiteissä*”. Viraston vaikuttavuuden ja tehokkuuden merkitys visioon nähtiin vaikeasti ymmärrettävänä.

Vastausten perusteella mittareihin liittyy huomattava määrä epäselvyyttä. Lisäksi henkilöstön edustajat peräänkuuluttivat konkreettisia toimenpiteitä. Kohdeorganisaation visiona on vaikuttaa tehokkaammin kohtuuhintaisen asumisen kehittäjänä ja asiantuntijana. Vision mukaisen tehokkuuden ja käytännön toiminnan välistä yhteyttä olisi haastattelujen perusteella tarpeen kirkastaa.

Mitä aihepiirejä mielestäsi liittyy strategian toimeenpanoon?

Jokainen haastateltava vastasi kysymykseen ja antoi jäsennellyn vastauksen. Strategian toimeenpanoon liittyvät kehitysohjelmat ja painopisteet sekä tietojärjestelmien uudistaminen ja niukkenevat resurssit.

Toimeenpanon nähtiin edellyttävän esimiestasolta alaspäin tulemista eli strategian näkymistä jokapäiväisessä toiminnassa, yhteisten toimintatapojen sopimista ja niiden mukaista toimintaa yksiköstä riippumatta. Toivottiin enemmän keskustelua sekä selviä kaikkien tiedossa olevia linjauksia ja sitä, että ”*työntekijä ei yksin joudu pohtimaan tapauskohtaisesti, vaan prosessi on sujuva ja selkeä... ennalta sovittu*”. Strategian toimeenpanoon liittyviä aihepiirejä olivat myös prosessien ja toimintatapojen muuttaminen, jotta ne ovat toimivia strategian toimeenpanon kannalta: ”*...esimerkiksi päällekkäisyydet, vanha tapa tehdä jokin asia... ja pohdintaa ja huomiota työtapojen tehostamiseen*”.

Strategian valmistumisen jälkeen tulee seurata toimeenpanon suunnitelma, jolloin päivittäisen työn tasolle syntyy näkemys strategian tavoitteesta ja henkilökunnalle viestitään toimeenpanosuunnitelma ”*Strategia toimeenpannaan näin*” ja ”*Työntekijät löytäisivät tekemisensä, jotta kaikelle työlle löytyy merkitys strategiasta*”. Tällä vältyttäisiin tekemästä tai painottamasta sellaista työtä, joka ei ole strategian mukaista ja kuten eräs haastateltavista totesi ”*ei veisi liikaa roolia muulta tehtävältä*”.

Haastatteluissa tuli esiin myös odottamattomat tapahtumat ja painopisteiden priorisointi ulkoisen muutoksen (esimerkiksi lakimuutos) vuoksi. Ennalta odottamattomiin tapahtumiin liittyen ainakin johdon ajatuksissa tai jossain dokumentaatiossa pidettiin hyvänä, että olisi jonkin tason varasuunnitelmia vähintään tärkeimmistä painopistealueista tai tehtävistä ja tämä ”...toisaalta linkittyy myös aiemmin mainitsemaani priorisointiin”.

Vastaukset heijastelivat strategian toimeenpanon prosessimaisuutta. Toimeenpano edellyttää yhteisiä käytäntöjä, prosessien kuvaamista, resurssien kohdentamista ja toimeenpanon suunnitelmaa. Strategioinnin siirtyminen ylhäältä alas nähtiin tärkeänä toimeenpanon konkretian näkökulmasta. Myös toimintaympäristöstä tulevien muutosten huomioiminen strategian toimeenpanossa nostettiin haastatteluissa esiin. Muutosten toimintaa ohjaavaa vaikutusta toivottiin huomioitavan esimerkiksi työtehtävien priorisoinnein.

Mikä sinulle on oleellisinta tai tärkeintä strategian toimeenpanossa?

Jokainen henkilöstön edustaja piti strategian toimeenpanossa tärkeänä eri asioita. Yksi painotti perustehtävän suorittamista, toinen oman toiminnan kehittymistä ja sovittuja sekä yhteisiä toimintatapoja. Lisäksi esiin nousivat toimeenpanon aloittaminen pian strategian valmistumisen jälkeen sekä se, että kerralla ei tehdä liian isoa muutosta, ”...jolloin väki ei sitoudu”. Tärkeinä nähtiin myös omien töiden ja tehtävien läpikäynti uuden strategian osalta. Näiden lisäksi puolet vastaajista näkivät vielä tärkeinä sisäisen viestinnän, mittarit sekä johdon roolin ja esimerkkinä toimimisen strategian toimeenpanossa.

Toimeenpanon aloittaminen pian strategian aloittamisesta nähtiin tärkeänä siksi, ”ettei strategia hautaudu ja asia pysyisi esillä”. Viestinnässä painotettiin toimeenpanosuunnitelman viestimistä henkilöstölle ja näkökulmaa ”Mikä tarve ja hyöty strategiasta on kaikille?” Tällä viitattiin toiminnan ohjaukseen ja mittareihin, joiden tulee olla järkeviä ja selkeyttää käytännössä, ”että mittaus ei tarkoita nopeutta ja huonoa työn laatua”. Erilaisten mittareiden läpikäynti nähtiin oleellisena. Tultaessa konkreettisemmalle tasolle strategian toimeenpanossa pidettiin tärkeänä, että prosesseihin tehdään pieniä muutoksia pienin askelein ja tehdään helpoimmat muutokset

ensin, ”...*jotta väki innostuu... eli ei kaikki kerralla uusiksi*”, jolloin henkilöstölle tulisi kerralla liian iso muutos.

Henkilöstön edustajat nostivat tärkeimmiksi strategian toimeenpanossa perustehtävän tekemisen, toiminnan kehittymisen, yhteiset toimintatavat, tehtävänkuvan ja prosessien muokkaamisen, sisäisen viestinnän, mittarit, muutoksen johtamisen hallitusti sekä johdon roolin ja esimerkkinä toimimisen. Lisäksi toimeenpano nähtiin aloitettavaksi heti strategian valmistuttua, jolloin voidaan ymmärtää, että strategian toimeenpano on prosessi: ensin tehdään strategia, joka sen jälkeen toimeenpannaan.

Mitä etuja näet strategian toimeenpanossa?

Jokainen haastateltava näki strategian toimeenpanossa vision tärkeänä toiminnan ohjaajana. Nähtiin, että strategia ohjaa sekä johtoa että henkilökuntaa, ja että keskitytään oikeiden asioiden tekemiseen. Toimeenpano osoittaa johdolle, jos jokin strategian tärkeä alue ei toimi tai toteudu. Sisäistetty strategia mahdollistaa viraston muutoksen kohti visiossa määriteltyä tavoitetilaa.

...auttaa ihmisiä ymmärtämään viraston tavoitteita ja mahdollistaa, että puhalletaan yhteen hiileen.

Visiota olisi hyvä vielä selkeyttää, jotta kirkastuu ajatus, ketä varten organisaatio on olemassa ja kenelle kansallinen tukijärjestelmä on tarkoitettu.

Asiakkuus lähtee yleensä siitä, kuka on kohteen omistaja eli yhteisö. Pitää muistaa, että EU edellyttää kansalliselta tukijärjestelmältä sosiaalista tarveharkintaa.

Eräs haastateltava totesi onnistuneen strategian toimeenpanon tuovan etuja päivittäiseen työhön, sillä ”...*prosessien pitäis olla sujuvia ja selkeitä sekä yhdenmukaisia.*” Haastateltava jatkoi, että ”*henkilöstöllä on myös tieto siitä, mitä ne [prosessit] ja niiden jatkoprosessit ovat elikkäs siis koko kaari.*” Haastateltava näki, että linjakkuuden pitää näkyä myös asiakkaalle, jolloin prosesseihin liittyvät menettelytavat eivät saa poiketa prosessia suorittavasta henkilöstä johtuen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että strategian toimeenpanon eduiksi nähtiin, että strategia ohjaa koko organisaation toimintaa, toimeenpanolla varmistetaan oikeiden asioiden tekeminen ja niiden seuraaminen, prosessien määrittäminen mahdollistaa toiminnan linjakuuden ja vision tavoittamiseksi puhalletaan yhteen hiileen.

Näetkö riskejä strategian toimeenpanossa? Jos kyllä, millaisia?

Kysyttäessä strategian toimeenpanoon liittyvistä mahdollisista riskeistä jokainen haastateltava näki vähintään kaksi riskiä. Nähtiin, että strategia hautautuu helposti pöytälaatikkoon, jos johto ei sitoudu siihen tai jos sitä ei huomioida johtamisessa. Toisaalta riskiksi nähtiin, että toimeenpano jäisi liian ylätasolle eikä konkretisoituisi henkilöstölle, jolloin henkilöstö jatkaa entisillä toimintatavoilla ja mikään ei muutu. Kolmas näkökulma liittyi strategian orjalliseen noudattamiseen, vaikka toimintaympäristö muuttuu, niin ”*strategian tulee muuttua, kun toimintaympäristö muuttuu.*” Tähän viittasi toinenkin haastateltava viitaten, että kohdeorganisaatio on riippuvainen hallituksen asuntopolitiikasta ja budjetista. Hallituksen vaihdosten nähtiin vaikuttavan organisaation asemaan asuntopolitiikan toimeenpanijana.

Toisena kokonaisuutena haastateltavat toivat esiin prosessien digitalisoinnin, joka kohdeorganisaatiossa oli käynnissä ja joka sisältyi kohdeorganisaation visioon. Nähtiin, että ”*digitalisointi etenee kovaa vauhtia ja helpottaa tietyllä tapaa asiointia.*” Pohdintaa herätti asiakasnäkökulma, johon haastateltavalla oli esittää seuraavia kysymyksiä:

Miten se palvelee yksittäistä asukasta ja onko digitalisaatiosta niin suurta hyötyä asukkaalle kuin mitä strategiaan on kirjattu? Vaikuttaako digitalisaatio niin suuresti siihen, että visio 2020 toteutuu?

Toinen haastateltava nosti esiin tietojärjestelmien kehittämisen ja avainhenkilöiden mukaan saamisen vaikeudet, jotka ovat sitoneet liikaa johtajien resurssia. Digitalisaation onnistuminen nähtiin olevan pitkälti kiinni siitä, miten toimivia uudet operatiiviset tietojärjestelmät ovat. Tietojärjestelmien uudistamisen lisäksi haastateltava näki, että on kehitettävä prosesseja, jos halutaan parantaa tehokkuutta ja asiakaspalvelua. Toisaalta haastateltava totesi, että prosessien tiukka määrittely voi myös jäykistää toimintaa, jolloin voi syntyä lokeroitumista ”*...ei kuulu mulle*”.

Kolmas näkökulma, joka haastatteluissa nousi esiin, oli johtaminen ja johtajuus. Nähtiin, että kohdeorganisaation uudet ja kokemattomat johtajat ovat osa liikaa kiinni entisissä asiantuntijatoissaan eikä selvää roolia yksikön johtajana ollut vielä löytynyt. Organisaatiouudistuksessa lisättiin johtajien määrää, mutta nähtiin, ettei se ole parantanut johtamista. Pidettiin tärkeänä, että johdon ja esimiesten tulee olla yksimielisiä toimeenpanosta ja priorisoida tehtävät eli riskinä nähtiin strategisten painopisteiden ristiriidat ja puutteellinen tehtävien priorisointi.

... toinen painottaa omaa projektiaan ja toinen omaansa, meneekö aika palloiluun ja ristiriitojen ratkaisemiseen...

Strategian toimeenpanon riskinä nähtiin lisäksi oikeiden strategiaa tukevien mittareiden löytämättömyys ja kohdeorganisaation kulttuurierot rakennuksen fyysisien kerrosten välillä. Lisäksi vuoden 2017 alusta organisaatiolle tulevien uusien tehtävien nähtiin vaativan organisaatorakenteen uudelleentarkastelua, sillä ”nykyinen malli ei ehkä ole siihen optimaalinen”.

Strategian toimeenpanon riskeiksi tunnistettiin: strategian hautautuminen, johdon sitoutumattomuus, toimeenpano jää vain organisaation ylätasolle, toimeenpanon joustamattomuus toimintaympäristön muutoksille, työvälineiden kehittäminen sitoo resursseja, prosessit tehdään liian jäykiksi, johtohenkilöiden erimielisyys toimeenpanosta ja puutteet johtamisosaamisessa. Edustajat pohtivat vielä mittareiden toimintaa ohjaavaa vaikutusta, organisaation osakulttuureja ja organisaatorakenteen merkitystä toimeenpanossa.

Näetkö strategian toimeenpanossa vaikutuksia sidosryhmiin? Jos kyllä, millaisia?

Jokainen haastateltava näki strategian toimeenpanossa jonkinlaisia vaikutuksia sidosryhmiin. Puolet haastateltavista näkivät vaikutukset digitalisaation kautta. Nähtiin, että digitalisaatio nopeuttaa palvelua ja lyhentää käsittelyaikoja sekä helpottaa asiakkaiden työmäärää. Strategian toimeenpanon läpi organisaation menevien uudistettujen linjausten nähtiin vaikuttavan sidosryhmiin ja palvelulupaukseen. Ylipäättään kohdeorganisaation lakisäätöisten tehtävien hoitamiseen nähtiin vaikuttavan lakipohjan pirstaleisuus ja sen kohentaminen vain yksittäisinä asioina. Lisäksi

suhdanneluontoisten avustusten, työllisyyden parantamisen ja tehtävien siirtämisen kunnilta valtiolle nähtiin haastavan palvelulupausta.

Digitalisaatio ei vaikuta siihen, olemmeko parempia asumisen kehittäjiä.

Toisaalta yksi haastateltavista totesi strategian toimeenpanolla olevan vaikutuksia sidosryhmiin, ”mutta ei suoranaisia vaikutuksia, koska eivät ehkä tiedä tai perehdy strategiaamme”. Toinen haastateltava huomioi, että uudessa strategiassa asiakaspalvelua ja vuorovaikutusta on korostettu aikaisempaan strategiaan verrattuna enemmän. Yksi haastateltavista näki, että strategia tulee viestiä sidosryhmille esimerkiksi nettisivuilla ja painetussa julkaisussa. Tällöin sidosryhmät näkisivät mihin resursseja käytetään ja he tietäisivät toiminnan painopisteet.

Vastausten perusteella digitalisaatio toimii strategian toimeenpanon vaikutusten välineenä sidosryhmien ja kohdeorganisaation välillä. Asiointi tulee siirtymään verkkoon. Palvelulupauksen antaminen asiakkaalle nähtiin haasteellisena nykyisessä kehitystilanteessa, jossa kohdeorganisaatiolle siirtyy uusia tehtäviä ja laaja tietojärjestelmäkehittämiprojekti on käynnissä. Sidosryhmien tietoisuuden lisäämiseksi pohdittiin strategian viestimistä sähköisessä tai painetussa viestintävälineessä.

Mitä kysymyksiä haluat, että koko henkilöstölle esitetään strategian toimeenpanoon liittyen?

Haastateltavat pohtivat, mitä kysymyksiä he haluaisivat kysyä koko henkilöstölle kohdistetussa kyselyssä. Nähtiin, että haastattelussa esitettiin hyviä kysymyksiä, joista ainakin osan voisi kysyä koko henkilöstöltä. Tämän lisäksi haastateltavat listasivat seuraavia kysymyksiä:

Miten strategian toimeenpano näkyy omassa työssäni? Miten haluaisin strategian näkyvän omassa työssäni? Mitkä ovat ne keinot, että strategia toteutuu? Miten toimintaa pitäisi kehittää painopisteiden mukaisesti? Onko itsellesi selvää, mitkä työtehtävistäsi mahdollistavat strategisten tavoitteiden toteutumisen? (kyllä, ei ja sitten vapaa sana lisätiedolle). Tunnistatko omassa työssäsi tehtäviä, joita ei löydy

strategisista tavoitteista? (kyllä, ei ja vapaa sana mille tehtäville ei löydy strategista tavoitetta). Miten uusi strategia vaikuttaa omaan työskentelyyni?

Henkilöstön edustajien esittämät kysymykset näyttävät kohdistuvan konkreettisiin arkipäivän työtehtäviin ja pohdintaan, miten strategia näkyy yksittäisen työntekijän jokapäiväisessä työssä. Kysymyksissä on myös nähtävissä ajattelu, että strateginen muutos tuo mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön edustajat näyttävät edellyttävän, että vastaaja on tietoinen organisaation strategiasta, on sisäistänyt sen merkityksen ja ymmärtänyt strategian vaikutukset omaan työhönsä.

Näetkö, että kysely henkilöstöltä auttaisi strategian vientiä käytäntöön?

Puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että kysely auttaa strategian toimeenpanoa. He perustelivat näkemystään sillä, että henkilöstö palaisi strategiaan ja kysymysten kautta pohtisi strategiaa tarkemmin, jopa niin, että kysymykset pakottaisivat miettimään uutta strategiaa oman työn näkökulmasta. Lisäksi perusteluna oli, että kysely hälventäisi epäluuloa siitä, etteikö kaikkia tarvittaisi ja voisi tunnistaa turhat työt, joiden ajalle voisi sijoittaa tarpeellisia strategian mukaisia tehtäviä. Yksi haastateltava totesi, että *”tiimipalaverissa käytiin läpi yksikön näkökulmasta, mutta tarve yksilölliselle ajattelulle.”*

Toinen puoli haastateltavista näki, että kysely saattaisi auttaa strategian toimeenpanoa. Perusteluna näkemykselle oli, *”...että tieto on hyvästä ja tiedon jakaminen on hyvä.”* Kyselyn onnistumisen kannalta nähtiin tärkeänä myydä kysely niin, ettei vastaamista ja sen myötä uutta strategiaa koeta pakkopullana.

Kukaan haastatelluista ei ollut kyselyn tekemistä ja lähettämistä vastaan. Koko henkilöstölle lähetettävässä kyselyssä nähtiin pääsääntöisesti vain hyviä puolia. Yksi epäröivä pohdinta liittyi kyselyn toteuttamisen järjestelyihin ja mielikuvaan, jonka kysely saattaa organisaatiossa herättää. Havainto oli tärkeä ja siihen palattiin ryhmäkeskustelussa.

Mitä muuta haluat sanoa?

Haastattelun lopuksi oli vapaa sana, jossa sai tuoda esiin mielipiteitä, toiveita, esimerkkejä ja näkökulmia strategian toimeenpanoon. Haastatelluista 75 prosenttia kertoi asioita, joita ei ollut tuonut esiin aiemmissa kohdissa haastattelua tai halusi korostaa niitä.

Esiin tuodut näkemykset liittyvät arvoihin, viestintään, mittaamiseen ja seurantaan sekä palautteen antamiseen ja johtamiseen. Yhteisen arvomaailman luominen nähtiin tärkeänä, jolloin kohdeorganisaation työtehtäviä arvostettaisiin kokonaisuutena, ei osiin pilkottuna. Viestinnän toivotaan koskevan koko henkilöstöä ja se saisi sisältää konkreettisten tapahtumien esille tuomista. Lisäksi strategiajargonia ei haluttu, vaan puhuttaisiin sellaisella kielellä, jonka kuulijat ymmärtävät.

Strategian mukaisen toiminnan mittaamisen tulisi olla jatkuvaa ja mittarilukuihin tulisi myös reagoida. Strategian mukaisen toiminnan seurannankin tulisi olla jatkuvaa ja se tulisi ulottaa kaikille organisaation tasoille. Seurannalta toivottiin *”missä mennään”* tai *”ollaan menty ARA-asunnoissa hyvin eteenpäin”* tai *”ei voida painottaa nyt niin paljon”* -tyyppistä tiedotusta.

Palautteen antamista toivottiin. Kehua saa, mutta negatiivissa asioissa ei palautetta saa kohdistaa yksittäisiin ryhmiin tai henkilöihin. Tiimipalavereissa toivottiin vuorovaikutusta ja keskustelua kokeiluista: *”...keskusteltaisiin mikä toimii ja mikä ei... mitä voitaisiin kokeilla tai tehdä toisella tavalla”*. Nähtiin, että organisaatiossa tarvitaan muutoksen johtamista, koska strategia ei taustalla automaattisesti lähde toteutumaan, koska *”muuten strategia olis vain nykytilan kuvaus”*. Esimiesten tulee pystyä varmistumaan esimerkiksi prosessien muutoksissa, että muutos jäisi toimintatapoihin eikä palattaisi tai luisuttaisi takaisin vanhaan.

Yksi haastateltavista vielä totesi: *”Hyvä, kun asiaa kysytään henkilöstöltä!”*. Samalla hän kuitenkin huomautti, että kysymyksiä ei saa olla liikaa, ettei vastausinto kärsi.

Tutkija havainnoi, että tässä vaiheessa haastateltavat toivat esiin aiemmin puuttuneet organisaation arvot, palautekulttuurin ja valvontajärjestelmät. Yhteenvetona voidaan todeta, että haastatelluista nousivat esiin lähes kaikki strategian toimeenpanon

viitekehyksen mukaiset ominaisuudet. Haastatteluissa sivuttiin strategian muotoutumisen luonnetta (ilmaantuva vai suunniteltu) ja talousnäkökulmaa eli budjetointia, kun viitattiin niukkeneviin resursseihin strategian toimeenpanoon liittyvänä aiheena. Yksilöhaastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että haastatellut olivat pohtineet toimeenpanoon liittyviä tekijöitä niin yleisellä organisaation strategian tasolla (makrotaso) kuin strategisena tekemisenä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa paikallisella tasolla (mikrotaso).

Muodostuneet strategian toimeenpanon teemat

Henkilöstön edustajien ryhmäkeskustelussa koottiin yksilöhaastattelujen perusteella tulleet vastaukset eri strategian toimeenpanoon liittyvien teemojen alle. Tällä tavoiteltiin myös kyselylomakkeen (ks. liite 1) pysymistä lyhyenä ja vastaamiseen houkuttelevana. Teemoja syntyi viisi: strategian ymmärrettävyys, strategisen muutoksen edellytykset, strategiaan sitoutuminen, strategian toimeenpano ja strategian ylläpitäminen. Näiden lisäksi kyselylomakkeella kysyttiin henkilöstön edustajien yksilöhaastatteluissa esiin tulleita kysymyksiä ja olisiko viraston strategiaa tarpeen visualisoida. Näitä lisäkysymyksiä ei sisällytetty tähän tutkimukseen ja sen tulosten analysointiin.

Strategian ymmärrettävyyteen sisällytettiin kohdeorganisaation strategiakuvauksen osa-alueet: visio, strategiset tavoitteet, megatrendit, kehitysohjelmat ja painopisteet, mittarit, arvot ja missio. Ryhmäkeskustelun perusteella henkilöstön edustajat näkivät tärkeänä selvittää, kuinka epäselväksi tai selväksi henkilöstö koki eri strategian alueet. Neljässä muussa kyselyn teemassa vastausvaihtoehdot haluttiin asettaa siten, että saataisiin väittämille painotuserot vastausasteikon välillä täysin merkityksetön–erittäin tärkeä. Seuraavassa kappaleessa esitellään internet-kyselylomakkeen tulokset.

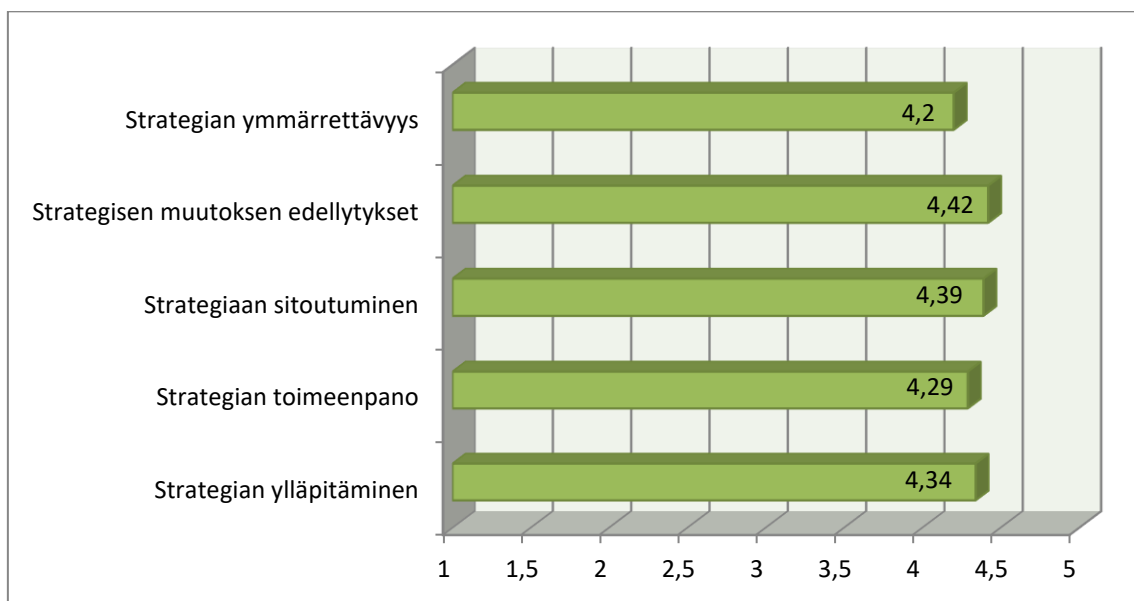
4.2. Internet-kyselytutkimuksen tulokset

Tässä osassa raportoidaan internet-kyselylomakkeen tulokset teemoittain ja väittämittäin. Ensimmäiseksi esitellään teemojen yhteenvetotulosten keskiarvot, jonka jälkeen jokainen teema on raportoitu tunnuslukuineen tarkemmin. Strategisen muutoksen edellytykset,

strategiaan sitoutuminen, strategian toimeenpano ja strategian ylläpitäminen - tulosityhteenvetokuva on liitteenä 3.

4.2.1. Kyselyn teemojen ja väittämien tulokset

Ensimmäiseen teemaan ”*strategian ymmärrettävyys*” vastaukset väittämiin annettiin luokituksella erittäin epäselvä (1) – erittäin selvä (5). Muiden neljän teeman väittämiin vastattiin luokituksella täysin merkityksetön (1) – erittäin tärkeä (5). Kuviosta 10 voidaan havaita, että strategisen muutoksen edellytykset -teemaa pidettiin tärkeimpänä keskiarvolla 4,42. Teeman väittämät edellyttävät organisaation prosessien ja toiminnan kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin strategiaan sitoutuminen -teemaa keskiarvolla 4,39. Teeman sisältämät väittämät liittyivät strategiseen toimintaan ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin strategian ylläpitämistä keskiarvolla 4,34. Teema keskittyy strategiseen toimintaan käytännössä ja väittämien voidaankin todeta antavan vastauksen kysymykseen ”*Miten toimeenpano toteutetaan?*”. Neljänneksi tärkein teema oli strategian toimeenpano keskiarvolla 4,29. Väittämät liittyvät toimeenpanon organisointiin ja ne vastaavat kysymykseen ”*Miten toimeenpano tehdään?*”.



Kuvio 10. Yhteenvedo strategian toimeenpanon teemojen keskiarvoista.

Strategian ymmärrettävyys -teema käsittää organisaation strategisen kokonaisuuden, joka sisältää muun muassa strategian laatimisessa huomioituja megatrendejä, organisaation visiota ja kehittämisohjelmia. Teemaa ei voi vastausten luokitusten eron vuoksi liittää muiden teemojen sijalukuihin. Teeman keskiarvo 4,2 kertoo, että strategian alueita pidettiin selvinä. Teema liittyy makrotasolle ja strategista kokonaisuutta suunniteltaessa on tehty strateginen analyysi.

Kaikkien teemojen keskiarvojen perusteella voidaan todeta, että vastaajat pitivät kyselyn väittämiä tärkeinä tai erittäin tärkeinä ja strategian ymmärrettävyys -teeman strategian alueita (visio, strategiset tavoitteet, megatrendit, kehitysohjelmat ja painopisteet, mittarit, arvot, missio) selvinä. Koska edellytykset, sitoutuminen, toimeenpano ja ylläpitäminen -teemat nähtiin tärkeinä, voidaan todeta, että henkilöstön edustajat tunnistivat jo tutkimuksen laadullisessa esiyymmärryksen muodostamisen vaiheessa yksilöhaastatteluissa sellaisia asioita, joita myös muu henkilöstö piti tärkeinä strategian toimeenpanossa. Merkille pantavaa tuloksissa oli se, että yhteenkään väittämään ei annettu vastausta 1 (erittäin epäselvä tai täysin merkityksetön).

Seuraavaksi tarkastellaan jokaista yksittäistä viittä kyselyn teemaa erikseen. Jokainen teema on kuvattu omana taulukkonaan. Jokaisesta taulukosta löytyvät kaikkien väittämien vastausjakaumat esitettyinä prosentteittain, vastausten luottamusvälein (90 %), keskiarvoina, mediaani- ja moodivastauksina sekä vastausten keskihajontoina. Lisäksi taulukoissa on esitetty jokaisen viiden teeman väittämistä muodostuneet keskiarvot edellä mainituista tilastollisista tunnusluvuista pois lukien luottamusväli. Edellä mainittuja tunnuslukuja tarkasteltaessa voidaan muodostaa hyvä yleiskuva kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksistä strategian toimeenpanosta ja hyödyntää tuloksia toimeenpanossa.

Strategian ymmärrettävyys

Strategian ymmärrettävyyttä voidaan pitää vastausten perusteella hyvänä. Taulukossa 4 esitettyjen strategian osien vastauskeskiarvot olivat keskimäärin 4,20 siitä huolimatta, että väittäjä *mittarit* oli arvostettu keskimäärin 0,44 pykälää muita väittämiä alemmaksi. Strategia-alueiden sisällöt nähdään vastaajien mielestä pääosin selvinä. Epäselvimpänä strategia-alueena vastaajat näkivät *mittarit*, jonka keskiarvo oli tilastollisesti

todistettavasti (ANOVA) pienempi kuin kuuden muun väittämän keskiarvo. Tilastollinen vahvistus on merkitty taulukkoon 4 harmaalla värillä. Mittareiden epäselvyys nousi esiin henkilöstön edustajien haastatteluissakin. Epäselvyyttä koettiin mittaamisen käytännöissä: kuinka usein, mitä ja miten mitataan sekä kuka tai ketkä suorittavan mittaamisen ja mitä mittaamisen jälkeen tapahtuu. Mittareilla oli myös koko kyselyn korkein keskihajonta (kh = 1,04) eli henkilöstö oli niiden selvydestä eniten eri mieltä verrattuna mihinkään muuhun kyselyn väittämään. Frekvenssijakaumaa tarkasteltaessa mittareilla oli laajin ja tasaisimmin jakautunut jakauma, jossa vastaukset vaihtelivat 2-5 välillä. Mittareita pidettiin siis yhtä aikaa epäselvinä ja selvinä.

Taulukko 4. Strategian ymmärrettävyys -teeman tulokset.

Väittäjä	1	2	3	4	5	lv 90 %	ka	Md.	Mo	kh
Visio	0	0	5	57	38	4,1–4,6	4,33	4	4	0,58
Strategiset tavoitteet	0	0	0	62	38	4,2–4,6	4,38	4	4	0,50
Megatrendit	0	5	0	62	33	4,0–4,5	4,24	4	4	0,70
Kehitysohjelmat ja painopisteet	0	5	14	62	19	3,7–4,2	3,95	4	4	0,74
Mittarit	0	19	10	47	24	3,4–4,2	3,76	4	4	1,04
Arvot	0	0	5	67	28	4,0–4,4	4,24	4	4	0,54
Missio	0	0	0	48	52	4,3–4,7	4,52	5	5	0,51
Strategian ymmärrettävyys (keskiarvo)	0	4	5	58	33		4,20	4,1	4	0,66

Vastaajat näkivät strategian osan *missio* erittäin selväksi keskiarvolla 4,52. *Missiolla* oli ainoana mediaanivastauksena 5, muilla strategian osilla se oli 4. *Missio* sai myös 52 prosentilta vastaajista numeron 5 eli yli puolet vastaajista koki organisaation menestymistekijät erittäin selvinä. *Missio* voidaan nähdä organisaation elämäntehtävänä, joten tulos kertoo henkilöstön tietävän, miten organisaatio menestyy toimialueellaan. *Missio* on myös strategian pysyvin osa. Reilu kolmannes (38 prosenttia) vastaajista piti *visiota* ja *strategisia tavoitteita* erittäin selvinä. Pienin keskihajonta (kh = 0,50) oli

strategisilla tavoitteilla, joiden tärkeydestä oltiin yksimielisiä. Muilla väittämillä keskihajonta vaihteli 0,51–0,74 välillä.

Strategian ymmärrettävyys -teeman frekvenssijakauma painottui vastausvaihtoehdolle 4, jonka valitsi keskimäärin 58 prosenttia vastanneista. Vaihtoehdon 5 (erittäin selvä) antoi 33 prosenttia vastaajista. Voidaan siis todeta, että suurin osa vastaajista (91 prosenttia) pitivät strategiakokonaisuuden ymmärrettävyyttä vähintään hyvänä. Korkeimman arvioinnin (ka = 4,3–4,7) vastaaja antoi 90 prosentin todennäköisyydellä *missiolle* ja toiseksi korkeimman arvioinnin (ka = 4,2–4,6) strategisille tavoitteille. Myös *kehitysohjelmat ja painopisteet* -väittämän vastaukset jakautuivat epäselvän ja erittäin selvän välille. Väittämän saama keskiarvo (ka = 3,95) oli teeman toiseksi alin. Kukaan vastaajista ei nähnyt yhtäkään strategia-aluetta erittäin epäselväksi (1). Tulosten perusteella voidaan todeta, että missio ja strategiset tavoitteet ovat hyvin ymmärrettyjä, mutta mittarit sekä kehitysohjelmat ja painopisteet edellyttävät strategiatyötä ymmärryksen lisäämiseksi.

Strategisen muutoksen edellytykset

Strategisen muutoksen edellytykset -teeman kymmenestä väittämästä puolet nähtiin vastausten perusteella tärkeiksi (ka = 4–4,48) ja puolet erittäin tärkeiksi (ka = 4,52–4,71). Tärkeysjärjestyksessä väittämät *prosessien määrittely, johtamisosaaminen, henkilöstön osallistuminen, viraston yhteiset linjaukset ja tietojärjestelmäkehittäminen* nähtiin erittäin tärkeiksi strategisen muutoksen edellytyksiksi. Nämä ovat merkityksellisiä strategian toimeenpanon onnistumisessa. *Palvelulupauksen antaminen* (ka = 4) ja *oman tehtäväkuvan muokkaaminen* (ka = 4,05) puolestaan nähtiin vastaajien mielestä strategisen muutoksen edellytyksistä vähiten tärkeimmiksi. Palvelulupauksen antamisen keskihajonta (kh = 0,77) oli teeman väittämistä suurin. Vastaajista 28 prosenttia piti *palvelulupauksen antamista* neutraalina eli strategisen muutoksen edellytyksenä palvelulupauksen antamista ei pidetty merkityksettömänä muttei tärkeänäkään. Väittämä oli teeman väittämistä frekvenssijakaumaltaan tasaisin. Tuloksesta voidaan päätellä, että virastossa on myös työtehtäviä, joita ei koeta palveluun liittyviksi, jolloin lupauksen antamista ei pidetä oleellisena. Toisaalta voidaan ajatella, että henkilöstön edustajien haastattelussakin esiin nousseet tietojärjestelmäkehittäminen ja uudet virastolle siirtyvät

tehtävät aiheuttavat epätietoisuutta, jolloin palvelulupauksen antamisen tärkeyttä ei pystytty arvioimaan.

Taulukossa 5 esitettyjen strategisen muutoksen edellytysten vastauskeskiarvot olivat 4–4,71 keskiarvon ollessa 4,42. Keskiarvo oli kyselyn viidestä temasta korkein. Kuuden väittämän mediaanivastaus oli 5 (erittäin tärkeä) ja neljän väittämän 4 (tärkeä). Väittämien moodit noudattelivat mediaanien linjaa. *Prosessien määrittely* on teeman väittämistä selkeästi tärkein strategisen muutoksen edellytys, sillä 71 prosenttia vastaajista koki prosessien määrittelyn erittäin tärkeäksi edellytykseksi. Väittäjä sai myös koko kyselyn korkeimman keskiarvon ($ka = 4,71$) ja vastausten pienimmän keskihajonnan ($kh = 0,46$). Teeman väittämistä tärkeimmäksi vastaaja piti 90 prosentin todennäköisyydellä myös väittämää *prosessien määrittely* ($ka = 4,5–4,9$). Strategian toimeenpanon edellytyksenä voidaan pitää organisaation prosessien määrittelyä.

Taulukko 5. Strategisen muutoksen edellytykset -teeman tulokset.

Väittäjä	1	2	3	4	5	lv 90 %	ka	Md.	Mo	kh
Henkilöstön osallistuminen	0	0	5	33	62	4,3–4,8	4,57	5	5	0,60
Johtamis-osaaminen	0	0	0	38	62	4,4–4,8	4,62	5	5	0,50
Oma osaaminen	0	0	10	47	43	4,1–4,8	4,33	4	4	0,66
Tietojärjestelmä-kehittäminen	0	0	10	28	62	4,3–4,8	4,52	5	5	0,68
Prosessien määrittely	0	0	0	29	71	4,5–4,9	4,71	5	5	0,46
Ohjeistus muutokseen	0	0	10	33	57	4,2–4,7	4,48	5	5	0,68
Viraston yhteiset linjaukset	0	0	5	33	62	4,3–4,8	4,57	5	5	0,60
Palvelulupauksen antaminen	0	0	28	44	28	3,7–4,2	4	4	4	0,77
Aikaa toimeenpanoon	0	0	5	57	38	4,1–4,6	4,33	4	4	0,58
Oman tehtäväkuvan muokkaaminen	0	0	25	47	28	3,8–4,3	4,05	4	4	0,74
Strategisen muutoksen edellytykset (keskiarvo)	0	0	10	39	51		4,42	4,6	5	0,63

Muita erittäin tärkeitä strategisen muutoksen edellytyksiä olivat *henkilöstön osallistuminen, johtamisosaaminen, tietojärjestelmäkehittäminen ja viraston yhteiset linjaukset*. Väittämien keskiarvot olivat yli 4,5, jolloin väittämien mukaisten käytäntöjen luominen, ylläpito ja kehittäminen mahdollistavat strategian toimeenpanon. Strategisen muutoksen edellytysten frekvenssijakauma painottui vastausvaihtoehdolle 5 (erittäin tärkeä). Vastaajista 51 prosenttia valitsi tämän vastaukseen. Tämän perusteella voidaan todeta, että strategisen muutoksen edellytykset -teemaa pidettiin koko kyselyn tärkeimpänä kokonaisuutena. Vaihtoehdon 4 (tärkeä) valitsi 39 prosenttia vastaajista ja 10 prosenttia vastaajista piti väittämiä neutraaleina eli ei merkityksettöminä muttei tärkeinäkään. Yksikään vastaajista ei nähnyt strategisten muutosten edellytysten olevan merkityksettömiä (2) tai erittäin merkityksettömiä (1).

Strategisen muutoksen edellytykset -teeman avoimeen kysymykseen ”*Muu edellytys, mikä?*” annettiin seuraavat kommentit: *Johdon esimerkki, Toimivat tietojärjestelmät*. Henkilöstön vapaiden kommenttien perusteella strategisen muutoksen edellytyksistä puuttui johtoon liittyvä toiminta eli väittämä johdon esimerkistä. Johdon esimerkin tärkeyttä kysyttiin kyselyn seuraavassa strategiaan sitoutuminen -teemassa. Eli se nostettiin esiin jo henkilöstön edustajien haastatteluissa, mutta sijoitettiin sitoutumiseen liittyväksi toiminnaksi. Toisen kommentin perustella vastaaja näki, että tietojärjestelmäkehittäminen ei ole vielä riittävä edellytys strategiselle muutokselle, vaan strateginen muutos edellyttää tietojärjestelmiä, jotka toimivat. Hyvä aikomus kehittää ei siis vielä takaa hyvää lopputulosta.

Strategiaan sitoutuminen

Strategiaan sitoutumisen seitsemästä väittämästä kuusi nähtiin tärkeinä (ka 4,24–4,48) ja yksi erittäin tärkeänä (ka 4,71). Taulukossa 6 kuvattujen strategiaan sitoutumisen väittämien vastauskeskiarvot olivat 4,24–4,71 keskiarvon ollessa 4,39. Teemaa pidettiin keskiarvon perusteella kyselyn toiseksi tärkeimpänä kokonaisuutena. Tärkeimmäksi teeman väittämistä nähtiin *johdon ja esimiehen esimerkki strategian toimeenpanossa*, jolla oli myös koko kyselyn korkein keskiarvo (ka = 4,71) ja pienin keskihajonta (kh = 0,46) yhdessä prosessien määrittelyn (strategisen muutoksen edellytykset -teemasta) kanssa. Vastaaja antoi selvästi korkeimman arvioinnin (ka = 4,5–4,9) 90 prosentin

todennäköisyydellä johdon ja esimiehen esimerkille strategian toimeenpanossa. Tulosten perusteella johdon ja esimiehen esimerkkinä toimiminen strategian toimeenpanossa on toimeenpanon edellytys. Toiseksi tärkein strategiaan sitoutumisen väittämä oli *vanhasta poisoppiminen*, jota 52 prosenttia vastaajista piti erittäin tärkeänä strategiaan sitoutumisena. Väittämän vastausten keskiarvo oli 4,48. Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin *toimintatapojen tehostamista*. Väittämän vastausten keskiarvo (ka = 4,43) jäi tosin jo alle 4,5.

Taulukko 6. Strategiaan sitoutuminen -teeman tulokset.

Väittäjä	1	2	3	4	5	lv 90 %	ka	Md.	Mo	kh
Saavutettavissa oleva visio	0	0	10	57	33	4,0–4,5	4,24	4	4	0,62
Johdon ja esimiehen esimerkki strategian toimeenpanossa	0	0	0	29	71	4,5–4,9	4,71	5	5	0,46
Työni liittyy viraston strategiaan tavoitteisiin	0	0	5	62	33	4,1–4,5	4,29	4	4	0,56
Keskustelu strategiasta yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi	0	0	14	48	38	4,0–4,5	4,24	4	4	0,70
Viestintä (mm. sähköposti, intra, internet, ARainfo)	0	0	14	38	48	4,1–4,6	4,33	4	4	0,73
Toimintatapojen tehostaminen	0	0	5	47,5	47,5	4,2–4,7	4,43	4	4 ja 5	0,60
Vanhasta poisoppiminen	0	0	5	43	52	4,2–4,7	4,48	5	5	0,60
Strategiaan sitoutuminen (keskiarvo)	0	0	8	46	46		4,39	4,3	4	0,61

Keskiarvoltaan heikoimman tuloksen (ka = 4,24) saivat väittämät *saavutettavissa oleva visio* ja *keskustelu strategiasta yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi*. Vaikka strategian ymmärrettävyys -teemassa visiota piti 95 prosenttia vastaajista vähintään selvänä eli ymmärrettävänä, vision saavutettavuutta strategiaan sitoutumiseksi pidettiin kuitenkin vähemmän tärkeänä. Tämä voi johtaa ristiriitaan strategian toimeenpanossa, sillä strategiaan sitoutuminen tarkoittaa strategian mukaista toimintaa joka päivä ja strateginen

johtaminen tähtää vision saavuttamiseen. Toisaalta tuloksia voidaan tulkita siten, että vision saavutettavuus ei ole annettujen vastausten perusteella motivaatiotekijä strategiaan sitoutumiseksi. Vähemmän tärkeänä pidettiin myös yhteisen ymmärryksen saavuttamista strategiasta keskustelemalla. Se tarkoittaa joko sitä, että yhteistä ymmärrystä strategiasta ei tarvitakaan tai, että keskustelua ei pidetä sopivana toimintana yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

Teeman väittämien keskihajonnat vaihtelivat 0,46–0,73 keskiarvon ollessa 0,61, joka oli koko kyselyn pienin keskihajonnan keskiarvo. Vastaajista 46 prosenttia piti väittämiä joko tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Kahdeksan prosenttia vastaajista oli valinnut neutraalin vastausvaihtoehdon (3). Vastaajat olivat siis teeman väittämistä vähiten eri mieltä verrattuna kyselyn muiden teemojen väittämäkokonaisuuksiin.

Suurin keskihajonta ($kh = 0,73$) oli teeman väittämällä *viestintä*. Suurimpaan hajontaan saattoi vaikuttaa se, että *viestintä* -väittämän perässä oli sulkuihin merkittynä viestinnän kanavia, joiden käyttökelpoisuutta strategiaan sitoutumiseksi vastaaja todennäköisesti pohti vastatessaan väittämään. Vastaajat eivät nähneet yhtäkään väittämistä merkityksettömänä (2) tai erittäin merkityksettömänä (1).

Strategiaan sitoutumiseen sai antaa avoimessa kysymyksessä ”*Muu strategiaan sitoutumiseen liittyvä asia, mikä?*” kommentteja, joita olivat: *Strategian jalkautus normaaliksi toimintatavaksi* ja *Tulosten seuraaminen*. Vapaa tekstikommentti kertonee siitä, että strategiaan sitoutuminen tarkoittaisi tulosten seuraamista, jolloin sitoutuminen näkyisi toiminnassa ja sen seurattavissa tuloksissa. Kommenttia voidaan pitää myös palautteen saamisena strategian mukaisesta toiminnasta. Niin tulosten seuraaminen kuin palaute olivat mukana kyselyssä, mutta ne sisältyivät kyselyssä myöhemmin tulevaan strategian ylläpito -teemaan. Strategian jalkautus normaaliksi toimintatavaksi viitanee siihen, että toimeenpano ei olisi organisaation normaalista toiminnasta poikkeavaa ja erillistä toimintaa, vaan luonteva osa organisaation joka päiväistä toimintaa.

Strategian toimeenpano

Taulukossa 7 esitettyjen strategian toimeenpanon kuuden väittämän vastauskeskiarvot olivat 3,57–4,62 keskiarvon ollessa 4,29. Strategian toimeenpano -temaa pidettiin

keskiarvon perusteella kyselyn vähiten tärkeänä teemana. Vastaja piti teeman väittämistä tärkeimpänä 90 prosentin todennäköisyydellä väittämää *johdon ja esimiesten yksimielisyys strategian toteuttamisesta* (ka = 4,4–4,8). Väittäjä oli teeman ainoa erittäin tärkeänä pidetty väittäjä keskiarvolla 4,62. Teeman muita väittämiä pidettiin tärkeinä (ka 3,57–4,48). Vastajista 67 prosenttia piti *johdon ja esimiesten yksimielisyyttä strategian toteuttamisesta* erittäin tärkeänä. Väittämän tärkeys kertonee siitä, että vastaajat toivovat tasavertaista ja -puolista toimeenpanon johtamista yksiköstä ja esimiehestä riippumatta.

Taulukko 7. Strategian toimeenpano -teeman tulokset.

Väittäjä	1	2	3	4	5	lv 90 %	ka	Md.	Mo	kh
Tiedossa oleva strategian toimeenpanosuunnitelma	0	0	10	47	43	4,1–4,6	4,33	4	4	0,66
Muutokset pienin askelin, vähän kerrallaan	0	5	48	33	14	3,3–3,9	3,57	3	3	0,81
Toimintatapoja käsitellään yksikkökokouksissa	0	0	0	52	48	4,3–4,7	4,48	4	4	0,51
Uudistuminen ja kokeilut työtavoissa ja menetelmissä	0	0	0	52	48	4,3–4,7	4,48	4	4	0,51
Johdon ja esimiesten yksimielisyys strategian toteuttamisesta	0	0	5	28	67	4,4–4,8	4,62	5	5	0,59
Työtehtävien priorisointi strategian mukaisesti	0	0	14	43	43	4,0–4,6	4,29	4	4 ja 5	0,71
Strategian toimeenpano (keskiarvo)	0	1	13	42	44		4,29	4	4	0,63

Toiseksi tärkeimmäksi toimeenpanossa nähtiin 48 prosentin mielestä, että *toimintatapoja käsitellään yksikkökokouksissa ja uudistumista ja kokeiluja tapahtuu työtavoissa ja menetelmissä*. Näiden väittämien vastauksissa oli vähiten hajontaa (kh = 0,51). Väittämiin oli annettu lähes saman verran vastauksia vaihtoehtoihin 4 (tärkeä) ja 5 (erittäin tärkeä). Henkilöstön edustajistakin useampi korosti haastatteluissaan organisaation yhteisten käytäntöjen tärkeyttä.

Väittämä *muutokset pienin askelin, vähän kerrallaan* ($ka = 3,57$) nähtiin strategian toimeenpanossa vähemmän tärkeänä kuin muut teeman väittämät. Lähes puolet vastaajista (48 prosenttia) piti väittämää neutraalina - ei merkityksettömänä muttei tärkeänäkään. Väittämässä oli myös eniten hajontaa ($kh = 0,81$) teeman muihin väittämiin verrattuna. Tuloksen voidaan arvioida kertovan siitä, että ollaan valmiita isoihin muutoksiin tai nähdään, ettei pienin askelin päästä toimeenpanossa eteenpäin. Toisaalta hajonta kertoo siitä, että väittämän tärkeydestä strategian toimeenpanossa ollaan erimielisiä. Osa vastaajista pitää etenemistä vähän kerrallaan hyvänä vaihtoehtona.

Strategian toimeenpano -teeman väittämien frekvenssijakauma oli laajempi kuin strategisen muutoksen edellytykset ja strategiaan sitoutuminen -teemoilla. Strategian toimeenpanon frekvenssijakauma painottui vastausvaihtoehdolle erittäin tärkeä (5), kuten strategisen muutoksen edellytykset -teemalla. Vastaajista 44 prosenttia piti teeman väittämiä erittäin tärkeinä ja 42 prosenttia piti väittämiä tärkeinä (4). Vastaajista 13 prosenttia ei pitänyt väittämiä merkityksettöminä muttei tärkeinäkään (3). Prosentti vastaajista näki väittämät merkityksettöminä (2) strategian toimeenpanossa. Teeman väittämiä ei kukaan vastaajista pitänyt täysin merkityksettöminä (1). Laaja frekvenssijakauma kertoo mielipiteiden hajaantumisesta, joka tulee ottaa huomioon strategian toimeenpanon organisoimisessa ja muutoksen johtamisessa.

Strategian toimeenpano -teemaan liittyvään avoimeen kysymykseen ”*Muu strategian toimeenpanoon liittyvä asia, mikä?*” oli kirjattu kommentti: *Koskee kaikkia*. Viesti on ymmärrettävissä siten, että strategian toimeenpano koskee kaikkia organisaation jäseniä riippumatta työtehtävistä tai asemasta organisaatiossa.

Strategian ylläpito

Strategian ylläpito -teema sisälsi kahdeksan väittämää. Taulukossa 8 esitettyjen strategian ylläpidon vastauskeskiarvot vaihtelivat 4,09–4,52 välillä keskiarvon ollessa 4,34. Teemaa pidettiin kolmanneksi tärkeimpänä neljästä strategian toimeenpanoon liittyvästä teemasta (pl. strategian ymmärrettävyys). Vastaajat näkivät strategian ylläpidossa erittäin tärkeänä ($ka = 4,52$), että *toimitaan yhteisten arvojen mukaisesti, virastolla on yhteinen toimintakulttuuri yksiköstä riippumatta* ja, että *johto ja esimiehet pitävät strategian aktiivisena*. Muita väittämiä pidettiin tärkeinä ($ka = 4,09–4,43$). Väittämistä korkeimman

arvioinnin (ka = 4,3–4,8) vastaaja antoi 90 prosentin todennäköisyydellä *virastolla on yhteinen toimintakulttuuri yksiköstä riippumatta* -väittämälle, jota 62 prosenttia piti erittäin tärkeänä strategian ylläpidossa.

Taulukko 8. Strategian ylläpito -teeman tulokset.

Väittämä	1	2	3	4	5	lv 90%	ka	Md.	Mo	kh
Toimitaan yhteisten arvojen mukaisesti	0	0	5	38	57	4,3–4,7	4,52	5	5	0,60
Virastolla on yhteinen toimintakulttuuri yksiköstä riippumatta	0	0	10	28	62	4,3–4,8	4,52	5	5	0,68
Johto ja esimiehet pitävät strategian aktiivisena	0	0	0	48	52	4,3–4,7	4,52	5	5	0,51
Esimies varmistaa strategian mukaisen toiminnan	0	0	19	33	48	4,0–4,6	4,29	4	5	0,78
Strategian mukaisesta toiminnasta viestitään	0	0	10	67	23	3,9–4,4	4,14	4	4	0,57
Toiminnan mittareita seurataan ja mittaustulokset vaikuttavat toimintaan	0	0	24	43	33	3,8–4,4	4,09	4	4	0,77
Strategian mukaisesta toiminnasta annetaan palautetta	0	0	19	43	38	3,9–4,5	4,19	4	4	0,75
Strategiaa kehitetään ja viestitään toimintaympäristön muutoksista	0	0	0	57	43	4,2–4,6	4,43	4	4	0,51
Strategian ylläpito (keskiarvo)	0	0	11	44,5	44,5		4,34	4,4	4 ja 5	0,65

Toiseksi tärkeimpänä vastaajat pitivät *yhteisten arvojen mukaista toimintaa*. Vielä yli puolet vastaajista (52 prosenttia) näki strategian ylläpidossa olevan erittäin tärkeää, että *johto ja esimiehet pitävät strategian aktiivisena*. Erittäin tärkeinä pidetyt väittämät ovat käytännön toimintaa ihmisten tekemänä ja toiminta edellyttää ihmisten välistä sosiaalista vuorovaikutusta.

Pienin keskihajonta ($kh = 0,51$) oli väittämällä ”*johto ja esimiehet pitävät strategian aktiivisena*” ja ”*strategiaa kehitetään ja viestitään toimintaympäristön muutoksista*”. Väittämien mukainen toiminta saanee organisaatiossa vähiten aikaan vastarintaa, sillä vastausten pieni keskihajonta kertoo mielipiteiden konsensuksesta.

Toiminnan mittareita seurataan ja mittaustulokset vaikuttavat toimintaan -väittäjä sai teeman alhaisimman keskiarvon 4,09. Väittämällä oli myös eniten vastausten hajontaa ($kh = 0,77$). Vastaajista 24 prosenttia piti neutraalina sitä, että *toiminnan mittareita seurataan ja mittaustulokset vaikuttavat toimintaan* eli väittäjä ei ole merkityksetön muttei tärkeäkään strategian ylläpitämisessä. Väittämän alhaista keskiarvoa selittänee se, että mittareita piti lähes kolmannes vastaajista epäselvinä tai neutraaleina kysyttäessä strategian ymmärrettävyyttä kyselyn ensimmäisessä strategian toimeenpanon teemassa. Toinen selittävä tekijä voi löytyä organisaation aiemmista toiminnan mittaamiseen liittyvistä käytännöistä tai niiden puuttumisesta. Koska vastausten hajonta oli suuri, voivat mittaamisen käytännöt poiketa toisistaan viraston eri yksiköissä.

Strategian mukaisesta toiminnasta viestitään -väittäjä sai teeman väittämistä toiseksi alhaisimman keskiarvon 4,14. Vain 23 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että *strategian mukaisesta toiminnasta viestitään*, on erittäin tärkeää. Tässä vaiheessa tutkimusta herää kysymys, miksi henkilöstö ei pidä viestintään liittyviä väittämiä tärkeinä. Jo aiemmin strategiaan sitoutuminen -teemassa viestintä ei noussut erittäin tärkeäksi, vaikka johtamisen ja strategian toimeenpanon teorioissa korostetaan sekä viestinnän määrää, että sen laatua ja ajantasaisuutta. Myös henkilöstön edustajien haastattelussa nousi esiin sisäisen viestinnän tärkeys strategian tarve- ja hyötynäkökulmien kirkastamiseksi.

Keskihajonnat olivat 0,51–0,78 keskiarvon ollessa 0,65. Hajonnan keskiarvo oli strategian ylläpito -teemalla kyselyn suurimpia yhdessä strategian ymmärrettävyys -teeman ($kh = 0,66$) kanssa. Strategian ylläpito -teeman väittämien frekvenssijakauma noudatteli strategiaan sitoutuminen -teeman vastausjakaumia: frekvenssijakauma painottui tasaisesti vastausvaihtoehdoille 4 ja 5, jotka saivat kumpikin 44,5 prosenttia vastaajista. Vastaajista 11 prosenttia näki väittämien olevan neutraaleja (3). Teeman väittämiin ei yksikään vastaaja vastannut merkityksetön (2) tai täysin merkityksetön (1). Painotukset viestivät, että strategian ylläpidossa

Kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen ”*Muu strategian ylläpitämiseen liittyvä asia, mikä?*” kirjattiin kolme vastausta: *Osana kehityskeskustelua. Kerrotaan tuloksista, missä ollaan onnistuttu ja mitä pitäisi vielä parantaa.* Kolmas vastaus oli: ... *Olemme kiinnostuneita asiakastyytyväisyydestä pelkästään vai myös asukastyytyväisyydestä? Onko kohtuuhintainen asuminen pelkästään hyvä kriteeri vai ... asukkaiden viihtyvyyden, ympäristön, asuntojen kuntotason ...? Asiakkaitamme autamme rakentamaan ja rahoittamaan, loppukäyttäjä on ... asukas.* Vastausten perusteella kehityskeskustelukäytäntöön tulisi vahvemmin liittää strategiaan liittyvät asiat strategian ylläpitämiseksi. Lisäksi ehdotettiin tulosten, onnistumisten ja kehittämistarpeiden kertomista. Ne voitaisiin toteuttaa esimerkiksi osana keskustelu-, viestintä- tai kokouskäytäntöjä. Kolmas vastaus viittaa siihen, että organisaation strategisen toiminnan kohdentamisessa on tarkennettavaa. Vastaja pohtii viraston palvelun lopullista kohderyhmää: onko se viraston asiakas vai viraston asiakkaan asiakas eli asukas.

4.2.2. Vastaajan taustan merkitys teemoihin

Tässä osassa esitellään vastaajan taustatietojen merkityksiä strategian toimeenpanon teemoihin. Kruskal-Wallis -testillä tutkitaan, poikkeako luokkien jokin mediaaneista muista mediaaneista. Testin nollahypoteesi on, että luokkien mediaanit eivät poikkea toisistaan. Jos p-arvo on pienempi kuin 0,1 vastaten luottamusväliä 90 %, niin nollahypoteesi ei ole voimassa eli tällöin ainakin yksi mediaaneista poikkeaa toisista mediaaneista. Kruskal-Wallis -testi laskee mediaanit, joista voi päätellä, mikä taustatiedon luokan mediaaneista on poikkeava, jos p-arvo on pienempi kuin 0,1.

Taulukossa 9 on kuvattu Kruskal-Wallis -testin merkitsevät erot mediaaneissa ja vastaavat p-arvot. Taulukkoon on merkitty harmaalla värillä ne taustatiedot, joilla testin mukaan oli vaikutusta teemojen vastauksiin.

Taulukko 9. Kruskal-Wallis -testin merkitsevät erot mediaaneissa ja vastaavat p-arvot.

Teema	Sukupuoli 1 = mies 2 = nainen	Työskentelyvuodet virastossa 1 = alle 2 vuotta 2 = 2-10 vuotta 3 = yli 10 vuotta	Työelämävuodet 1 = alle 5 vuotta 2 = 5-15 vuotta 3 = yli 15 vuotta
Strategian ymmärrettävyys	Ei p = 0,435	Kyllä p = 0,036 Md. (1) = 4,5 Md. (2 & 3) = 4	Kyllä p = 0,007 Md. (1 & 2) = 5 Md. (3) = 4
Strategisen muutoksen edellytykset	Kyllä p = 0,059 Md. (2) = 5 Md. (1) = 4	Kyllä p = 0,000 Md. (3) = 5 Md. (1 & 2) = 4	Ei p = 0,122
Strategiaan sitoutuminen	Ei p = 0,345	Ei p = 0,915	Ei p = 0,361
Strategian toimeenpano	Ei p = 0,291	Ei p = 0,300	Kyllä p = 0,034 Md. (1 & 2) = 5 Md. (3) = 4
Strategian ylläpito	Ei p = 0,169	Ei p = 0,154	Ei p = 0,506

Taustakysymysten Kruskal-Wallis -testin perusteella sukupuolella on merkitystä ainoastaan strategisen muutoksen edellytykset -teemassa (p = 0,059). Naiset näkevät teeman väittämät erittäin tärkeiksi, miehet tärkeiksi. Tämä voi tarkoittaa, että naiset näkevät osaamisen, prosessien määrittelyn, ohjeistuksen ja yhteiset linjaukset tarpeellisemmaksi kuin miehet. Teemaan liittyi myös aikaan liittyvä resurssikysymys, jolloin voidaan tulkita miesten näkevän toimeenpanoon tarvittavan ajan vähemmän tärkeäksi kuin naiset.

Kummallakin työskentelyvuositaustakysymyksellä oli merkitystä kahteen teemaan. Virastossa työskentelyvuodet vaikuttavat strategian ymmärrettävyys- ja strategisen muutoksen edellytykset -teeman väittämien tuloksiin. Alle kaksi vuotta virastossa

työskennelleet kokivat strategian ymmärrettävyys -teeman väittämät ($p = 0,036$) selvemiksi kuin yli kaksi vuotta virastossa työskennelleet. Kenties pidempi virastossa työskentely mahdollistaa laajemman ymmärryksen viraston toiminnasta ja sen yksityiskohdista ja johtaa tällöin syvällisempään ja kriittisempään analyysiin strategian alueista ja niiden ymmärrettävyydestä. Strategiaa valmisteltiin yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin virastoon juuri tulleet ovat voineet olla uusina työntekijöinä aktiivisemmin mukana strategian valmisteluissa ja alttiimpia vastaanottamaan tietoa ja kokevat siksi strategian alueet ymmärrettävämmiksi kuin pidempään virastossa työskennelleet.

Työskentelyvuodet virastossa vaikuttivat myös strategisen muutoksen edellytykset -teeman väittämien tuloksiin erittäin merkittävästi ($p = 0,000$). Vastajat, jotka olivat työskennelleet virastossa yli 10 vuotta, näkivät strategisen muutokset edellytykset erittäin tärkeinä, kun taas alle 10 vuotta virastossa työskennelleet pitivät teeman väittämiä tärkeinä. Syytä eroavaisuudelle voisi etsiä virastossa työskentelyn historian kokemuksista, aiemmista strategian toimeenpanojen onnistumisista ja epäonnistumisista sekä miten strategisen muutoksen edellytykset on aiemmin huomioitu strategian toimeenpanotilanteissa.

Myös työelämävuodet vaikuttivat strategian ymmärrettävyys -teeman väittämien tuloksiin ($p = 0,007$) lähes yhtä merkittävästi kuin virastossa työskentelyvuodet strategisen muutoksen edellytyksiin ($p = 0,000$). Alle 15 vuotta työelämässä olleet pitivät strategian alueita erittäin selvinä, kun yli 15 vuotta työelämässä olleet selvinä. Ero selittää pitkän kokemuksen mukanaan tuoma syvällisempi ja kriittisempi analyysi strategiasta, strategian alueista ja niiden monimutkaisuudesta.

Strategian toimeenpano oli toinen teema, johon kokonaistyöelämävuodet vaikuttivat ($p = 0,034$). Tässäkin teemassa alle 15 vuotta työelämässä olleet pitivät toimeenpanon väittämiä erittäin tärkeinä, kun yli 15 vuotta työelämässä olleet vain tärkeinä. Strategian toimeenpanoon liittyi kyselyssä toimeenpanosuunnitelma, toimintatapojen käsittely, uudistuminen ja kokeilut, työtehtävien priorisointi ja esimiesten yksimielisyys strategian toteuttamisesta. Myös muutosvauhti oli yksi toimeenpanon väittämistä. Tulosten perusteella on tulkittavissa, että yli 15 vuotta työelämässä olleet eivät koe kiireellisyyttä muutosten aikaansaamiseksi. Kenties myös tarpeellisuutta työtehtävien priorisoinnille ja erilaisille tavoille tehdä työtä ei pääsääntöisesti nähdä yli 15 vuotta työelämässä olleiden

keskuudessa erittäin tärkeinä asioina, jotka voivat korostua tärkeimmiksi alle 15 vuotta työelämässä olleiden vastaajien näkemyksissä. Selittäviä tekijöitä voisi tässäkin tapauksessa etsiä työntekijöiden menneisyyden kokemuksista.

4.3. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimustehtävänä oli kartoittaa, mitä kohdeorganisaation henkilöstö piti tärkeänä strategian toimeenpanossa. Päättökysymyksiä tukivat kolme alatutkimuskysymystä: Millaisia teemoja henkilöstön edustajat liittivät strategian toimeenpanoon? Millaisina henkilöstö piti strategian toimeenpanoon liittyviä teemoja? Millä tavoin eri taustan omaavat vastaajat erosivat toisistaan strategian toimeenpanoa koskevien teemojen suhteen?

Tärkeimmät asiat strategian toimeenpanossa

Henkilöstö piti strategian toimeenpanossa kaikkien tärkeimpinä vastausten keskiarvojen ($k_a = 4,71$) perusteella *prosessien määrittelyä* sekä *johdon ja esimiehen esimerkkiä strategian toimeenpanossa*. Vastaajat antoivat selvästi korkeimman arvioinnin ($k_a = 4,5-4,9$) 90 prosentin todennäköisyydellä juuri näille väittämille. Korkeimman vastausten keskiarvon lisäksi väittämällä oli myös pienin hajonta ($k_h = 0,46$). 71 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että väittämät ovat erittäin tärkeitä ja 29 prosenttia piti niitä tärkeinä.

Seuraavaksi tärkeimmät asiat olivat vastausten keskiarvon ($k_a = 4,62$) perusteella *johtamisosaaminen* sekä *johdon ja esimiesten yksimielisyys strategian toteuttamisesta*. 62 prosenttia vastaajista piti johtamisosaamista erittäin tärkeänä edellytyksenä. 67 prosenttia vastaajista arvioi erittäin tärkeäksi, että johto ja esimiehet ovat yksimielisiä strategian toteuttamisesta. Myös vastausten keskiarvolla ($k_a = 4,57$) *henkilöstön osallistuminen* ja *viraston yhteiset linjaukset* voidaan nostaa erittäin tärkeiksi edellytyksiksi strategian toimeenpanossa, sillä 62 prosenttia vastaajista piti väittämiä erittäin tärkeinä.

Kun erittäin tärkeänä pidetyn väittämän keskiarvona pidetään vähintään 4,5, merkittäviksi nousevat vielä *tietojärjestelmäkehittäminen* ja että *virastolla on yhteinen*

toimintakulttuuri yksiköstä riippumatta. 62 prosenttia vastaajista piti näitä erittäin tärkeinä. 57 prosenttia vastaajista arvioi erittäin tärkeäksi, että *toimitaan yhteisten arvojen mukaisesti.* Keskiarvorajan 4,5 ylitti vielä *johto ja esimiehet pitävät strategian aktiivisena* -väittämä, jota 52 prosenttia vastaajista piti erittäin tärkeänä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että henkilöstön edustajien haastatteluissaan esiin nostamat ja tärkeinä pitämät asiat vastasivat suurelta osin myös koko henkilöstön näkemyksiä asioiden tärkeydestä strategian toimeenpanossa. Tätä voi perustella muun muassa sillä, että kyselyn perusteella yhtäkään kyselylomakkeen teeman väittämää ei pidetty täysin merkityksettömänä.

Strategian toimeenpanon teemat

Henkilöstön edustajien haastattelujen ja ryhmäkeskustelun perusteella strategian toimeenpanon teemoiksi liitettiin strategian ymmärrettävyys, strategisen muutoksen edellytykset, strategiaan sitoutuminen, strategian toimeenpano ja strategian ylläpito. Teemat tallennettiin internet-kyselylomakkeelle edellä mainitussa järjestyksessä.

Teemat voidaan luokitella sekä makro- että mikrotasolle. Makrotasolla strategia ymmärretään prosessina ja siihen liittyy rakenteet. Makrotason teemoilla pyritään löytämään vastaus kysymyksiin: miten toimeenpano tehdään ja mitä on johtajan työ. Tässä tutkimuksessa makrotason teemoja ovat strategian ymmärrettävyys, strategisen muutoksen edellytykset ja strategian toimeenpano.

Mikrotasolle luokitellaan strategiaan sitoutuminen ja strategian ylläpito -teemat, joita voidaan pitää strategia käytäntönä -lähestymistavan mukaan ihmisten toimintana paikallisella tasolla niissä käytännöissä, jotka muovaantuvat toimijoiden sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Mikrotason teemoilla pyritään löytämään vastaus kysymyksiin: miten toimeenpano toteutetaan ja mitkä ovat johtajan työt.

Henkilöstön näkemykset toimeenpanon teemoista

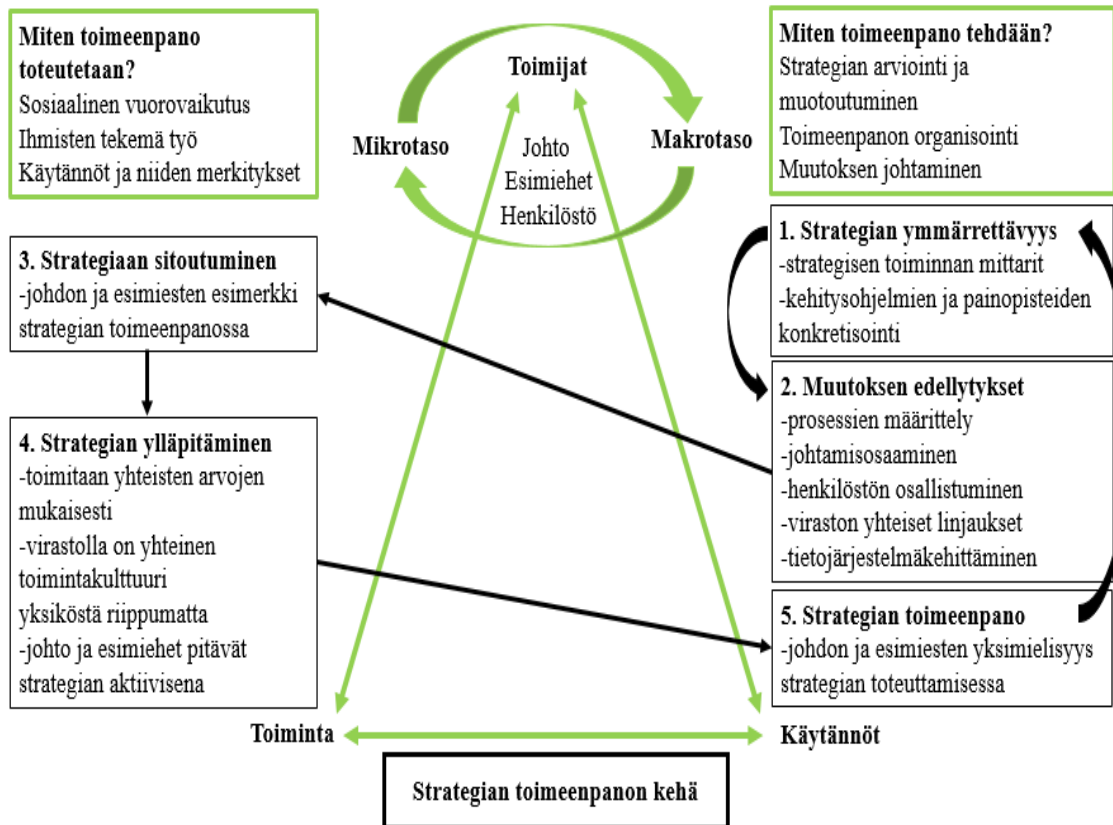
Tulosten perusteella tärkeimmäksi toimeenpanon teemaksi nousi vastausten keskiarvon (ka = 4,42) perusteella *strategisen muutoksen edellytykset.* 51 prosenttia vastaajista piti

teemaa erittäin tärkeänä. Teema sisälsi kymmenen väittämää ja vastausten moodin keskiarvo oli 5. Teeman hajonta ($kh = 0,63$) ei ollut pienin, vaan se oli seuraavaksi tärkeimmäksi arvioidulla *strategiaan sitoutuminen* -teemalla. Teeman vastausten keskiarvo ($ka = 4,39$) oli siis toiseksi suurin ja 46 prosenttia vastaajista piti teeman seitsemää väittämää erittäin tärkeinä.

Strategian ylläpitäminen -teema ylsi kolmanneksi vastausten keskiarvon ($ka = 4,34$) perusteella. Teema muodostui kahdeksasta väittämästä, joita 44,5 prosenttia vastaajista piti erittäin tärkeinä. Väittämien vastausten moodin keskiarvo oli 4 ja 5. Neljännelle sijalle arvioitiin *strategian toimeenpano* -teema, jonka vastausten keskiarvo oli 4,29 ja jonka kuutta väittämää 44 prosenttia vastaajista piti erittäin tärkeinä.

Strategian ymmärrettävyys -teeman väittämiä arvioitiin eri luokituksella, koska tavoitteena oli saada näkemys strategian osien ymmärrettävyydestä, ei niiden merkityksettömyydestä tai tärkeydestä. Tuloksien perusteella strategian toimeenpano olisi hyvä aloittaa kertomalla *strategisen toiminnan mittareista* ja niihin liittyvistä järjestelyistä. Toinen oleellinen asia tulosten perusteella näyttäisi olevan *kehitysohjelmien ja painopisteiden konkretisointi*, sillä ne ovat strategisten tavoitteiden saavuttamisen toimenpiteitä ja vievät strategian työntekijän päivittäisiin työtehtäviin.

Tutkimuksen tulokset ovat yhdistetty teoreettiseen viitekehykseen kuviossa 11. Kuvion oikea puoli edustaa strategia prosessina -näkökulmaa ja vasen puoli strategia käytäntönä -tutkimussuuntaa. Kuvion keskellä olevan kolmion päihin on asetettu strategiset toimijat, toiminta ja käytännöt, jotka ovat kaikki yhteydessä toisiinsa kahdensuuntaisin nuolin. Kuvion yläosan vihreät nuolet edustavat mikro- ja makrotasojen keskinäistä vuorovaikutusta strategian toimeenpanossa. Kuvion oikealle puolelle on sijoitettu kolme makrotason teemaa ja kuvion vasemmalle puolelle mikrotason kaksi teemaa teemojen edustamien tutkimussuuntien perusteella. Jokainen temalaatikko pitää sisällään erittäin tärkeäksi arvioidut teemaan liittyvät väittämät. Strategian ymmärrettävyys -temalaatikkoon on merkitty strategian epäselvimmiksi luokitettut alueet.



Kuvio 11. Tutkimustulokset teoreettisessa viitekehyksessä.

Strategian toimeenpanon kehä muodostuu viidestä vaiheesta, joissa liikutaan makro- ja mikrotasojen välillä. Kehä käynnistyy strategian ymmärrettävyydestä, jonka jälkeen kehällä edetään strategisten muutosten edellytyksiin. Kehän kolmas ja neljäs vaihe ovat mikrotasolla ja viidennessä vaiheessa palataan makrotasolle. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että strategian ymmärrettävyyden lisäksi prosessit, rakenteet ja strategisen muutokset edellytykset tulevat olla kunnossa. Toisin sanoen strategian toimeenpano mahdollistetaan organisaation rakenteilla ja toiminnoilla, ennen kuin voidaan edetä strategian toimeenpanotyöhön liittyvään toimintaan ja käytäntöihin mikrotasolla. Mikrotasolta palataan makrotasolle toimeenpanoprosesseihin ja organisaation strategia muotoutuu prosessista saadun palautteen perusteella. Strategian ymmärrettävyyden jälkeen edetään jälleen muutosten edellytyksiin, siirrytään mikrotasolle strategiaan sitoutumiseen ja strategian ylläpitoon ennen toimeenpanoa makrotasolla. Toimeenpanon kehä tarkoittaa makro- ja mikrotasojen vuorovaikutteista yhteyttä.

Vastaajan taustan vaikutus

Eri taustan omaavilla vastaajaryhmillä oli eroavaisuuksia strategian toimeenpanon teemoissa. Tutkimustulosten mukaan sukupuoli vaikuttaa *strategisen muutoksen edellytykset* -teemassa siten, että naiset näkevät teeman väittämät erittäin tärkeinä ja miehet mediaanivastausten perusteella tärkeinä. Koska kohdeorganisaatiossa 60 prosenttia henkilöstöstä oli naisia, tulee strategian toimeenpanossa painottaa muutoksen edellytyksiä strategian toimeenpanossa.

Työskentelyvuodet virastossa näyttivät vaikuttavan kahteen teemaan: *strategian ymmärrettävyys* ja *strategisen muutoksen edellytykset*. Mitä lyhyemmän ajan vastaaja oli työskennellyt virastossa, sitä paremmin hän ymmärsi strategian. Kahden vuoden virastossa työskentelyn jälkeen strategian ymmärrettävyys putosi erittäin selvästä selvään. Virastossa työskentelyvuodet vaikuttivat *strategisen muutoksen edellytyksiin* päinvastaisesti. Mitä pidempään vastaaja oli työskennellyt virastossa, sitä tärkeämpänä hän piti teeman väittämiä. Alle 10 vuotta virastossa työskennelleet pitivät väittämiä erittäin tärkeän sijaan tärkeinä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että makrotasolle sijoittuvat teemat luovat perustan strategiatyölle mikrotasolla. Kun vastaaja on työskennellyt virastossa pidempään, hän ymmärtää edellytysten luomisen merkityksen suoriutuakseen omista työtehtävistään strategian toimeenpanon mukaisesti.

Työelämävuosien vaikutus ilmeni teemoissa *strategian ymmärrettävyys* ja *strategian toimeenpano*. Teemojen tulokset ovat samansuuntaiset: mitä lyhyemmän ajan vastaaja oli ollut työelämässä, sitä tärkeämmäksi tai selveemmäksi hän näki teemojen väittämät. Yli 15 vuotta työelämässä olleet näkivät teemojen väittämät tärkeiksi tai selviksi. Työelämävuodet luovat mahdollisuuden kerryttää kokemusta erilaista työelämätilanteista erilaisissa organisaatioissa. Historiassa tapahtuneet strategian toimeenpanoon liittyvät kokemukset vaikuttavat käsityksiin sekä strategiasta että sen toimeenpanosta. Tulosten perusteella työelämävuosien lisääntyessä strategian ja sen toimeenpanon tärkeyden merkitys näyttäisi vähenevän.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa esitellään tutkimustulokset peilattuna kirjallisuuskatsauksen teoriaan ja näiden perusteella tehdään suosituksia kohdeorganisaatiolle. Luvussa myös arvioidaan tutkimusta ja tuodaan esiin mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön näkemyksiä strategian toimeenpanosta. Tavoitteena oli tuottaa johdolle tietoa strategista johtamista varten.

5.1. Tulosten pohdinta ja suositukset kohdeorganisaatiolle

Kazmi (2008) on jakanut strategian toimeenpanon viitekehjensä *kolmeen vaiheeseen*: strategian aktivointi, muutoksen johtaminen ja tehokkuuden saavuttaminen. Viitekehjessä on tunnistettavissa Johnsonin ja Scholesin (1993) toimeenpanomallin kolmijako: strategian arviointi, toimeenpanon organisointi ja muutoksen johtaminen. Kazmi (2008: 1572) korostaa, että projektijohtaminen on strategian toimeenpanossa avainmahdollistaja. Kazmin viitekehys sisältää palautteen keräämisen jokaisessa toimeenpanon vaiheessa, jolloin palautteen arvioinnin jälkeen voidaan tehdä muutoksia strategian toimeenpanoprosessissa. Okumuksen (2003) strategian toimeenpanomalli perustuu myös kolmeen vaiheeseen: strategiasisältöön, operatiivisiin prosesseihin ja prosessin tulokseen. Operatiivisiin prosesseihin sisältyvät suunnittelu, resursointi, viestintä, ihmisten johtaminen ja valvonta. Kaikkia kolmea mallia voidaan pitää strategia prosessina -näkökulmaan perustuvina strategian toimeenpanon viitekehjisinä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella strategian toimeenpano on *viisivaiheinen*. Toimeenpano käynnistyy organisaation strategian ymmärrettävyydestä, jossa on yhtäläisyyttä Johnsonin ja Scholesin (1993) mallin strategian arviointiin ja Okumuksen (2003) sisältöön. Mallin toisessa vaiheessa siirrytään muutoksen edellytyksiin, jota voidaan pitää Okumuksen (2003) operatiivisina prosesseina ja Kazmin (2008) mallissa strategian aktivointina ja muutoksen johtamisena. Tämän tutkimuksen kolmas ja neljäs strategian toimeenpanon vaihe (ks. kuvio 11) liittyy vahvasti muutoksen johtamiseen sitä korostaen, kun taas Okumuksen, Kazmin sekä Johnsonin ja Scholesin malleissa vaiheet ovat sisäänrakennettuina. Strategian toimeenpano toteutetaan sitoutumalla strategiaan ja

ylläpitämällä strategia. Tämä tarkoittaa strategia käytäntönä -näkökulman mukaan paikallista toimintaa, käytäntöjä ja niiden merkityksiä työntekijöiden, esimiesten ja johdon sosiaalisessa vuorovaikutuksessa mikrotasolla (Jarzabkowski 2004: 529; Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007: 6; Johnson, Langley, Melin & Whittington 2007: 3). Tutkimuksen tärkeimpien tulosten perusteella vaiheissa kolme ja neljä ”varmistetaan”, että paikallistason käytännöt ovat kunnossa siirryttäessä strategian toimeenpanon viidenteen vaiheeseen. Viides vaihe strategian toimeenpanossa liittyy jälleen organisaatiotason prosesseihin, joilla määritellään, miten toimeenpano organisaatiossa tehdään. Vaiheessa on yhtäläisyyttä Kazmin (2008) mallin kolmanteen vaiheeseen eli tehokkuuden saavuttamiseen ja Okumuksen (2003) mallin toiseen vaiheeseen eli operatiivisiin prosesseihin. Strategia käytäntönä -näkökulman mukaan strateginen toiminta on strategiaprosessin sisällä tapahtuvaa toimintaa (Whittington 2002: 117). Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella strategian toimeenpano on mikro- ja makrotason välistä vuorovaikutusta siten, että rakenteet mahdollistavat prosessin sisällä tapahtuvan toiminnan ja mikrotason vaiheet kolme ja neljä varmistavat strategian toimeenpanon. Elbasha ja Wright (2017) enteilivät, että rakennetutkimuksella voitaisiin tarkemmin selvittää organisaation henkilöstön mikrotason strategisointikäytännöissä ja toiminnassa esiintyvät makrotason rakenteet.

Kun tarkastellaan saatuja tuloksia kahden tärkeimmäksi arvioidun väittämän näkökulmasta, niin strategian toimeenpano edellyttää kohdeorganisaatiossa *prosessien määrittelyn* sekä *johdon ja esimiehen esimerkin strategian toimeenpanossa*. Jotta strategista muutosta voi johtaa, tulee Johnsonin ja Scholesin (1993) mukaan ymmärtää prosessit. Kaplanin ja Nortonin (2004a: 12) mukaan sisäiset prosessit tuovat lisäarvon asiakkaalle. Vaara ja Whittington (2012: 290) korostavat prosessien tärkeyttä toiminnan muutoksessa. Srivastava (2014: 309) taas korostaa prosesseista suoriutumista organisaation tuloksen näkökulmasta. Hänen mukaansa perusjohtamisinterventio on kehittää työntekijöitä ja esimiehiä tuloshakuisiksi, sillä suoriutumalla prosesseista ja toiminnoista strategia tosiasiallisesti toimeenpannaan. Radomska (2014: 266) näkee, että henkilöstön mahdollisuus osallistua strategiatyön prosesseihin lisää strategian toimeenpanon onnistumista. Prosesseilla on siis merkittävä rooli strategian toimeenpanossa, koska niiden avulla johdetaan strategista muutosta, tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle, muutetaan toimintaa ja toimeenpannaan strategia.

Vaaran ja Whittingtonin (2012: 290) mukaan johtajat ovat strategisia toimijoita, koska he vaikuttavat strategian tekemiseen. Suominen ym. (2012: 91) toteavat, että strategian laadintaan osallistuu yleensä vain organisaation johto ja Kamenskyn (2008: 346) mukaan he myös hyväksyvät strategian. *Johdon ja esimiehen esimerkki strategian toimeenpanossa* edellyttää johdon sitoutumista strategiaan. Johdon sitoutuminen on yksi tärkeimmistä elementeistä strategian toimeenpanossa, jolloin Allio (2005: 12) näkee oleelliseksi, että johtajat käyttävät energiaansa toimeenpanon prosessiin. Sitoutumisellaan he antavat positiivisen signaalin organisaation jäsenille (Raps 2005: 141). Organisaatiopsykologisen tutkimuksen mukaan palautteen antaminen lisää organisaatioon ja työhön sitoutumista (Kärnä 2016: 44) ja suorituksesta saadulla palautteella on positiivinen vaikutus fyysiseen, henkiseen ja tunneperäiseen sitoutumiseen, joka puolestaan korreloi onnistuneeseen strategian toimeenpanoon (emt. s. 11). Hrebiniak (2008) kuitenkin muistuttaa, että strategian toimeenpano vie pidemmän ajan kuin strategian laatiminen. Tämä saattaa hämätä johtoa ja heidän huomionsa siirtyä pois strategisista tavoitteista. Speculand (2014: 29) näkee strategian toimeenpanon epäonnistumisen syyksi sen, että johtajat delegoivat toimeenpanovastuun, jolloin heidän huomionsa ei enää kohdistu strategian toimeenpanoon. Tämän jälkeen henkilöstökään ei enää kiinnitä huomiotaan siihen. Strategia käytäntönä -tutkimussuunta korostaa myös keskijohdon roolia (Suominen 2009: 29). Wooldridgen ym. (2008: 1192) mukaan keskijohdolla on sekä yhteys organisaation ylimpään johtoon, että he ovat perehtyneet käytännön toimintaan. Keskijohdon rooliin kuuluvat operatiivisen tason päätökset ja henkilöstön johtaminen, ja siksi keskijohdon esimerkki strategian toimeenpanossa yhdessä johtajien kanssa on keskeinen.

Vastaajan taustalla on merkitystä muun muassa johtamisen käytäntöihin. Tutkimustulosten perusteella työelämävuodet vaikuttavat kohdeorganisaatiossa *strategian ymmärrettävyys* ja *strategian toimeenpano* -teemoihin. Alle 15 vuotta työelämässä olleet pitivät teemojen väittämiä erittäin tärkeinä. Tämän tarkoittaa Vesterisen (2010: 185) mukaan sitä, että 1980–1990 syntyneitä digiajan natiiveja eli Y-sukupolven edustajia, jotka tämän tutkimuksen aikaan ovat olleet työelämässä hyvin vähän aikaa ja enimmilläänkin alle 10 vuotta, johdetaan selkein tavoittein ja heille annetaan jatkuvaa palautetta. He tarvitsevat johtamista, joka perustuu kumppanuudelle ja kokonaisnäkemykselle sekä ihmisläheiselle jopa henkilökohtaiselle otteelle.

Myös osa vuosien 1960–1980 välillä syntyneestä X-sukupolvesta liittyy alle 15 vuotta työelämässä oleviin. X-sukupolvea, joka tutkimuksen aikaan on ollut työelämässä jo yli 10 vuotta, johdetaan Vesterisen (2010: 185) mukaan valmentamalla, jossa esimies tukee työntekijää saavuttamaan tavoitteet mahdollistamalla oppiminen, neuvonta ja ohjaus. Työntekijät, jotka ovat olleet työelämässä yli 15 vuotta voivat kuulua myös korkean työmoraalin omaaviin suuriin ikäluokkiin. Nämä henkilöt ovat syntyneet vuosien 1943–1960 välillä. He arvostavat Nuutisen, Heikkilä-Tammen, Mankan ja Bordin (2013: 12) mukaan enemmän kollegiaalista ja konsensusta hakevaa johtamistapaa kuin suorituskeskeistä johtamista. Strategian toimeenpanossa on siis huomioitava eri sukupolvien johtamistavat, jotta Viitalan (2005: 181) mukaan mahdollistetaan organisaation toiminnan muutos oppimalla uusia tapoja.

Suosituksset kohdeorganisaatiolle

Strategian toimeenpanotyö ehdotetaan aloitettavaksi johdon ja esimiehen esimerkistä strategian toimeenpanossa. Jotta voidaan vaikuttaa työntekijöiden toimintaan, on johtajien Suomisen ym. (2012: 89) mukaan ensin itse ymmärrettävä strategia, jotta sitä osaisi tulkita käytännön toiminnaksi. Johtajien tulee myös sitoutua strategiaan. Tämän jälkeen kohdeorganisaatiota suositellaan etenemään tutkimuksen tulosten pohjalta luodun strategian toimeenpanon kehän (ks. kuvio 11) mukaisesti vaiheittain aloittaen strategian ymmärrettävyydestä. Henkilöstö piti strategisen toiminnan mittareita epäselvinä, jolloin mittaamiseen liittyvien käytäntöjen suunnittelu ja toteuttaminen auttavat Fallikin (1988: 119) ja Karlöfin (2004: 101–110) mukaan strategisissa muutoksissa onnistumista. Lisäksi kehitysohjelmien ja painopisteiden konkretisointi auttaa henkilöstöä strategian ymmärrettävyydessä, jota Duck (2001: 11, 92) painottaa organisaation kaikilla tasoilla. Kun toimeenpanotyötä jatketaan, suositellaan strategiatyössä huomioimaan strategian toimeenpanon kehällä vaiheissa 2–5 henkilöstön erittäin tärkeiksi arvottamat näkökohdat (ks. kuvio 11).

Strateginen johtaminen on muutoksen johtamista, strategian liittämistä työntekijän jokapäiväiseen työhön (Kaplan & Norton 2004b:13) ja sosiaalista toimintaa (Ikävalko 2005: 27). Tutkimuksen tulosten perusteella suositellaan määrittämään prosessit, joilla on konkreettinen vaikutus kohdeorganisaation henkilöstön päivittäiseen strategian

mukaiseen toimintaan. Kotterin (1996: 26) mukaan muutoksen johtamisessa 30 prosenttia toimista kohdistuu asioiden ja prosessien johtamiseen.

Kohdeorganisaatiota suositellaan myös panostamaan osaamisen kehittämiseen. Strategiatyö on organisaation yhteinen *oppimisprosessi, joka muuttaa toimintaa* (Karlöf 2004: 125), jolloin henkilöstöä on *koulutettava* muutoksiin kohdistuvilla osaamisen alueilla (Karlöf 2004: 60). Okumus (2003: 880) pitää *muutoksen johtamisen koulutusta* välttämättömänä ylimmän ja keskijohdon valmennusohjelmissa.

Vastaajien taustojen huomioiminen strategian toimeenpanossa edellyttää johtamisen käytäntöjen tarkastelua. Nivala (2011: 178–179) kirjoittaa, että käytännön johtamistoiminnassa tulisi lisätä delegointia, itseohjautuvuutta ja valtuuttavaa johtamista. Juutin (2010: 124) mukaan esimiehen on hyvä ensin kehittää ihmisten johtamisen valmiuksiaan ja luoda vastuualueellaan hyvä vuorovaikutus henkilöiden kanssa ja vasta sen jälkeen hänelle tulee mahdollisuus onnistuneesti käyttää asioiden johtamisen taitoja.

Kaikkia kirjattuja suosituksia voidaan pitää organisaation strategisina investointeina, joilla pyritään turvaamaan organisaation asema toimintaympäristössä tai kehittämään uusia toimintamalleja. Johnsonin ym. (2011: 371) mukaan julkisen sektorin monopoliasema markkinoilla on muuttumassa, jolloin strategisilla investoinneilla voidaan Porterin (1998: 35) mukaan tavoitella kilpailuedun saavuttamista.

5.2. Tutkimuksen arviointi

Laadullista tutkimusta arvioidaan Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005: 254–257) mukaan *sisäisellä validiteetilla* (tulkinnan sisäinen loogisuus ja ristiriidattomuus), *ulkoisella validiteetilla* (yleistettävyys tai siirrettävyys) ja *reliabiliteetilla* eli riippuvuudella, joka edellyttää tutkimuksen kirjaamista siten, että muut voivat sitä arvioida. Validiteetti ilmenee tutkimuksessa konsistenttisuutena eli että tulokset ”aiheutuvat” johdonmukaisesti teoriasta ja aineistosta. Validiteetti- ja reliabiliteettitarkastelu tarkoittaa, että tutkimusprosessissa on tehty oikeita ja perusteltuja ratkaisuja sekä huomioitu niin laadullisen kuin määrällisen tutkimuksen kriteeristöjen erot (Kananen 2015: 343).

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa *yhdenmukaisuutta* eli kongruenssia (indikaattorit mittaavat samaa asiaa), *instrumentin tarkkuutta* (toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus), *instrumentin objektiivisuutta* (havainnon tekijän tarkoituksen ymmärtäminen) ja *ilmiön jatkuvuutta* (havainnon jatkuva samankaltaisuus) (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 255). Tutkimuksen yhdenmukaisuutta pyrittiin varmistamaan havainnoin ja haastatteluin eli indikaattoreita vaihtamalla. Instrumentin tarkkuus toteutui tutkimuksessa siten, että strategian toimintaa ohjaavaa näkemystä havainnoitiin useassa kokouksessa ja työpajassa, joihin osallistui monipuolisesti kohdeorganisaation henkilöstöä. Instrumentin objektiivisuutta ei varmistettu usealla havainnoijalla, vaan samaa kohdetta havainnoi tutkimuksessa vain tutkija. Ilmiön jatkuvuus varmistettiin usean kuukauden aikana tehdyin havainnoin eli pystyttiin todentamaan, että kyseessä ei ollut ainutkertainen ilmiö.

Laadullisen tutkimuksen validiteettitarkastelun tavoitteena on Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005: 254) mukaan, että tutkimuslöytö ei perustu väriin havaintoihin tai haastattelulausumiin. Tutkija antoi jokaiselle haastatellulle henkilölle mahdollisuuden lukea puhtaaksi kirjoitetut haastattelumuistiinpanot ennen niiden käyttöä. Haastatteluista on sisällytetty tutkimukseen autenttisia kommentteja tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavatkin, että lainausten tarkoituksena on antaa lukijalle todiste aineiston olemassa olost, johon analyysi on pohjautunut. Litteroiduissa haastatteluissa ei ole haastateltujen nimiä ja haastattelut on pyritty raportoimaan niin, että anonymisuus säilyy (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelutulokset on raportoitu tarkasti ja tulosten analysointiprosessi on kuvattu, kuten myös tutkimuksen toteutus. Lisäksi tutkija on kuvannut oman viitekehýksensä tutkimuksessa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 258–259.) Teemahaastattelua tutkimusmetodina voidaan Kanasen (2015: 325) mukaan puolustaa siksi, että sitä voidaan käyttää esiyymmärryksen tuottamiseksi ilmiön rakenteesta, muuttujista ja niiden suhteista ja riippuvuuksista.

Yksilöhaastatteluiden pohjalta tehdyt teemoitukset (Word-tiedostosta leikkaa-liimaa -menetelmällä Excel-tiedostoon) arvioitiin yhdessä haastateltujen kanssa ja muokattiin tutkijan kokoamaa teemoitusta ryhmäkeskustelussa, jotta haastateltavat pystyivät arvioimaan aineiston antaneen materiaalia juuri kirjattujen teemojen muodostamiseen

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koska yksilöhaastattelujen tulosten pohjalta teemat nousivat uudelleen kaikkien keskusteluun ryhmäkeskustelussa, haastatellut pystyivät vaikuttamaan yhteisesti kyselylomakkeen sisältöön. Tutkija tulkitsee tällöin instrumentin objektiivisuuden varmistuneen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 255). Tyytyväisyys muodostuneeseen kyselylomakkeeseen testattiin haastatelluilta nettosuosittelemalla (Furr & Dyer 2014: 26).

Koska tutkija työskenteli kohdeorganisaatiossa, ymmärrys puheeseen tuli nopeammin kuin organisaation ulkopuoliselle tutkijalle. Toisaalta täysivaltainen jäsenyys voi Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005: 88) mukaan heikentää objektiivisuutta tutkijan samaistuessa yhteisöön. Tätä tutkija pyrki estämään kysymällä kysymyksiä ja kuuntelemalla vastauksia kiistelemättä haastateltavien kanssa (emt. s. 108). Ulkoinen validiteetti eli yleistettävyys pyrittiin varmistamaan toteuttamalla aiheesta kyselytutkimus kohdeorganisaatiossa kokonaisotannalla, jolloin voidaan tehdä päätelmä tulosten siirrettävyydestä (Kananen 2015: 347).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta *reliabiliteetilla*, *validiteetilla* ja *triangulaatiolla* (Kananen 2008: 79–85; Tuomi & Sarajärvi 2009: 143–149; Vilka 2015: 70). Reliabiliteetti on tutkimuksen toistettavuutta (Metsämuuronen 2005: 64–65) eli saman ilmiön mittaamista uudelleen. Tutkimuksessa ei mitattu stabiliteettia eli mittarin pysyvyyttä ajassa. Tutkimuksessa luotettavuuden arviointi reliabiliteetin osalta on mitattu konsistenssilla eli yhtenäisyydellä (ks. taulukko 10), jota mitataan tilastollisesti Cronbachin alfalla (Kananen 2008: 80). Menetelmä mittaa yhden muuttujan väittämien sisäistä yhteneväisyyttä eli väittämien korrelaatiota. Metsämuuronen (2005: 69) kirjoittaa, että riittävä sisäinen yhteneväisyys täyttyy alfan arvolla 0.6, koska alfa on keskiarvo ja yleensä mukana on joitain huonoja osituksia.

Taulukko 10. Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti.

Teema	Cronbachin alfa
Strategian ymmärrettävyys	0.8430
Strategisen muutoksen edellytykset	0.8642
Strategiaan sitoutuminen	0.7478
Strategian toimeenpano	0.5527
Strategian ylläpitäminen	0.8263

Tutkimuksessa strategian toimeenpano -teema oli hieman alle 0.6 arvon, mutta ei merkittävästi. Metsämuuronen (2005: 130–131) toteaa, että alle 0.6 jäävän alfan arvon säännöstä ollaan luopumassa. Voidaan siis todeta, että kyselylomakkeen teemat saavuttivat tai ylittivät reliabiliteetin alarajan. Metsämuurosen (2005: 69, 131) mukaan arvoa 0.8642 voidaan jo pitää melko korkeana. Kanasen (2008: 81) mukaan mittari on validi, jos mittarin reliabiliteetti on kunnossa, jolloin validiteetti takaa reliabiliteetin.

Validiutta eli pätevyyttä voidaan arvioida ennuste-, tutkimusasetelma- ja rakennäkökulmasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 232). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pätevyys on mittarin kyky mitata tarkoitettua asiaa (Kananen 2008: 81; Vilka 2007: 150) ja Metsämuurosen (2005: 65) mukaan sisäisen pätevyyden voi todeta muun muassa sisällön validiudella, joka tutkimuksessa tarkoitti strategian toimeenpanoon vaikuttaviin asioihin perehtymistä ja teoriasta johdettuja mittareita.

Tutkimuksessa voitiin sanoa käytetyn myös rakennevaliditeettia eli teorian mukaisia käsitteitä ja ne teoriaan viitaten kattoivat strategian toimeenpanoon liittyvät ilmiöt. Kanasen (2008: 82) mukaan sisältö- ja rakennevaliditeetti ovat lähellä toisiaan. Ulkoinen pätevyys tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä koko perusjoukkoon (Kananen 2008: 83). Tässä tutkimuksessa validiteetti on esitelty taulukossa 11, jossa kuvataan kyselyyn vastaajia suhteessa koko perusjoukkoon.

Taulukko 11. Kyselyyn vastaajien taustamuuttujatiedot verrattuna perusjoukkoon.

	Vastaajat	Koko perusjoukko
N	21	47
	%	%
Sukupuoli		
mies	24	28
nainen	76	72
Työskentelyvuodet virastossa		
alle 2 vuotta	28	19
2–10 vuotta	43	41
yli 10 vuotta	29	40
Vastaajien työelämävuodet		
alle 5 vuotta	5	9
5–15 vuotta	24	23
yli 15 vuotta	71	68

Taulukon 11 tietojen perusteella voidaan todeta, että vastaajien jakauma sukupuolen osalta vastasi verrattain hyvin koko perusjoukkoa, kuten pääosin myös työelämävuodet. Sen sijaan työskentelyvuosissa virastossa vastaajien joukko eroaa perusjoukosta kategorioissa alle 2 vuotta ja yli 10 vuotta siten, että alle 2 vuotta virastossa olleita oli vastaajista lähes kolmannes, kun koko perusjoukosta heitä oli vain noin viidennes. Yli 10 vuotta virastossa työskennelleitä oli vastaajista alle 30 prosenttia, mutta koko perusjoukossa heitä oli 40 prosenttia.

Tutkija pyrki ymmärtämään työntekijöiden tarpeen, jolloin eri menetelmien ja vaihtoehtojen läpikäynnin kautta edettiin tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkimuksessa yhdistettiin useampaa tutkimusmenetelmää, joka tarkoittaa Kanasen (2008: 84) mukaan keinoa lisätä tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen kattavuuden lisäämistä (Vilka 2015: 70). Triangulaatiota voidaan pitää välineenä validiteetin tarkastelussa, jolloin metodien käyttö korostuu ja triangulaatio toimii tulosten todellisuuteen sitomisen metodina (Tuomi & Sarajarvi 2009: 148). Triangulaatio sisältää aineisto-, menetelmä- ja teoriatriangulaation, jolloin voidaan välttyä yhden menetelmän

järjestelmälliseltä virheeltä (Kananen 2008: 84). Tutkimusmenetelmä- ja aineistotriangulaatio toteutettiin käyttämällä laadullista ja määrällistä tutkimusta keräämällä tutkimusaineistoa haastatteluin, havainnoinnein ja kyselyin (Vilka 2015: 71–72). Teoriatranguaatio tarkoittaa eri teorioiden, lähestymistapojen tai tulkintaviitekehysten yhdistämistä (Vilka 2015: 71). Tässä tutkimuksessa ilmiötä tarkasteltiin ja kuvattiin monipuolisesti eri tieteenalojen, kuten psykologian, sosiologian, talouden ja johtamisen tutkimuksen, näkökulmista. Vaikka Kananen (2008: 85) tuomitsee monimenetelmällisyyden johtavan aineistotulvaan, tämä vältettiin tutkimuksessa sillä, että tutkija perehtyi hyvin tutkimusongelmaan ja menetelmien käyttöön, eikä unohtanut itse tutkimusongelmaa, jolloin tulokset eivät jääneet pinnallisiksi. Vilka (2015: 71) näkee, että monimetodinen lähestymistapa ei välttämättä toteudu, jos tutkija ei kykene löytämään aineistosta havaintoja eikä näin ollen pysty ratkaisemaan tutkimusongelmaa. Tässä tutkimuksessa monimetodisuus vahvisti tutkijan tekemiä havaintoja ja aineisto saturoitui (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 99).

Henkilöstön edustajien kyselylomakkeelle esittämiä teemojen muuttujia pidettiin pääsääntöisesti vastaajien mielestä tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Jos 5-portaisen Likert-asteikon sijaan olisi käytetty 6-portaista asteikkoa, olisi vastauksiin kenties saanut enemmän hajontaa, koska 6-portaisessa asteikossa ei ole keskellä neutraalia vastausvaihtoehtoa. Kyselylomakkeen vastaajien anonyymius suojattiin siten, että linkki internet-kyselylomakkeelle lähetettiin sähköpostilla ja vastaajan tietokoneen IP-numeroa (Internet Protocol) ei selvitetty, vaikka se Vilkan (2015: 95) mukaan olisi teknisesti mahdollista tehdä.

Kyselylomakkeen väittämät olivat lyhyitä, jolla pyrittiin pitämään lomake selkeänä ja vastaamaan houkuttelevana. Kananen (2008: 83) toteaa, että kysymysten kielen tulee olla yksiselitteinen ja kaikkien tutkittavien tulee mielellään ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Ymmärrettävyyteen vaikuttavat taustakysymyksistä pääteltävissä oleva vastaajan ikä ja kulttuurina suomalaisuus, joka tutkimukseen osallistujilla oli kaikilla sama. Väittämien ymmärrettävyyttä olisi voinut arvioida pyytämällä muutamia perusjoukon henkilöitä testaamaan kyselylomakkeen ennen varsinaista kyselyn julkaisua. Tutkimuksessa testauksen tekivät henkilöstön edustajat, jotka olivat mukana luomassa kyselyä. Näin ollen ei ole täyttä varmuutta siitä, antoivatko väittämät vastaajalle riittävän mielikuvan, jotta vastaaja pystyi muodostamaan käsityksen väittämän sisällöstä.

Tutkimuksen valmistumisen ajankohta tuki toimeenpanon suunnittelun aikataulua ja valittu monistrateginen tutkimusote puolusti tutkimuksessa paikkaansa. Strategia prosessina ja strategia käytäntönä -lähestymistavalla saatiin käytännönläheistä tietoa strategiатыön eteenpäin viemiseksi. Lähestymisvalinnalla (toiminnan tarkastelu henkilöstön näkökulmasta) saavutettiin tavoite tuottaa johdolle tietoa strategian toimeenpanoon organisaatiosta alhaalta ylöspäin. Johnson ym. (2007: 12) kritisoivatkin, että iso osa strategiatutkimusta ei tarjoa konkretiaa käytännön johtamisen tueksi.

5.3. Jatkotutkimusehdotukset

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaa on kritisoitu muun muassa siitä, että se ei ota huomioon Carter ym. (2008: 88) mukaan käytäntöjen tutkimuksessa organisaatioteorian panosta. Tämän tutkimuksen perusteella strategia prosessina -näkökulman teemat (strategian ymmärrettävyys, strategisen muutoksen edellytykset) toimivat mahdollistajina strategia käytäntönä -näkökulman teemoille (strategiaan sitoutuminen ja strategian ylläpito), jotka puolestaan toimivat varmistajina strategia prosessina -näkökulman käytännöille (strategian toimeenpano). Uusi tutkimus voisi vahvistaa, kumota tai täydentää tämän tutkimuksen havaintoja strategia prosessina ja strategia käytäntönä – tutkimussuuntien toisiaan täydentävästä luonteesta. Mielenkiintoista olisi tietää, onko tulos organisaatio- tai toimialakohtainen ja mitä osaa tuloksissa voidaan selittää kunkin organisaation yksilöllisyydellä. Koska strategian toimeenpanomalleja on vähän (Kazmi 2008), uudet tutkimukset toisivat *kehämällin laajempaan käytettävyyteen arvokasta lisätietoa*.

Jos strategian toimeenpanon tutkimista jatkettaisiin kohdeorganisaatiossa, henkilöstölle voitaisiin tehdä *uusi kysely toimeenpanon onnistumisista ja kehittämiskohteista*. Ehdotus tuli henkilöstön edustajalta ryhmäkeskustelussa tutkimuksen aikana. Edustajan mukaan sopiva ajankohta kyselylle olisi noin vuoden päästä tämän tutkimuksen toteuttamisesta. Ehdotettua jatkotutkimusta tukevat Johnson, Melin ja Whittington (2003: 16), jotka kehottavat tutkimaan johtamista strategiapäälliköiden, projektien ja tekniikoiden tehokkuuden näkökulmasta.

Olisi myös mielenkiintoista jatkaa tutkimusta kohdeorganisaatiossa siten, että kartoitettaisiin *johdon ja esimiesten näkemykset* strategian toimeenpanosta. Tutkimus toisi esiin heidän näkemyksensä strategisina toimijoina, jolloin syntyisi vertailuaineistoa tämän tutkimuksen tuloksiin. Tuloksia voisi hyödyntää strategisessa johtamisessa.

Organisaatioiden yksilöllisyys vaikuttaa strategian toimeenpanoon. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella *strategian mukaisesta toiminnasta viestimistä* ei nähty erittäin tärkeänä strategisena toimintana toimeenpanon ylläpitämisessä. Juholin ym. (2015: 332) kuitenkin pitävät strategista työntekijäviestintää hyvinkin tavoitteellisena toimintana, jonka päämääränä on tiedonsaanti ja tiedon jakaminen, asioiden ymmärtäminen, yhteenkuuluvaisuuden ja yhteisöllisyyden rakentaminen, osallistuminen ja vaikuttaminen sekä sitouttaminen ja sitoutuminen. Lisäksi henkilöstöön kohdistuva jatkotutkimuskohde olisi selvittää, mistä syntyy *motivaatio strategiaan sitoutumiseksi*. Tutkimuksen perusteella vain kolmasosa vastaajista piti erittäin tärkeänä, että hänen työnsä liittyy viraston strategiaan tavoitteisiin. Tulokset voisivat tuoda tärkeää lisätietoa strategiseen johtamiseen ja strategian toimeenpanotyöhön.

“Plans are only good intentions unless they immediately degenerate into hard work.”

Peter Drucker

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Petri & Heini Ikävalko (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems* 13:6, 415–418.
- Alexander, M. (1995). Planning for Planners. *Long Range Planning* 28, 101–104.
- Allio, Michael K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy* 26:4, 12–21.
- Allio, Robert J. (2006). Strategic thinking: the ten big ideas. *Strategy & Leadership* 34:4, 4–13.
- Amis, John M. & Rachida Aïssaoui (2013). Readiness for Change: An Institutional Perspective. *Journal of Change Management* 13:1, 69–95.
- ARAn internetsivu. ARAn strategia 2016–2020. [online] [viitattu 14.10.2017]. Saatavana World Wide Webistä: http://www.ara.fi/fi-FI/ARA/Toimintaajatus_arvot_ja_visio
- Baroto, Mas Bambang, Nader Arvand & Fauziah Sh. Ahmad (2014). Effective Strategy Implementation. *Journal of Advanced Management Science* 2:1, 50–54.
- Blomqvist, Tomas, Markus Hällgren, Andreas Nilsson & Anders Söderholm (2010). Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters. *Project Management Journal* 41:1, 5–16.
- Burnes, Bernard. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41: 6, 977-1002.
- Campbell, Andrew & Sally Yeung (1991). Creating a Sense of Mission. *Long Range Planning* 24:4, 10–20.

- Carter, Chris, Stewart R. Clegg & Martin Kronberger (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization* 6:1, 83-99.
- Casnocha, Ben (2015). Reid Hoffman's Two Rules for Strategy Decisions. *Harvard Business Review Digital Articles*, 5.3.2015. [online] [viitattu 6.11.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <https://hbr.org/2015/03/reid-hoffmans-two-rules-for-strategy-decisions>
- Collis, D. & Rukstad, M. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review* 86:4, 82-90.
- Concannon, Margaret & Donald Nordberg (2017). Boards strategizing in liminal spaces: Process and practice, formal and informal. *European Management Journal*, 1–12.
- De Feo, Joseph A. & Alexander Janssen (2001). Implementing a strategy successfully. *Measuring Business Excellence* 5:4, 4–6.
- Dranove, D., Peteraf, M., & Shanley, M. (1998). Do strategic groups exist? an economic framework for analysis. *Strategic Management Journal* 19:11, 1029–1044.
- Drucker, Peter F. (1989). What Business Can Learn from Nonprofits. The best management practice and most innovative methods now come from the Girl Scouts and the Salvation Army. *Harvard Business Review* July-August, 88–93.
- Duck, Jeanie Daniel (2001). *Change monster: the human forces that fuel or foil corporate tran[s]formation and change*. New York: Crown Business. 286 s. ISBN: 0-609-60771-5.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review* 14:1, 57–74.

- Elbasha, Tamim & Alex Wright (2017). Reconciling structure and agency in strategy -as-practice research: Towards a strong- structuration theory approach. *M@n@gement* 20:2, 107–128.
- Fallik, Fred. (1988). *Managing organizational change: human factors and automation*. Philadelphia: Taylor & Francis. 157 s. ISBN: 0-85066-362-8.
- Fenton, Christopher & Ann Langley (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies* 32:9, 1171–1196.
- Floyd, Steven W. & Bill Wooldridge (1992). Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *Academy of Management Executive* 6:4, 27–39.
- Freedman, Mike (2003). The genius is in the implementation. *Journal of Business Strategy* 24:2, 26–31.
- Furr, Nathan and Dyer, Jeff (2014). *The Innovator's Method: Bringing the Lean Startup Into Your Organization*. Boston MA: Harvard Business Review Press. 268 s. ISBN: 978-1-62527-146-4.
- Grant, R. M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal* 24, 491–517.
- Gębczyńska, Alijca (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business Process Management Journal* 22:6, 1079–1098.
- Giddens, Anthony (2009). *Sociology. 6th Edition*. Cambridge: Polity Press. 1194 s. ISBN: 978-0-7456-43571.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2010). Introduction: What is strategy as practice. Teoksessa: *Handbook of Strategy as Practice*, 1–20. Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (toim.). Cambridge: Cambridge University Press.

- Hakonen, Anu (2015). Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, 135–158. Hakonen, Anu & Minna Nylander (toim.). Juva: Bookwell Oy. ISBN: 978-952-451-667-9.
- Hakonen, Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman & Anna Ylikorkala (2014). *Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 354 s. ISBN: 978-952-63-2553-8.
- Hill, Terry & Roy Westbrook (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning* 30:1, 46–52.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s. ISBN: 978-952-495-073-2.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 464 s. ISBN: 978-951-31-4836-2.
- Hoon, Christina (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations* 60:6, 921–952.
- Hrebiniak, Lawrence G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics* 35:1, 12–31.
- Hrebiniak, Lawrence G. (2008). Making Strategy Work: Overcoming the Obstacles to Effective Execution. *Ivey Business Journal* March/April. [online] [viitattu 16.1.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://iveybusinessjournal.com/publication/making-strategy-work-overcoming-the-obstacles-to-effective-execution/>
- Huntsman, S. (1994). Using Strategic Planning to Drive Organizational Change. *Long Range Planning* 27, 50–55.

- Hyväri, Irja (2016). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 226, 108–115.
- Iansiti, Marco & Roy Levien (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review* 82:3, 68–78.
- Ikävalko, Heini (2005). *Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation* [online]. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation series 2005/1. [viitattu 14.4.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2520/isbn9512273721.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jarousse, Lee Ann (2015). Closing the Strategy Cap. *Hospitals & Health Networks* June, 34–35.
- Jarabkowski, Paula (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies* 40:1, 23–55.
- Jarabkowski, Paula (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies* 25:4, 529–560.
- Jarabkowski, Paula (2005). *Strategy As Practice: An Activity Based Approach*. London: Sage Publications. ISBN: 978-0-761-94438-6.
- Jarabkowski, Paula & Julia Balogun (2009). The Practice and Process of Delivering Integration Through Strategic Planning. *Journal of Management Studies* 46, 1255–1288.
- Jarabkowski, Paula, Julia Balogun & David Seidl (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60:1, 5–27.

- Jarzabkowski, Paula & Andreas Paul Spee (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews* 11:1, 69–95.
- Jarzabkowski, Paula, Andreas Paul Spee & Michael Smets (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with “stuff”. *European Management Journal* 31, 41–54.
- Jarzabkowski, Paula & Richard Whittington (2008). Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization* 6:1, 101–106.
- Johnsen, Åge (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management* 31:3, 243–268.
- Johnson, Gerry (1990). Managing Strategic Change; The Role of Symbolic Action. *British Journal of Management* 1, 183–200.
- Johnson, Gerry, Ann Langley, Leif Melin & Richard Whittington (2007). *Strategy as practice. Research directions and resources*. Cambridge: University Press. ISBN: 978-0-521-86293-6.
- Johnson, Gerry, Leif Melin & Richard Whittington (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40:1, 3–22.
- Johnson, Gerry & Kevan Scholes (1993). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. 3rd Edition. Cornwall: Prentice Hall Europe.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes & Richard Whittington (2006). *Exploring Corporate Strategy – Text and Cases*. 7th Edition. Spain: Mateu Cromo. 1033 s. ISBN: 978-0-273-71017-2.

- Johnson, Gerry, Kevan Scholes & Richard Whittington (2008). *Exploring corporate strategy 8th Edition*. Pearson Education. [online] [viitattu 25.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.proz-x.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/Prentice%20Hall%20Exploring%20Corporate%20Strategy%208th.pdf>
- Johnson, Gerry, Richard Whittington & Kevan Scholes (2011). *Exploring Strategy – Text and Cases. 9th Edition*. Italy: Rotolito Lombarda. ISBN: 978-0-273-73202-0.
- Joyce, Paul (2012). *Strategic Leadership in the Public Services*. Iso-Britannia: MPG - Books Group. 343 s. ISBN: 978-0-415-61649-2.
- Juholin, Elisa (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy. 413 s. ISBN: 978-952-5123-88-3.
- Juholin, Elisa, Leif Åberg & Pekka Aula (2015). Strategic employee communication - what does it really mean? Towards responsible dialogue as a missing piece. Teoksessa: *Communcation Ethics in a connected world*, s. 323–345. Catellani, Andrea & Ralph Tench (toim.). [viitattu 17.4.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=3565112&ppg=325>
- Juppo, Virpi. (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 235. [viitattu 20.9.2016], 1-202. Saatavissa World Wide Webistä: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf
- Juuti, Pauli (2010). Johtaminen organisaatioita uudistavana toimintana. Teoksessa: *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen*, s. 201–218. Pauli Juuti (toim.). Vantaa: Hansaprint Oy. 220 s. ISBN: 978-951-9411-48-4.
- Juuti, Pauli (2011). Johtamisen kehittäminen. Teoksessa: *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*, s. 154–166. Pauli Juuti (toim.). Vantaa: Hansaprint Oy. 211 s. ISBN: 978-951-9411-53-8.

- Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 296 s. ISBN: 978-951-1-23639-9.
- Kananen, Jorma (2008). *Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. 159 s. ISBN: 978-951-830-138-0.
- Kananen, Jorma (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 391 s. ISBN: 978-951-830-387-2.
- Kaplan, Robert S., & David P. Norton (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* 78:5, 167–176.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004a). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership* 32:5, 10–17.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004b). *Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum Media Oy. 404 s. ISBN: 952-14-0782-4.
- Kaplan, Robert S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change* 8:4, 539–545.
- Kaplan, Sarah (2011). Strategy and PowerPoint: an inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science* 22, 320–346.
- Karlöf, Bengt. (2004). *Strategian rakentaminen: sisältö ja välineet*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 143 s. ISBN: 951-37-4098-6.
- Kazmi, Azhar (2008). A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. *Management Decision* 46:10, 1564–1581.

- Keller, Gerald & Warrack, Brian (1999). *Statistics for Management and Economics*. Lyhennetty 4. painos. USA: Duxbury Press. 861 s. ISBN: 0-534-35818-7.
- Kemppainen, Raija Pini (2010). Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa: *Johtaminen voimavarana - Muutoksesta menestykseen*, 143–153. Pauli Juuti (toim.). Vantaa: Hansaprint Oy. 220 s. ISBN: 978-951-9411-48-4.
- Kennedy, M. T. & P. C. Fiss (2013). An ontological turn in categories Research: From standards of legitimacy to evidence of actuality. *Journal of Management Studies* 50:6, 1138–1154.
- Kiiski Kataja Elina (2016). *Megatrendit 2016 - Tulevaisuus tapahtuu nyt*. Helsinki: Sitra Oy. ISBN: 978-951-563-955-4 (PDF). [online] [viitattu 27.3.2017]. Saatavana World Wide Webistä: https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf
- Kohtamäki, Marko, Sascha Kraus, Markus Mäkelä & Mikko Rönkkö (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 18:2, 159–178.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppateieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 350 s. ISBN: 951-768-175-5.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 187 s. ISBN: 0-87584-747-1.
- Kotter, John. P. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review* 90:11, 45–58.
- Kotter, John P. & James L. Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press. 214 s. ISBN: 978-1-4516-5532-2.

- Kotter, John P. & Whitehead, Lorne A. (2011). *Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi*. Tallinna: AS Pakett. 192 s. ISBN: 978-951-885-330-8.
- Kärnä, Eija (2016). *Strategy From Managers' Toy to Practitioners' Tool to Successful Implementation*. Väitös: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 169. [online] [viitattu 21.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6659-1>
- Laulainen, Sanna (2005). Organisaatiot ja identiteetti. Teoksessa: *Sosiologia. Muuttuvan mailman koordinaatit*, s. 85–102. Kuusela Pekka (toim.). Suomi: Oy UNIpress Ab. 157 s. ISBN: 951-579-061-1.
- Leask, G., & Parker, D. (2007). Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: Improving our understanding of the competitive process. *Strategic Management Journal* 28:7, 723–745.
- Lee, Eucman & Phanish Puranam (2016). The Implementation Imperative: Why One Should Implement Even Imperfect Strategies Perfectly. *Strategic Management Journal* 37, 1529–1546.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari. (2004). *Onnistu strategiassa*. Helsinki, Werner Söderström Osakeyhtiö. 245s. ISBN: 951-0-28547-1.
- Mantere, Saku (2005). Strategic practices as enabler and disablers of championing activity. *Strategic Organization* 3:2, 157–184.
- Mantere, Saku, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko, Virpi Hämäläinen, Kimmo Suominen & Veikko Teikari (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen - suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita Prima Oy. 197 s. ISBN: 951-37-4642-9.
- Mantere, S., & E. Vaara (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science* 19, 341–358.

- Maury, Maarika (2016). *Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategiaa*. [online] [viitattu 30.8.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.uva.fi/fi/news/maury/>
- Metsämuuronen, Jari (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 3. laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 1292 s. ISBN: 952-5372-18-9.
- Mintzberg, Henry (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 11, 171–195.
- Mintzberg, Henry (1991). Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal* 12:6, 462–466.
- Mintzberg, Henry (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review* 7:1, 107–114.
- Mintzberg, Henry (2000). *The rise and fall of strategic planning*. 2nd Edition. Britania: Pearson Education Limited.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wild strategic management*. New York: The Free press.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (2009). *Strategy Safari. Your Complete Guide Through The Wilds of Strategic Management*. Gosport, Hants: Ashford Colour Press Ltd. 441 s. ISBN: 978-0-273-71958-8.
- Nag, Rajiv, Donald C. Hambrick & Ming-Jer Chen (2007). What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal* 28:9, 935–955.
- Nivala, Veijo (2011). Kehittävä johtajuus. Teoksessa: *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*, s. 167–181. Pauli Juuti (toim.). Vantaa: Hansaprint Oy. 211 s. ISBN: 978-951-9411-53-8.

- Nuutinen, Sanna, Kirsi Heikkilä-Tammi, Marja-Liisa Manka & Laura Bordi (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus erikääisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [online] [viitattu 31.3.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>
- Näsi, Juha & Manu Aunola (2005). *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy. 177 s. ISBN: 951-817-864-X.
- Oiva, Annukka (2007). *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus*. Väitös: Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 273. [online] [viitattu 20.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-8444-1>
- Okumus, Fevzi (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decisions* 41:9, 871–882.
- Paroutis, S., L. Heracleous & D. Angwin (2016). Practicing Strategy: Foundations and Importance. Teoksessa: *Practicing strategy. Text and cases*, s. 1–15. London: Sage Publications Ltd. [viitattu 17.4.2017]. Saatavana World Wide Webistä: http://www.heracleous.org/uploads/1/1/2/9/11299865/practicing_strategy_-_chapter_1_-_2016.pdf
- Parpei, Ria (2008). Business Coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja 2008/4. [online] [viitattu 18.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.mindsweeper.ee/wp-content/uploads/2008/12/v%C3%A4it%C3%B6skirja-coaching-suomi.pdf>
- Porter, Michael E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* 74:6, 61–78.
- Porter, Michael E. (1998). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 396 s. ISBN: 0-7432-6088-0.

- Porter, Michael E. (2008). The five competitive forces that shape the industry. *Harvard Business Review* 86: January, 78–94.
- Prahalad, C. K. & Gary Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* May-June. [online] [viitattu 4.3.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Radomska, Joanna (2014). Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 263–270.
- Raps, Andreas (2005). Strategy Implementation – an insurmountable obstacle? *Handbook of Business Strategy* 6:1, 141–146.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist. *European Journal of Social Theory* 5:2, 243–263.
- Regnér, Patrick (2003). Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies* 40:1, 57–82.
- Ronkainen, Suvi, Anne Karjalainen & Sirpa Mertala (2008). Graafisen kyselylomakkeen suunnittelu. Teoksessa: *Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa*, s. 31–41. Suvi Ronkainen & Anne Karjalainen (toim.). Rovaniemi: Lapin yliopistopaino. 209 s. ISBN: 978-952-484-234-1.
- Ronkainen, Suvi, Sirpa Mertala & Anne Karjalainen (2008). Kvalitatiivisuus, kvantitatiivisuus ja sähköinen kyselytutkimus. Teoksessa: *Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa*, s. 17–30. Suvi Ronkainen & Anne Karjalainen (toim.). Rovaniemi: Lapin yliopistopaino. 209 s. ISBN: 978-952-484-234-1.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [online]. [viitattu 7.4.2017] Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavana World Wide Webistä:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

- Saari, Eveliina, Mikko Lehtonen & Marja Toivonen (2015). Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation. *The Service Industries Journal* 36:6, 325–344.
- Santalainen, Timo (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. 340 s. ISBN: 978-952-14-1373-5.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science* 16:5, 491–508.
- Schatzki, Theodore R. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies* 27, 1863–1873.
- Schein, Edgar H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino. 356 s. ISBN: 951-35-3966-0.
- Schein, Edgar H. (1999). *The Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 199 s. ISBN: 0-7879-4699-0.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review* 36:2, 25–40.
- Scott, Rodney J., Robert Y Cavana & Donald Cameron (2015). Interpersonal success factors for strategy implementation: a case study using group model building. *Journal of the Operational Research Society* 66:6, 1023–1034.
- Seidl, David & Richard Whittington (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies* 35:10, 1407–1421.

- Speculand, Robin (2014). Bridging the strategy implementation skills gap. *Strategic Direction* 30:1, 29–30.
- Spee, Andreas Paul & Paula Jarzabkowski (2011). Strategic Planning as Communicative Process. *Organization Studies* 32, 1217–1245.
- Srivastava, Amit Kumar (2014). Act for Effective Strategy Execution: Mediating Role of Adapt. *Global Journal of Flexible Systems Management* 15:4, 305–312.
- Stacey, Ralph D. (2007). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity. 5th Edition*. China: Prentice Hall. 480 s. ISBN: 978-0-273-70811-7.
- Stenfors, Sari (2007). *Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work*. Väitös: Helsingin kauppakorkeakoulu, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-297. [online] [viitattu 13.7.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a297.pdf>
- Sterling, John (2003). Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership* 31:3, 27–34.
- Strategy as Practice International Network (2010). *Research Agenda* [online]. [viitattu 17.4.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.s-as-p.org/research-agenda>
- Sull, Donald (1999). Why Good Companies Go Bad. *Harvard Business Review* July-August. [online] [viitattu 27.2.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://hbr.org/1999/07/why-good-companies-go-bad>
- Suominen, Kimmo (2009). *Consuming strategy – The art and practice of managers' everyday strategy usage*. Doctoral Dissertation Series 2009/14. Espoo: Helsinki University of Technology.

- Suominen, Kimmo, Katriina Karkulehto, Jouni Sipponen & Virpi Hämäläinen (2012). *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 186 s. ISBN: 978-952-6-30874-6.
- Teece, David J., Gary Pisano & Amy Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18:7, 509-533.
- Tervonen, Hannu (2003). *Strategian arkkitehtuuri - organisaatioiden menestysmallin rakennusohjeita*. Helsinki: Multiprint Oy. 283 s. ISBN: 952-91-6357-6.
- Thomas, H. (2007). An analysis of the environment and competitive dynamics of management education. *Journal of Management Development* 26:1, 9–21.
- Torben, Rick (2014). *Close The Strategy Gap – Gap Between Strategy and Execution*. Meliorate [online] [viitattu 19.11.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/close-the-strategy-gap/>.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 175 s. ISBN: 978-951-31-4865-2.
- Vaara, Eero & Richard Whittington (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals* 6:1, 285–336.
- Valpola Anneli, Hasse Kvist, Jussi Heimonen, Kenny Niutanen, Lea Lillkäll, Leena Masalin & Riitta Kalin (2010). *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Espoo: Painotalo Redfina Oy. 167 s. ISBN: 978-951-98712-4-0.
- Valtiokonttori. *CAF-laaturyö*. [online] [viitattu 21.3.2017]. Saatavana World Wide Webistä: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/CAFlaaturyo
- Valtiovarainministeriö (2015). *Kunta- ja uudistusministeri Vehviläisen vastuulla olevat toimintatapojen uudistamisen kärkihankkeet* [online]. Tiedote 1.9.2015. [viitattu

15.4.2017]. Saatavana World Wide Webistä: http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kunta-ja-uudistusministeri-vehvilaisen-vastuulla-olevat-toimintatapojen-uudistamisen-karkihankkeet

Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010). Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa: *Johtaminen voimavarana - muutoksesta menestykseen*, s. 171–186. Pauli Juuti (toim.). Vantaa: Hansaprint Oy. 220 s. ISBN: 978-951-9411-48-4.

Viitala, Riitta. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 396 s. ISBN: 952-5123-62-6.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. (2014). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6.-7. painos. Porvoo: Bookwell Oy. 406 s. ISBN: 978-951-37-6359-6.

Vilka, Hanna (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 189 s. ISBN-13: 978-951-26-5641-7.

Vilka, Hanna (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. painos. Juva: Bookwell Oy. 240 s. ISBN: 978-952-451-662-4.

Välikangas, Liisa & Armi Temmes (2010). *Strateginen ajautuminen*. Juva: Bookwell Oy. 223 s. ISBN: 978-951-0-36880-0.

Walinga, Jennifer (2008). Toward a Theory of Change Readiness. The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44:3, 315–347.

Whittington, Richard (1996). Strategy as Practice [online]. *Long Range Planning* 29:5, 731–735. [viitattu 13.3.2017]. Saatavana World Wide Webistä: http://ac.elsa-cdn.com.proxy.uwasa.fi/0024630196000684/1-s2.0-0024630196000684-main.pdf?_tid=c38f91d2-2134-11e7-bb45-00000aab0f26&acdnat=1492189796_d02b65b8cad92d00c536237c3d474560

- Whittington, Richard (2001). *What is Strategy - and does it matter. 2nd Edition*. Cornwall: Thomson.
- Whittington, Richard (2002). Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing Field. *Academy of Management Proceedings* 1, C1–C6.
- Whittington, Richard (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization* 1:1, 117–125.
- Whittington, Richard (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research [online]. *Organization Studies* 27:5, 613–634. [viitattu 14.4.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, Richard (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies* 28, 1575–1586.
- Whittington, Richard (2014). Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: A joint agenda. *Journal of Strategic Information Systems* 23, 87–91.
- Whittington, Richard (2015). The Massification of Strategy. *British Journal of Management* 26, 13–16.
- Whittington Richard, Eamonn Molloy, Michael Mayer & Anne Smith (2006). Practices of Strategising/Organising. Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning* 39:6, 615–629.
- Wolf, Carola & Steven W. Floyd (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management* 43:6, 1754–1788.
- Wooldridge, B., T. Schmid & S. W. Floyd (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management* 34, 1190–1221.

- Välikangas, Liisa & Eero Vaara (2011). Mikä strategiakeskustelussa pelottaa? Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, s. 105–114. Mantere, Saku, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.). WSOYpro Oy. 181 s. ISBN: 978-951-0-37817-5.
- Zagotta, R. & D. Robinson (2002). Keys to successful strategy execution. *Journal of Business Strategy* 23, 1.
- Zeps, Arturs & Leonids Ribickis (2015). Strategy development and implementation – process and factors influencing the result: Case study of Latvian organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 213, 931–937.
- Åhman, H., Bärlund, A. & Vatanen, A. (2007). *Voittajajohtoryhmät: 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi*. Juva: WS Bookwell Oy. 201 s. ISBN: 978-951-0-33175-0.

LIITTEET**Liite 1. Kyselylomake.****1. Strategian ymmärrettävyys: tutustuttuasi viraston strategiaan koetko seuraavat strategian alueet ***

1 = erittäin epäselväksi, 2 = epäselväksi, 3 = ei epäselväksi eikä selväksi, 4 = selväksi, 5 = erittäin selväksi

	1	2	3	4	5
Visio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiset tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Megatrendit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysohjelmat ja painopisteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Strategisen muutoksen edellytykset: koetko seuraavat edellytykset strategiselle muutokselle *

1 = täysin merkityksettömänä, 2 = merkityksettömänä, 3 = ei merkityksettömänä eikä tärkeänä, 4 = tärkeänä, 5 = erittäin tärkeänä

	1	2	3	4	5
Henkilöstön osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojärjestelmäkehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessien määrittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeistus muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viraston yhteiset linjaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelulupauksen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaa toimeenpanoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oman tehtäväkuvan muokkaaminen ○○○○○

3. Muu edellytys, mikä?

500 merkkiä jäljellä

4. Strategiaan sitoutuminen: koetko seuraavat asiat strategiaan sitoutuaksesi *

1 = täysin merkityksettömänä, 2 = merkityksettömänä, 3 = ei merkityksettömänä eikä tärkeänä, 4 = tärkeänä, 5 = erittäin tärkeänä

	1	2	3	4	5
Saavutettavissa oleva visio	○	○	○	○	○
Johdon ja esimiehen esimerkki strategian toimeenpanossa	○	○	○	○	○
Työni liittyy viraston strategiaan tavoitteisiin	○	○	○	○	○
Keskustelu strategiasta yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi	○	○	○	○	○
Viestintä (mm. sähköposti, intra, internet, ARAinfo)	○	○	○	○	○
Toimintatapojen tehostaminen	○	○	○	○	○
Vanhasta poisoppiminen	○	○	○	○	○

5. Muu strategiaan sitoutumiseen liittyvä asia, mikä?

500 merkkiä jäljellä

6. Strategian toimeenpano: koetko seuraavat asiat strategian toimeenpanon toteutuksessa *

1 = täysin merkityksettömänä, 2 = merkityksettömänä, 3 = ei merkityksettömänä eikä tärkeänä, 4 = tärkeänä, 5 = erittäin tärkeänä

	1	2	3	4	5
Tiedossa oleva strategian toimeenpanosuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset pienin askelin, vähän kerrallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatapoja käsitellään yksikkökokouksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudistuminen ja kokeilut työtavoissa ja menetelmissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon ja esimiesten yksimielisyys strategian toteuttamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien priorisointi strategian mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Muu strategian toimeenpanoon liittyvä asia, mikä?

500 merkkiä jäljellä

8. Strategian ylläpitäminen: koetko seuraavat asiat strategian ylläpitämisessä *

1 = täysin merkityksettömänä, 2 = merkityksettömänä, 3 = ei merkityksettömänä eikä tärkeänä, 4 = tärkeänä, 5 = erittäin tärkeänä

	1	2	3	4	5
Toimitaan yhteisten arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virastolla on yhteinen toimintakulttuuri yksiköstä riippumatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto ja esimiehet pitävät strategian aktiivisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies varmistaa strategian mukaisen toiminnan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Strategian mukaisesta toiminnasta viestitään
- Toiminnan mittareita seurataan ja mittaustulokset vaikuttavat toimintaan
- Strategian mukaisesta toiminnasta annetaan palautetta
- Strategiaa kehitetään ja viestitään toimintaympäristön muutoksista

9. Muu strategian ylläpitämiseen liittyvä asia, mikä?

500 merkkiä jäljellä

10. Onko sinulle selvää, mitkä työtehtävistäsi mahdollistavat strategisten tavoitteiden toteutumisen?

*

- Kyllä
- Ei

11. Vapaa sana liittyen työtehtäviisi ja strategisten tavoitteiden toteutumiseen

500 merkkiä jäljellä

12. Tunnistatko omassa työssäsi tehtäviä, joita ei löydy strategisista tavoitteista? *

- Kyllä
- Ei

13. Vapaa sana liittyen työtehtäviisi, joita ei löydy strategisista tavoitteista

500 merkkiä jäljellä

14. Miten toimintaa pitäisi kehittää strategian painopisteiden mukaisesti?

1000 merkkiä jäljellä

15. Onko viraston strategiaa tarpeen visualisoida? Miten?

1000 merkkiä jäljellä

16. Vastaajan sukupuoli *

- mies
- nainen

17. Olen työskennellyt virastossa: *

- alle 2 vuotta

- 2-10 vuotta
- yli 10 vuotta

18. Olen ollut työelämässä: *

- alle 5 vuotta
- 5-15 vuotta
- yli 15 vuotta

Liite 2. Analysis of Variance (ANOVA).

Ymmärrys 1 = Visio
 Ymmärrys 2 = Strategiset tavoitteet
 Ymmärrys 3 = Megatrendit
 Ymmärrys 4 = Kehitysohjelmat ja painopisteet
 Ymmärrys 5 = Mittarit
 Ymmärrys 6 = Arvot
 Ymmärrys 7 = Missio

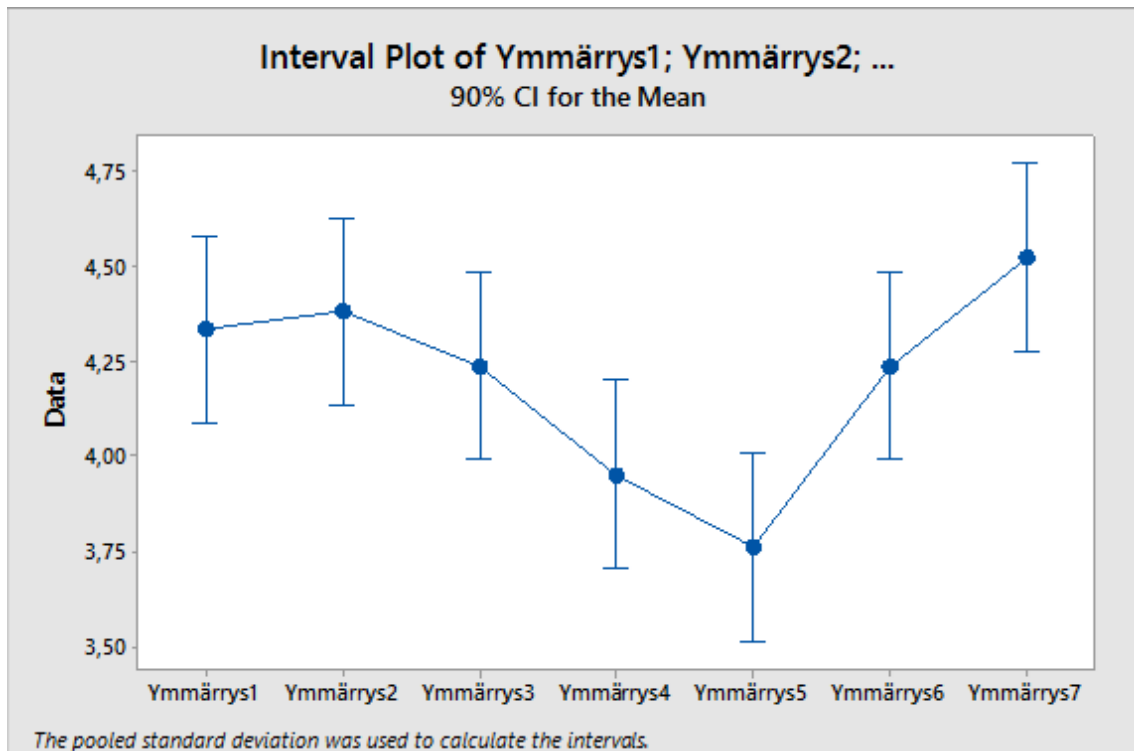
Factor Information

Factor	Levels	Values
Factor	7	Ymmärrys1; Ymmärrys2; Ymmärrys3; Ymmärrys4; Ymmärrys5; Ymmärrys6; Ymmärrys7

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	6	8,639	1,4399	3,09	0,007
Error	140	65,238	0,4660		
Total	146	73,878			

ANOVA -menetelmällä (kaikki Ymmärrys 1-7): $p = 0,007$ eli ainakin yksi keskiarvo poikkeaa muista. Pienemmissä ryhmissä haarukoiden voidaan havaita, että juuri ymmärrys 5 on juuri se keskiarvo, joka on muista poikkeava.



Liite 3. Tulosyhteenveto sähköisen kyselyn 31:stä väittämästä.

