

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Kukka-Maaria Laine
STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma
Strategisen johtamisen linja

VAASA 2009

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	12
1.2. Tutkimuksen rakenne	12
2. STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN ORGANISAATIOSSA	14
2.1. Strategian jalkauttamisen merkitys organisaatiossa	18
2.2. Strategian implementointi ja suunnittelu	20
2.2.1. Johtajien rooli strategian jalkauttamisessa - laatijat ja toteuttajat	22
2.2.2. Strategian muokkaaminen ja viestiminen henkilöstölle	26
2.2.3. Johtajien esimerkillinen käyttäytyminen	29
2.2.4. Yhteenveto ja kommentit	31
2.3. Viestinnän merkitys jalkauttamisessa	33
2.3.1. Vuorovaikutus ja eri hierarkiatasojen viestintä	35
2.3.2. Viestintäkanavat	38
2.3.3. Sähköiset viestimet vs. kasvojen tapahtuva vuorovaikutus	40
2.3.4. Kehityskeskustelut ja palaute	43
2.3.5. Yhteenveto ja kommentit	46
2.4. Työntekijät strategian jalkauttamisessa	48
2.4.1. Strategiakäsitteiden ymmärtäminen	50
2.4.2. Strategian ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti	52
2.4.3. Strategian hyväksyminen, sitoutuminen ja viestintätyytyväisyys	54
2.4.5. Yhteenveto ja kommentit	55
2.5. Teoreettinen viitekehys	57
3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA KOHDE YRITYKSEN ESITTELY	60
3.1. Filosofinen näkemys	60
3.2. Tutkimusmenetelmät	62
3.3. Tutkimusstrategiat	63
3.4. Tiedonkeruumenetelmät	65
3.5. Empirian keräysprosessi	68

3.6. Empirian analysointi	71
3.7. Tutkimuksen luotettavuus	73
4. TUTKIMUSTULOKSET	76
4.1. Johtajat jalkauttavat strategian	76
4.2. Johtajista voi ottaa mallia	79
4.3. Avoimuuden tärkeys	81
4.4. Tavallisten viestintäkanavien monipuolinen käyttö	87
4.4.1. Jalkauttaminen käytännössä – Workshop	92
4.4.2. Henkilökohtainen kehitys strategian perspektiivistä	96
4.4.3. Palaute – osaksi jokaista työpäivää	101
4.5. Strategia ohjaa työntekoa	105
4.6. Strategian jalkauttamisen päämäärä	110
4.7. Organisaation ulkopuolinen apu	113
4.8. Kehittynyt viitekehys strategian jalkauttamisesta	116
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	118
5.1. Jatkotutkimusehdotukset	122
5.2. Toimenpide-ehdotukset	123
LÄHDELUETTELO	124

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Strategian jalkauttamisen osat sekä keskeiset sisällöt.	13
Kuvio 2. Johtajat strategian jalkauttamisessa.	33
Kuvio 3. Viestinnän osat.	48
Kuvio 4. Työntekijät strategian jalkauttamisessa.	57
Kuvio 5. Empirian analysointi.	72
Kuvio 6. Empiriaan pohjautuvan strategian jalkauttamisen keskeisimmät tekijät.	117

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Strategian implementoinnin vaikutusalueet työntekijätasolla.	16
Taulukko 2. Viestintäkanavien vahvuudet ja heikkoudet.	42
Taulukko 3. Syvähaastattelu kooste.	70
Taulukko 4. Tiimiläisten mielipiteet kommunikaatiosta.	84
Taulukko 5. Tiimiläisten mielipiteitä kehityskeskusteluista.	99
Taulukko 6. Tiimiläisten syyt strategiaan ja yritykseen sitoutumiseen.	111

LIITTEET

Liite 1: Käsitekorttipeli	132
Liite 2: Tutkimusprosessi	133
Liite 4: Toimitusjohtajan Alustavat haastattelukysymykset	134
Liite 3: Avoin kyselylomake	135
Liite 5: Avoin kyselylomake 2	137
Liite 6: Esimiehen 1 Alustavat haastattelukysymykset	138
Liite 7: Esimiehen 2 Alustavat haastattelukysymykset	139
Liite 8: Henkilöstöjohtajan Alustavat haastattelukysymykset	140
Liite 9: Myyntijohtajan Alustavat haastattelukysymykset	141
Liite 10: Valmentajan Alustavat haastattelukysymykset	142

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Kukka-Maaria Laine
Tutkielman nimi:	Strategian jalkauttaminen
Ohjaaja:	Annika Tidström
Tutkinto:	Kauppateieteiden maisteri
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Linja:	Strateginen johtaminen
Aloitusvuosi:	2008
Valmistumisvuosi:	2009

Sivumäärä: 142

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena on löytää kriittisimmät tekijät, joiden avulla yritys selviää menestyksekkäästi strategian jalkauttamisesta. Lisäksi selvitetään, mitkä ovat ne viestintäkeinot joiden kautta henkilöstö ymmärtää ja oppii strategian sekä lopulta pystyy soveltamaan sitä jokapäiväisessä työssään automaattisesti. Johtajat uskovat, että henkilöstö sitoutuu yritykseen sekä strategiaan, onnistuneen ja tehokkaan jalkauttamisen myötä, mutta se mitä mieltä alaiset ovat, selviää tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, miten strategian jalkauttaminen tapahtuu kokonaisuudessaan.

Strategian jalkauttamista pidetään nykyään yritysten yhtenä tärkeimmistä tehtävistä, sillä sen onnistumisen kautta henkilöstö saadaan toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita. Jalkauttamisen päämääränä on saada henkilöstö ymmärtämään mitä strategialla tarkoitetaan sekä soveltamaan sitä työssään. Aihetta on tutkittu aikaisemmin hyvin vähän, ja enemmänkin johtajien kuin alaisten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa jalkauttamista käsitellään kokonaisvaltaisesti, kuitenkin keskittyen henkilöstön oppimiseen ja ymmärtämiseen. Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osasta: johtajat, viestintä ja alaiset. Empiirinen aineisto tutkimukseen on kerätty haastattelemalla, havainnoimalla sekä kyselylomakkeita käyttämällä, eräältä Suomessa toimivalta kansainväliseltä organisaatiolta.

Tutkimuksen tulosten perusteella suurin osa yrityksen henkilöstöstä on sitoutunut yritykseen sekä strategiaan. Toisin syyt, miksi näin on tapahtunut, ovat osittain ristiriidassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa. Henkilöstön mielestä strategian jalkauttamisen onnistuminen vaatii monipuolisesti eri viestintäkanavien käyttöä. He uskovat, että avoimella kommunikaatiolla on keskeisin merkitys. Kriittiset tekijät jalkauttamisessa ovat sellaisia, joita jokaisen yrityksen pitäisi toteuttaa kaikessa tekemisessään joka päivä.

AVAINSANAT: jalkauttaminen, johtaja, strategia, vuorovaikutus, alainen

1. JOHDANTO

Strategian jalkauttaminen on etenkin suurten yritysten ongelma ja sitä tutkitaan jatkuvasti enenevässä määrin. Vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen mukaan 87 % johtajista pyrkii alituisesti jalkauttamaan strategiaa. Tästä huolimatta yksi neljännes keskijohdosta on sitä mieltä, että siitä kerrotaan liian vähän. Kyseisessä tutkimuksessa oli mukana 100 yritystä, jotka kaikki työllistävät yli 200 henkilöä. (Kauppalehti 2008). Strategian jalkauttamisella tarkoitetaan strategian kertomista ja selittämistä organisaation koko henkilöstölle niin, että he ymmärtävät, hyväksyvät ja sitoutuvat siihen. Strategiaan sitoutuminen mahdollistaa koko henkilöstön työskentelyn samoja tavoitteita ja määränpäitä kohti. Strategian toimeenpaneminen sekä jalkauttaminen ovat vaativia prosesseja. Kansainvälisissä tutkimuksissa onkin todettu, että kymmenestä strategian toteutusyrityksestä vain keskimäärin kaksi onnistuu. Tähän voi syynä olla hyvinkin se, että ei ole olemassa mitään tiettyä kaavaa miten strategia voidaan toteuttaa. (Lindroos & Lohivesi 2004: 159.)

Mielenkiinto strategiaa kohtaan on ollut suuri jo monia vuosia, ja sitä on tutkittu monesta näkökulmasta; luomisesta implementointiin. On ajateltu, että yrityksillä on kolme tapaa kilpailla markkinoilla eli kolme erilaista strategiavaihtoehtoa: erilaistaminen, fokusointi tai hintajohtajuus (Porter 1985). Organisaation eri tasoja sekä yksiköiden strategioita on tutkittu 2000-luvun alussa (Lynch 2000; Coulter 2002). Lynch käsittelee strategian tärkeyttä sekä tarkastelee sitä ympäristön ja resurssien kautta, kun taas Coulter keskittyy ympäristön sekä sisäisten uhkien lisäksi organisaation eritasoisiiin strategioihin. Strategiaprosessit, aina niiden muodosta analysointiin, ovat olleet huomion kohteena jo parin vuosikymmenen ajan (Lorange 1993; Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal 2003; Miles & Snow 2003). Aikaisempi kirjallisuus implementoinnista (Galbraith & Nathanson 1980; Hrebiniak & Joyce 1984; Judson 1996) keskittyy siihen, miten strategia saadaan toimimaan, ei siihen miten se jalkautetaan henkilöstölle. Teokset käsittelevät strategian muodostamista, toimeenpanoa, minkälaisia haasteita eri organisaatorakenteet nostavat sekä miten prosessia seurataan. Hyödyttäänkö tästä kaikesta, jollei henkilöstö ymmärrä strategiaa eikä sitoudu siihen?

Monissa yrityksissä mitataan henkilöstön työtyytyväisyyttä sitoutumisen sijaan. Työntekijä voi olla hyvinkin tyytyväinen työhönsä sekä ilmapiiriin, olematta ollenkaan sitoutunut saavuttamaan organisaation yhteisiä tavoitteita. (Kaplan & Norton 2001: 212.) Työntekijöiden

sitoutuminen syntyy tavoitteiden sekä strategian hyväksymisen myötä. Sitoutumisella tarkoitetaan ihmisten tunnetta liittymisestä sekä lojaaliudesta organisaatiota kohtaan, ja se saadaan syntymään vain, jos ihmiset tietää, mihin heidän odotetaan sitoutuvan (Armstrong 2006: 110–111). Tämän takia se, miten strategia saadaan jalkautettua sekä työntekijät sitoutumaan organisaatioon, on ratkaisevan tärkeää yrityksille.

Strategian jalkauttamista on tutkittu hyvin vähän, jonka takia lisätutkimukset ovat yritysten menestymisen kannalta jatkuvasti lisääntyvässä kilpailun maailmassa erityisen arvokkaita. Lisäksi akateeminen kontribuutio on huomattava, sillä strategian jalkauttamisesta ei löydy juurikaan kirjallisuutta, ja tämän tutkimuksen kautta opitaan ymmärtämään paremmin, mitkä asiat todella ovat tärkeitä jalkauttamisessa. Jalkauttamista työntekijöiden näkökulmasta ei ole tutkittu muuten kuin Saudi-Arabiassa, eräässä tuotantoyrityksessä (Al-Ghamdi, Salem & Roy 2007). Edellä mainitussa tutkimuksessa tutkitaan sitä, minkälaisista viestintäkanavista työntekijät ovat saaneet parhaiten tietoa sekä vertaillaan uusien ja vanhojen työntekijöiden mielipiteitä asiasta. Tutkimusta on tarkasteltava kriittisesti, koska se on tehty erilaisessa kulttuurissa sekä maassa kuin tämä tutkimus. Kuitenkin voidaan vertailla tutkimustulosten perusteella sitä, onko kaikilla yrityksillä mahdollisesti jokin yhteinen kaava jalkauttamisessa.

Strategian jalkauttamisen aikana voidaan kohdata erilaisia ongelmia, joista useimpiin voidaan varautua etukäteen. Johtajien näkökulmasta katsoen ongelmaksi voi syntyä se, että jalkauttaminen on hyvin haastava ja vaivalloinen työ, eikä sen positiivisia vaikutuksia ymmärretä. Myönteisten vaikutusten lisäksi johtajat eivät välttämättä ymmärrä, miksi juuri heidän on tärkeä olla mukana jalkauttamisprosessissa. Strategian jalkauttaminen on pitkä prosessi, joka vie resursseja organisaation jokaiselta henkilöltä, mutta siitä saatava hyöty on ”uhrauksiin” nähden suuri, ja tämä johtajien tulisi nähdä.

Ennen jalkauttamisen aloittamista johtajien on itse ymmärrettävä strategia perin pohjin, jotta he voivat lähteä viemään sitä muille organisaation jäsenille (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003: 53). Ilman strategian täydellistä ymmärtämistä ei kannata lähteä jalkauttamaan (Kaplan & Norton 2001: 361–362). Pelkkä strategian ymmärtäminen ei kuitenkaan riitä, vaan koko johdon on hyväksyttävä se ja sen mahdollistaa heidän välillään tapahtuva monipuolinen ja runsas vuorovaikutus (Salminen 2008: 40). Yksi suurimmista epäonnistumisen syistä on se, että strategian jalkauttaminen on delegoitu keski-

johdolle, joka ei ole sitoutunut tehtäväänsä. Keskijohto pystyy tekemään erilaisia toiminnallisia päätöksiä sekä viemään tällaisia projekteja läpi, mutta strategia jalkauttamiseen tarvitaan mukaan myös ylin johto (Kaplan & Norton 2001: 361–362). Kaikkea tätä ei voida kuitenkaan yleistää, koska ihmisiä motivoivat ja vievät eteenpäin erilaiset intressit. Näin ollen voidaan siis todeta, että jotkut tekevät työtä käskettyä sen enempää sitä ajattelematta, kun taas toisten täytyy saada tietää perimmäinenkin syy.

Henkilöstön puolelta ongelma voi olla se, että heistä tuntuu, ettei strategia koske heitä. Tällainen tilanne voi syntyä etenkin yrityksessä, jossa strategia on ollut johdon oma salaisuus eikä jokapäiväisessä työskentelyssä näkyvä ohjenuora. Johtajien on kerrottava jalkauttamisprosessista niin, että henkilöstö ymmärtää, mitä tulee tapahtumaan sekä sen, miten strategia heihin ja heidän työhönsä vaikuttaa. Henkilöstön on käsitettävä, että strategiaprosessi on keskeinen myös heidän työskentelyn kannalta (Määttä 2000: 220). Johtajilta vaaditaan kärsivällisyyttä kertoa strategiasta usein ja eri viestintäkanavia sekä keinoja käyttäen. Kärsivällisyys ei saa pettää ja on muistettava, että jalkauttamisen onnistuessa moni ihminen voi sitoutua paremmin työhönsä, joka vaikuttaa työmotivaation sekä -tyytyväisyyden kautta myös organisaation tuloksiin sekä menestykseen. Joillain organisaatiolla voi mahdollisesti olla viestintäosasto, mutta vastuuta strategian jalkauttamisesta ei saa antaa yksinään sille.

Taantuma ympäri maailmaa vaikuttaa epäsuotuisasti lähes kaikilla markkinoilla, ja se vaikuttaa myös strategiaan. Eisenbergin ja Goodallin (2004: 311) mukaan organisaatiot pyrkivät olemaan johtajia omilla markkinoilla jonkun spesifin ominaisuuden kautta, kuten esimerkiksi halvin, nopein tai paras laatu. Nämä kolme asiaa eivät kuitenkaan päde kaikkiin yrityksiin, sillä organisaation tarkoitus voi olla vain tarjota palvelua esimerkiksi jollekin tietylle kohderyhmälle. Vallitseva taloudellinen tilanne kuitenkin aiheuttaa monille yrityksille haasteita ja johtaa monissa tapauksissa siihen, että kustannuksia on pyrittävä laskemaan, jotta toimintaa ei jouduta lakkauttamaan. Kustannuksia pyritään vähentämään erilaisin keinoin, ja näin ollen strategiaakin on muutettava, koska organisaation sisällä tapahtuu muutoksia, joista myös henkilöstön on oltava tietoisia. Strategia voi muuttua kustannuslähteiseksi ja siinä on otettava huomioon, miten yritys pysyy hengissä vaikeista ajoista huolimatta, ja mitä henkilöstön on tehtävä selviytymisen eteen.

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on selvittää strategian jalkauttamisen kriittisimmät tekijät, jotka yrityksen on tehtävä suoriutuakseen siitä. Tässä tutkimuksessa etsitään eri keinoja ja kanavia, jotka auttavat jalkauttamisessa ja saavat työntekijät tuntemaan sen omakseen sekä sitoutuvat siihen. Teoreettisen viitekehyksen avulla luodaan pohja jalkauttamisella ja empirian kautta selvitetään käytäntöä. Keskeisimpinä asioita ovat johtajien rooli eri vaiheissa, keinot, jolla strategiaa jalkautetaan sekä työntekijöiden tuntemukset strategiaa kohtaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten strategia jalkautetaan laatijoilta työntekijöille?
2. Mitkä viestintäkeinot sopivat parhaiten strategian jalkauttamiseen ja miksi?
3. Miten henkilöstö saadaan sitoutumaan strategiaan?
4. Mitkä ovat kriittisimmät tekijät strategian jalkauttamisessa?

Suurissa organisaatioissa johto laatii kokonaisvaltaisen strategian, jota sitten tarkennetaan jokaiselle osastolle ja pienemmille tiimeille käytännönläheisemmäksi. Tässä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan tätä kokonaisvaltaista strategiaa, joka koskee koko yritystä.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä isosta luvusta, joista ensimmäinen (luku 1) on johdanto. Siinä määritellään osa keskeisimmistä käsitteistä ja tarkastellaan kirjallisuutta, jota on kirjoitettu aikaisemmin aiheeseen liittyen. Lisäksi käydään läpi ongelmat, joita jalkauttamisessa voi syntyä. Johdannossa määritellään myös tutkimustavoite sekä tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa (luku 2) esitellään strategian jalkauttamisen tämän hetkinen teoreettinen viitekehys. Aluksi määritellään merkittäviä käsitteitä (luku 2), jotta saadaan kokonaisvaltainen käsitys, mitä tässä tutkimuksessa tullaan tutkimaan. Seuraavaksi (luku 2.1.) tarkastellaan strategian jalkauttamisen merkitystä yrityksessä, minkä takia se oikeastaan on niin tärkeää. Johtajat ovat ensimmäinen osa jalkauttamista, joten heidän merkitystä, roolia sekä toimintaa käsitellään ensimmäisenä (luku 2.2.). Viestinnän (luku 2.3.) ollessa solmukohtana johtajien ja työntekijöiden välillä, on sen tarkastelu syytä tehdä ennen työntekijöitä. Seu-

raavassa luvussa (luku 2.4.) tarkastellaan keinoja, jotka auttavat työntekijöitä ymmärtämään strategian, sen käsitteet sekä sen tarkoituksen. Viimeisessä alaluvussa (luku 2.5.) kootaan yhteen strategian jalkauttamisen teoreettinen viitekehys, minkälaisilta osista se koostuu.

Tutkimuksen kolmas osa (luku 3) keskittyy metodologiaan, ontologisen sekä epistemologisen taustan tutustumiseen että empiirisen aineiston keräämiseen ja sen analysointiin. Neljäs luku (luku 4) käsittelee lähemmin organisaatiota. Luvussa analysoidaan empiriaa, tuloksia tutkimuksesta, sekä vertaillaan aikaisempaa kirjallisuutta ja empiriaa toisiinsa. Tulosten perusteella kootaan johtopäätökset viimeiseen lukuun (luku 5). Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan, minkälaisia lisätutkimuksia aiheesta voi tehdä, mikä on tutkimuksen kontribuutio sekä miten johtopäätösten kautta saatuja tuloksia voidaan soveltaa käytännössä.

Kuviossa 1 (kuvio 1) tiivistetään tutkimukseen kuuluvat osa-alueet sekä se, miten ne linkittyvät toisiinsa. Strategian jalkauttamisprosessi on jatkuva, jonka takia kuva on päättymätön. Tutkimus etenee johtajista viestinnän kautta työntekijöihin, koska johtajilla on strategia, joka viestinnän kautta jalkautetaan työntekijöille. Viestintä on myös työntekijöiden sekä johtajien välissä, koska kyselemällä ja palautteen annolla työntekijät omaksuvat strategian paremmin.



Kuvio 1. Strategian jalkauttamisen osat sekä keskeiset sisällöt.

2. STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Ilman strategiaa ei organisaatiossa ole sääntöjä, joita henkilöstö voi seurata (Ansoff 1975: 102). Lisäksi strategian laatiminen ja sen implementointi ilman jalkauttamista on kuin käyttäisi hyväksi vain pienen osan omista taidoista (Aaltonen 2003: 2). Strategian implementointi tarkoittaa niitä kaikkia aktiviteetteja sekä päätöksiä, jotka tarvitsee tehdä, jotta suunniteltu strategia saadaan toteutettua (Hunger & Wheelen 1993: 236). Näin ollen strategiaa toteutetaan vasta siinä vaiheessa, kun jokainen yksilö yrityksessä osaa soveltaa sitä sekä pystyy muokkaamaan sen hyödyksi asiakkaalle (Lindroos & Lohivesi 2006: 172). Organisaation sisäisen kulttuurin tulee tukea strategiaa, jotta sen toteuttaminen on ylipäätään mahdollista (Salminen 2008: 50). Vuosia sitten työntekijöiden ei tarvinnut ymmärtää strategiaa, koska heidät palkattiin tekemään tiettyä tehtävää, johon heidät organisaatiossa valmennettiin. Nykyään tilanne on kuitenkin täysin päinvastainen, koska strategian ymmärtävät ihmiset ovat niitä, joiden avulla yritys saavuttaa objektiivinsa. (Kaplan & Norton 2001: 211.)

Strategian määrittely on vaikeaa, jonka takia monet strategiaa tutkineet henkilöt ovat määrittelleet käsitteen itse. Kun halutaan ymmärtää strategian toteuttamista ja jalkauttamista, on tiedettävä, mitä strategia tarkoittaa. Strategian on sanottu kuvainnollistavan suunnitelmaa, mallia, asemaa, näkökulmaa tai juonta (Mintzberg ym. 2003: 4–7). Se on määritelty organisaation pyrkimykseksi (Lynch 2000) sekä tavaksi, jolla yritys saavuttaa sen objektit (Morden 1999). Thompson (1997) sanoo strategian olevan tarkoitus päätökselle, kun päätökset laaditaan organisaation tarkoitusta sekä objektiivieja tukeviksi. Päätökset ovat asioita joita liiketoiminnalla tehdään, ne polut joita seurataan sekä ne ratkaisut jotka valitaan, jotta saavutettaisiin tietyt pisteet ja tasot menestyksessä. Voidaan sanoa, että yrityksen strategia muodostaa kokonaisvaltaisen suuren suunnitelman, joka ilmaisee, kuinka yritys tulee saavuttamaan sen mission ja objektiivit (Hunger & Wheelen 1993: 16).

Yrityksen strategia sekä prosessi, jolla se tullaan toteuttamaan, ovat kummatkin yrityksen kriittisiä menestystekijöitä (Brenes, Mena & Molina 2008: 591). Strategian toteuttaminen eli implementointi, tarkoittaa suunnitellun strategian sekä käytäntöjen konkretisoimista (Hunger & Wheelen 1993: 17; Thompson 1995: 7). Yksinkertaisesti sanottuna se tarkoittaa strategian muuntamista teoiksi implementoinnin avulla (Hämäläinen & Maula 2004: 25). Strategian tekemisestä ei ole mitään hyötyä, jollei sitä saada myös toteutettua, ja tämä jal-

kauttamisprosessi on kompastuskivi monille organisaatioille. Strategian toimeenpanemises- sa tarvitaan johtamista ja viestintää, koska lopputuloksena työntekijöiden tulee osata sovel- taa sekä käyttää strategiaa työnteossaan sitä jatkuvasti ajattelematta. (Dess & Miller 1993: 234; Mantere ym. 2003: 140.) Siihen, miten strategia saadaan toteutettua sekä jalkautettua henkilöstölle, vaikuttaa organisaation sisäinen kulttuuri (Rowe, Mason, Dickel & Snyder 1989: 305). Strategian jalkauttamista sekä toteuttamista on näin ollen järkevää miettiä jo siinä vaiheessa, kun strategiaa suunnitellaan (Salminen 2008: 22). Ongelmia voi syntyä jal- kauttamisen takia erilaisista syistä ja niihin on mahdollista varautua muun muassa käymällä läpi organisaation sisäisiä asioita. Näihin voidaan luetella kuuluvaksi esimerkiksi organi- saatiokulttuuri, ilmapiiri sekä viestintäkeinot, joita yleensä käytetään. Tämän avulla pystytään mahdollisesti ehkäisemään ennalta mahdollisia ongelmia, joita voisi syntyä jalkautta- misen aikana.

Strategian jalkauttaminen on prosessi, jossa johtajat kommunikoivat strategian vuorovai- kutteisesti alaisilleen. Prosessilla tarkoitetaan laajimmassa tarkoituksessa sitä, miten asiat tehdään ennemmin kuin mitä tehdään (Schein 1999: 146). Lisäksi sillä tarkoitetaan aktivi- teetteja sekä peräkkäisiä vaiheita, jotka tapahtuvat strategian jalkauttamisen aikana. Strate- gian implementointi alkaa strategian suunnittelusta ja päättyy siihen, kun organisaation henkilöstö hyväksyy sekä pystyy soveltamaan strategiaa käytännössä. Strategian jalkautta- minen voidaan sanoa alkavan siitä, kun strategiaa aletaan viestiä alaisille ja päättyy imple- mentoinnin tavoin. Muut strategian jalkauttamisen vaiheet tullaan esittämään myöhemmin tutkielmassa.

Seuraava kuvio on muokattu Hakasen (2004) käsitykseen vaiheista strategian oppimis- ja ymmärtämisprosessissa henkilöstön näkökulmasta.

Taulukko 1. Strategian implementoinnin vaikutusalueet työntekijätasolla.

Tietää = Henkilö tietää, mikä yrityksen strategia on.

Ymmärtää = Henkilö ymmärtää, mihin strategia perustuu ja mihin sillä pyritään.

Hyväksyy = Henkilöstö hyväksyy strategian perusteet ja strategiaan liittyvät tavoitteet ja linjaukset.

Osoo = Henkilöllä on riittävät tiedot ja taidot toteuttaa strategian vaatimia muutoksia omalta osaltaan tai valmiudet omaksua ne nopeasti.

Soveltaa = Henkilö soveltaa strategian periaatteita ja linjauksia omissa jokapäiväisissä työtehtävissään ja viestii strategiaa eteenpäin.

Taulukossa (taulukko 1) mainitut viisi asiaa ovat keskeisiä strategian jalkauttamisessa sekä viestinnässä työntekijän näkökulmasta katsottuna. Ensinnäkin henkilön on tiedettävä, mitkä strategia ja visio ovat voidakseen ymmärtää niitä. Strategian ymmärtämisen myötä on mahdollista ajatella, mitä strategia todella tarkoittaa sekä hyväksyä se, jos se on yhdenmukainen omien ajatusten sekä arvojen kanssa. Strategian osaamisen vaiheessa strategia ja sen sisältämät asiat ovat henkilön hallussa sekä hän voi halutessaan toimia sen mukaisesti. Viimeisessä vaiheessa henkilö osaa soveltaa strategiaa omissa työtehtävissään, ja tällöin jalkauttaminen on lähellä onnistumista, koska henkilöstö osaa soveltaa strategiaa automaattisesti.

Kriittisesti ajatellen yllä olevasta kuviosta puuttuu yksi erittäin tärkeä vaihe: sitoutuminen. Henkilön sitoutuminen strategiaan voi tapahtua missä vaiheessa tahansa, riippuen yksilöstä. Kuitenkin yleisesti voidaan olettaa, että strategiaan pystytään aikaisintaan sitoutumaan siinä vaiheessa, kun se on hyväksytty. Kaikki eivät sitoudu välttämättä strategiaan vaan mahdollisesti sitoutuvat yritykseen jonkin muun tekijän kautta. Ei myöskään voida väittää, että jokainen kävisi taulukossa yksi kuvatut vaiheet samassa järjestyksessä tai saati edes kävisi jokaisen vaiheen läpi. Ihmiset oppivat ja sitoutuvat eri tavalla strategiaan, jonka takia op-

pimisprosessikin on erilainen jokaisen kohdalla. Kuviossa olevat käsitteet ovat keskeisiä tutkimuksessa sitoutumisen lisäksi ja näitä kaikkia käytetään läpi koko tutkimuksen.

Viestinnällä ja jalkauttamisella on paljon samanlaisia ominaispiirteitä. Tämä osittain siksi, että jalkauttamisella tarkoitetaan strategian viestimistä, jolloin viestintä on solmukohtana johtajien ja alaisten välillä. Viestintä on tapahtuma, johon kuuluu kolme tekijää: lähettäjä, kanava ja vastaanottaja. Viestintää varten tarvitaan myös enemmän kuin yksi ihminen, joten tapahtuma on monisuuntainen. (Wiio 1984: 15.) Viestintää on toisaalta myös lehden lukeminen ja television katsominen (Hämäläinen & Maula 2004: 26). Näin ollen voidaan ajatella, että viestintä on tapahtuma, joka vaatii nämä kolme edellä mainittua tekijää, mutta sekä lähettäjän että vastaanottajan ei tarvitse olla ihmisiä.

Viestintäprosessissa on strategian jalkauttamisen tavoin alku ja loppu, vaikka strategian jalkauttaminen onkin jatkuva prosessi. Prosessin alussa henkilöllä tai lähettäjällä on viesti, jonka hän haluaa välittää muille. Tämän tutkimuksen kautta ajateltuna tämä tarkoittaa sitä, että johtajalla on strategia ja hän haluaa jalkauttaa sen henkilöstölleen. Näin ollen prosessin osia ovat strategia, tiedonvälityskanavat, vuorovaikutus, mahdolliset häiriöt sekä palaute (Byers 1997: 9). Viestintää on kuvattu myös lähettäjän ja vastaanottajan väliseksi vaihdantaprosessiksi, jolloin lähettäjänä toimivat yrityksen johtajat sekä esimiehet ja vastaanottajina alaiset. Roolit voivat olla palautteen annossa myös vastakkaiset, jotta sen anto on vuorovaikutteista ja molemmat osapuolet saavat sitä. (Åberg 2000: 27.)

Olenlaisin osa jalkauttamista on informaatio tai sanoma, joka halutaan välittää kuulijoille. Mieleenpainuvan tiedon määrä viestinnän aikana on jokaiselle henkilölle täysin yksilökohtaista ja usein asiaa tulee palaverien aikana niin paljon, että sitä on täysin mahdoton muistaa yhdellä kertaa. Tällainen liiallinen tiedon jako yhdellä kertaa johtuu usein siitä, että informaatiota välittävälle henkilölle asia on selvä ja sen tuntemattomuus muille saattaa unohtua varsin helposti. (Åberg 2000: 29–30; Lindroos & Lohivesi 2004: 160–161.) Mikäli henkilöstö tuntee saavansa tietoa kerralla liikaa, he eivät pysty ymmärtämään kaikkea eivätkä jaksa kuunnella. Näin ollen on todettava, että myös mielenkiinto strategiaa kohtaan voi laskea, mikäli siitä ei kerrota kiinnostavalla ja monipuolisella tavalla.

Ihmiset oppivat ja painavat asiat mieleen eri tavalla. Jalkauttaminen on jatkuva prosessi, jossa yrityksen tärkein asia, strategia, opetetaan henkilöstölle. Tämän takia on huolehditta-

va siitä, että sen jalkauttaminen toteutetaan tavalla, joka edistää strategian mielenpainuvuutta. Ihmiset käsittelevät asioita eri tavalla, jonka takia vuorovaikutuksen on oltava monipuolista ja henkilöstölle on annettava tarpeeksi aikaa työstää uutta strategiaa.

2.1. Strategian jalkauttamisen merkitys organisaatiossa

Organisaatioissa strategiatyö ja sen jalkauttaminen etenevät eri tavalla (Whittington 1996: 732). Lisäksi suhtautuminen strategiaan ja sen esillä olo voivat vaihdella hyvinkin paljon, toisissa yrityksissä strategia on kaikkien nähtävillä, kun taas jossain muualla se on vain ylimmän johdon salaisuus (Juholin 1999: 208–209). Strategian salaaminen voi joissain tapauksissa johtua siitä, että organisaatio on tekemässä esimerkiksi yritysoston eikä liiketoiminnan haluta kärsivän siitä, että ulkopuoliset saavat tietää sen (Hämäläinen & Maula 2004: 45). Strategian tuntemattomuus saattaa johtua myös siitä, että henkilöstö ei ole kiinnostunut strategiasta (Juholin 1999: 208–209). Mikäli strategia ei ole tuttu henkilöstölle eivät he voi toimia sen mukaisesti, mikä johtaa siihen, että organisaatiossa jokainen henkilö pyrkii omiin tavoitteisiin yhteisten sijaan. Tämä on yksi syy siihen, miksi strategian tulisi näkyä ainakin sisäisesti. Sitä, kuinka paljon strategian näkymättömyys vaikuttaa organisaation menestymiseen, ei ole aikaisemmin tutkittu, vaan enneminkin on keskitytty siihen, miten sen osaaminen vaikuttaa henkilöstöön.

Jos strategialla sekä sen jalkauttamisella on merkitystä henkilöstölle, sen mahdollisuudet toimia ja onnistua ovat huomattavasti paremmat, sillä he ovat kiinnostuneita kuulemaan siitä. Voidaan ajatella, että onnistuneeseen prosessiin kuuluu kaksi eri piirrettä. Ensimmäinen on, että onnistuessaan strategian jalkauttamisprosessi edistää vuorovaikutusta strategian ja käytännön välillä. Tätä kuvastaa muun muassa se, että strategiapäivien ei tule jäädä yksittäisiksi irrallisiksi osiksi, vaan niiden tarkoitus on saada ihmiset ajattelemaan organisaation toimintaa omasta näkökulmasta. Toinen asia on, että onnistunut jalkauttaminen on prosessi, jossa eri tapahtumat nivoutuvat toisiinsa. Näitä tekijöitä varten on tärkeää, että ihmiset pystyvät ymmärtämään eri osat strategiaprosessissa sekä luomaan yhdessä käytäntöjä tätä prosessia varten. (Mantere ym. 2003: 111–112.) Myös Al-Ghamdi, Roy ja Ahmed (2007: 275) painottavat myös toista piirrettä onnistumisessa. Heidän mukaansa strategian jalkauttamista varten on kehitettävä erilaisia viestintäkeinoja, jotka edistävät organisaation tehokkuutta sekä vaikuttavuutta. Viestintäkeinot ovat niitä tapoja, joilla viestintää hyödyn-

tämällä strategia jalkautetaan henkilöstölle. Viestintäkeinot sekä jalkauttaminen ovat toisistaan riippuvaisia, minkä takia jokainen vaihe on selitettävä perin pohjin.

Ainoassa aikaisemmin tehdyssä empiirisessä tutkimuksessa strategian jalkauttamisesta on tultu tulokseen, että sisäinen kommunikointi on keskeistä henkilöstön valtuuttamisen kannalta. Valtuuttamisella edistetään taas henkilöstön sitoutumista organisaatioon, joka auttaa organisaatiota menestymään paremmin. (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007: 275.) Viestinnällä pyritään vaikuttamaan henkilöstön tyytyväisyyteen sekä organisaatiokulttuuriin, koska näiden ollessa mallillaan työn tulokset paranevat (Hämäläinen & Maula 2004: 43). Kun henkilöstö on motivoitunut sekä tyytyväinen, heillä on paremmat edellytykset sitoutua organisaatioon entistäkin tiukemmin (Helin 2002: 115). Työntekijöiden kiinnostuksen syventämiseksi strategiaa kohtaan, johtajien on itse sitouduttava strategian jalkauttamiseen (Juholin 2006: 102). Kriittisesti ajateltuna on mahdotonta sanoa, että tämä pätee kaikkien ihmisten kohdalla. Toisaalta voidaan kuitenkin todeta, että näiden asioiden perusteella on mahdollista huomata, miten strategian näkyminen ja sen ymmärtäminen parantavat työntekijöiden tehokkuutta sekä saavat heidät sitoutumaan. Mikäli strategiaa ei ymmärretä, sen mukaisesti ei myöskään voida työskennellä. Yrityksessä toimihenkilöt toteuttavat strategiaa, jonka takia heidän on ymmärrettävä mitä se tarkoittaa. (Kaplan & Norton 2001: 213; Hakanen 2004: 147).

"Ihmisten ei voi olettaa tekevän jotain asiaa kunnolla, jos he eivät ymmärrä sen tarkoitusta"

(Hakanen 2004)

Strategian toteuttamisen edellytyksenä on, että mahdollisimman moni tai parhaimmassa tapauksessa kaikki soveltavat ja sitoutuvat strategiaan. Strategian tulisi vaikuttaa koko organisaation henkilöstöön ja heidän toimenkuviinsa, jotta muutokset sekä kehittyminen on mahdollista. Muutoksella ei tarkoiteta yksinomaan suuria muutoksia vaan myös strategian päivittämistä, mikä voi olla myös varsin vähäistä joissain tilanteissa. Suunnitellun strategian ja todellisen toiminnan välillä kuitenkin nähdään liian usein kuilu. (Hakanen 2004: 147.) Strategian toimeenpano edellyttää, että henkilöstö hyväksyy strategian syvällisesti ja tietää tarkasti, mitä se tarkoittaa heidän työnsä näkökulmasta. Kun koko henkilöstö hyväksyy strategian, on sen toteuttamisella paremmat edellytykset onnistua. (Hakanen 2004: 22.) Kriittisesti tarkasteltuna on mahdotonta väittää, että strategian on hyväksyttävä ennen kuin

sitä voidaan toteuttaa, sillä on mahdollista toimia myös sen mukaisesti, vaikka olisikin sitä vastaan.

Strategian esilläolo voi vaihdella huomattavasti, minkä takia henkilöstön sitoutumisen ja kiinnostuksen määrä voi vaihdella. Strategiasta on helpompi olla kiinnostunut, jos se osaa ja tietää sen sekä samalla pystyy ottamaan sen huomioon omassa toiminnassaan. Strategian jalkauttamisessa tulisi suosia nykyään erilaisia ymmärtämisfoorumeita tai ryhmitöitä, jotta strategia on mahdollista ymmärtää mahdollisimman syvällisesti. Nämä foorumit on muistettava pitää yhtenä osana koko organisaation toimintaa, jotta strategia pystytään ottamaan mukaan myös jokapäiväiseen toimintaan. Strategian jalkauttamisen onnistuessa sen merkitys on huomattava yritykselle, koska silloin henkilöstö tietää päämäärät, sekä heillä on selkeä käsitys, miten kuuluu toimia.

2.2. Strategian implementointi ja suunnittelu

Strategian implementoinnissa keskeisimpiä asioita ovat suunnittelu sekä organisatorinen muotoilu. Strategian toimeenpanemisessa tarkastellaan sitä, miten strategian toteutus tullaan tekemään, koska se mitä tehdään, on jo päätetty strategian suunnittelu vaiheessa. (Hrebiniak & Joyce 1984: 9, 218.) Strategian laatiminen on organisaation johdon tehtävä, mutta siinä mukana voi olla myös muita sidosryhmien henkilöitä tai johtoryhmän jäseniä. Kyseessä on asioiden kehittäminen sekä yhteinen sitoutuminen, jonka takia myös tämänkin vaiheen on oltava vuorovaikutteinen ja asioista on pystyttävä keskustelemaan laajasti. (Hirvikorpi 2008: 19.) Ei voida kuitenkaan ajatella, että pelkkä avoimuus vie tätä prosessi eteenpäin. On oltava myös tietoisia siitä, mitä yrityksessä sekä markkinoilla tapahtuu. On tiedettävä, mitkä asiat on otettava huomioon, ja mikä on kaikkein kriittisintä organisaation menestyksen kannalta.

Strategian implementointi vaihtelee organisaatioiden välillä, sillä yritykset ovat erilaisia muun muassa henkilöstön sekä organisaatiokulttuurin osalta (Dess & Miller 1993: 237–238). Strategian implementoinnin voi toteuttaa soveltamalla eri metodeja, joiden pienet eroavaisuudet antavat jokaiselle mahdollisuuden toimia oman tyylin mukaan. Johtajat tekevät implementointia koskevat päätökset siitä, mitä pitää tehdä sekä miten teot vastaavat yrityksen kriteereitä muilla osa-alueilla. (Stonich 1982: 142; Hrebiniak & Joyce 1984: 220, 4.)

Uuden tai päivitetyn strategian esitleminen henkilöstölle on suunniteltava tarkasti sekä toteutettava systemaattisesti. Myös uusille työntekijöille strategia on jalkautettava sekä selitettävä yhtälailla, vaikka kyseessä onkin jo muille entuudestaan tuttu strategia. Implementointiin vaikuttaa myös se, että jossain organisaatioissa saatetaan jalkauttaa strategia esimerkiksi alhaalta ylöspäin normaalin ylhäältä alaspäin -tyylin sijaan.

Judsonin (1996: 206–208) menetelmän mukaan ylin johtaja voidaan nimetä sponsoriksi, eli hän ottaa päättäjän roolin strategian jalkauttamisen suunnitteluprosessissa. Sponsorin tehtävä on luoda pohja strategian toimeenpanon suunnittelulle ja lopulta hyväksyä se. Suunnitelman varsinaisen laatimisen tekee sitä varten valittu joukko henkilöitä, jotka työskentelevät yrityksessä. Tähän metodiin on kuitenkin suhtauduttava kritisoivasti, koska ylimmän johtajan suunnittelussa mukana olemisen kautta saadaan mahdollisimman monta perspektiivisiä suunnitelman tekemiseen, sekä ylin johtaja lopulta hyväksyy kuitenkin suunnitelman, joten hänen osallistuminen saattaisi säästää aikaa. Vaihtoehtoisesti ryhmäläiset voivat antaa tiivistetyn raportin jokaisesta suunnittelupalaverista, jotta johtaja pääsee vaikuttamaan siihen jo hyvissä ajoin. Johtajan läsnäolo prosessissa takaa paremman sitoutumisen myös hänen osaltaan toimeenpanoon sekä ymmärryksen, minkä takia joitain asioita tullaan tekemään.

Whittingtonin (2002) mukaan strategian implementointiin on kulutettava enemmän aikaa kuin sen valitsemiseen, koska hyvin valitun strategian implementointiin kulutetaan vähemmän aikaa, joka johtaa siihen, että strategian toteuttaminen ei onnistu. On väitetty, että strategian implementoinnissa on kolme pääobjektiivä, jotka tulee saavuttaa implementoinnin onnistumisen takaamiseksi, näistä kolmesta ensimmäinen on suunnitelmien laatu. Ehdottoman tärkeää on, että jokainen suunnitelma on laadittu huolellisesti sekä omataan selkeä käsitys siitä, mitä ympäristössä tapahtuu. Toinen asia on prosessit, joilla suunnitelmat toteutetaan. Tähän linkittyy varsin selvästi myös kolmas objekti, ihmiset. Tarvitaan oikeat ihmiset, jotka ovat päteviä suoriutumaan tehtävistä sekä viemään prosessin menestyksellisesti läpi. (Judson 1996: 214–216.) Whittingtonin ajatuksia ei voida kuitenkaan yleistää täysin, sillä mikäli strategia valitaan liian nopeasti, on olemassa vaara, että valitaan väärin. Mikäli tehdään huono valinta, ei sen implementoinnista ole kuin haittaa yritykselle. Näin ollen on suunniteltava sekä mietittävä tarkkaan jokainen kohta prosessista. Mitään ei saa tehdä kiireellä vaan kaikki on tehtävä huolellisesti.

Pelkästään Judsonin edellä mainitsemalla kolmella tekijällä ei implementoinnissa onnistuta, vaan lisäksi tarvitaan toimitusjohtajan sitoutumista, kommunikointia sekä tehokasta johtamista, koska ilman näitä, prosessin toteuttamisesta tulee hyvin monimutkaista (Brenes, Mena & Molina 2008: 592). Toisaalta pelkkä toimitusjohtajankaan sitoutuminen ei riitä, vaan myös muut johtajat sekä esimiehet on saatava prosessiin mukaan yhtä sitoutuneina viemään prosessin läpi parhaalla mahdollisella tavalla. Saattaa tuntua oudolta, että toimitusjohtaja ei ole sitoutunut strategiaan, mutta muutosprosesseja tutkinut Marx (1991) on kuitenkin sitä mieltä, että suurin osa strategioiden epäonnistumisesta johtuu sitoutumattomuudesta. On muistettava, että on myös olemassa niitä tilanteita, jolloin sitoutumattomuus ei tuota huonoa tulosta. Jalkauttamisessa kannattaa kuitenkin tehdä kaikki tarvittava, jotta varmasti onnistutaan, sillä on pienempi vaiva tehdä asiat oikein ensimmäisellä kerralla kuin myöhemmin paikkailla huonosti läpivietyä prosessia.

Strategian suunnittelu vaihtelee organisaatiosta toiseen, ja siinä käytettävien metodien eroavaisuudet antavat johtajille tilaa näyttää oma tyylinsä implementoinnissa. Toisaalta on vaikea ajatella, että kaikissa yrityksissä käytetään valmista metodia. Organisaation sisäiset asiat, kuten roolit ja organisaatorakenne sekä -kulttuuri, vaikuttavat siihen miten implementointi suunnitellaan ja toteutetaan. Kokonaisvaltaisesti ajatellen implementoinnissa tarvitaan kuitenkin muutamia ehdottomia asioita, kuten henkilöiden sitoutuminen prosessiin sekä suunnitelman ja prosessien laatu. Lisäksi selvä käsitys omasta roolista sekä tehtävistä edistää implementoinnin menestyksestä läpivientiä.

2.2.1. Johtajien rooli strategian jalkauttamisessa - laatijat ja toteuttajat

Strategian jalkauttajat vaihtelevat yrityksen mukaan, mutta yleensä laatijat ja toteuttajat ovat joko johtajia tai esimiehiä. Jalkauttajilla ja toteuttajilla tarkoitetaan tässä yhteydessä samaa asiaa. On myös mahdollista, että kumpiakin on mukana, kummassakin vaiheessa. Harvemmin kuitenkin toimihenkilöt alemmilta tasoilta saavat osallistua jalkauttamiseen muuten kuin olemalla vastaanottava osapuoli.

Tehokkaassa tapauksessa strategian jalkauttaja ymmärtää paikalliset rutiinitehtävät sekä myös muun henkilöstön strategiset roolit (Whittington 1996: 732). Lisäksi Juholin (2006: 102) uskoo, että ne organisaatiot, jotka hyödyntävät parhaiten ymmärtämisfoorumeita saavat huomattavan kilpailuedun muihin nähden. Riippuen kuitenkin organisaation rakenteesta

henkilöt, jotka laativat strategian, saattavat olla eri ihmisiä kuin ne, jotka lopulta sen implementoivat ja jalkauttavat. Useimmissa suurissa, monialaisissa organisaatioissa lähes kaikki johtajat ovat mukana strategian toimeenpanossa, viemässä strategiaa omalle osastolle tai yksikölle. (Hunger & Wheelen 1993: 238; Mantere ym. 2003: 46.) Salmisen (2008) mukaan nykyään strategian toimeenpano sekä jalkauttaminen ovat keskijohdon ja esimiesten vastuulla. Yleisesti voidaankin todeta, että organisaatiosta riippuen eri osastoilla sekä henkilöillä on toisistaan poikkeavia rooleja sekä tehtävänkuvia strategian jalkauttamisessa (Hämäläinen & Maula 2004: 64). On kuitenkin muistettava, että erittäin suurissa monikansallisissa organisaatioissa ei ole mahdollista saada koko henkilöstöä mukaan, ainakaan niin, että ylin johto olisi paikalla. Näissä tapauksissa maakohtaiset, sekä osasto- ja tiimikohtaiset strategiat ovat tärkeämpiä, koska ne kuvaavat spesifin maan ja osaston pyrkimyksiä. Näin ollen tapojen yhdistäminen organisaatioon sopivalla tavalla on kaikkein tehokkainta.

Bowerin (in Wooldridge & Floyd 1990: 231) tuloksien mukaan jo 1970-luvulla suunnittelu oli jaettu kaikille organisaation tasoille, minkä takia vain keskijohto pystyi arvostelemaan, mikäli strategiset asiat ovat oikein huomioitu tarkoituksenmukaisessa kontekstissa. Perinteisen ajatusmallin mukaan uskotaan kuitenkin, että esimiehet (eli keskijohto) ovat ne henkilöt, jotka laittavat strategian ja vision operationaaliselle tasolle (Coulter 2002: 19). Keskijohdon rooli jalkauttamisessa on myös saanut entistä korostetumman aseman, kun ylimmät johtajat ovat muuttaneet oman intervention määrää (Vilà & Canales 2008: 27). Noblen (1999: 121–122) väittää, että strategisen yksimielisyyden määrä voi vaikuttaa jonkin verran siihen, miten hyvin strategian implementoinnissa onnistutaan. Yhteisymmärryksen korkea taso vaikuttaa positiivisesti, ja matala vastaavasti negatiivisesti, yrityksen suoritukseen. Lisäksi hänen mukaansa vahva johtaja voi toteuttaa ja jalkauttaa strategian yhteisymmärryksen puutteellisuudesta huolimatta, mutta tällöin henkilöstö ei pyri samoihin tavoitteisiin eli jalkauttaminen on epäonnistunut.

Toiset tutkijat ovat huomanneet, että koska strategian käytäntöön vieminen on haasteellista, monet organisaatiot ovat siirtyneet pois menettelytavasta, jossa organisaation johto laatii strategian yksin. Nykyään pyritään siihen, että strategian laatimisessa on mukana henkilöitä eri osastoilta ja tasoilta, sekä asiantuntijoita ja muihin sidosryhmiin kuuluvia henkilöitä. (Lindroos & Lohivesi 2004: 49.) Sitä vastoin Hambrick (1981) uskoo, että yrityksen johtajat tuntevat strategian paremmin kuin keskijohto. Yrityksissä luotetaan siihen, että jos henkilöstöä saadaan mukaan enemmän päätösten tekoon sekä laatimaan strategiaa sen jalkaut-

tamisessa onnistutaan paremmin. Toisaalta Hambrick on jo 30 vuotta sitten väittänyt, että yrityksen ylin johto tuntee paremmin strategian kuin keskijohto ja tätä tukee myös Kauppalehden (2008) tekemä tutkimus. Mahdollisesti se, että ihmiset otetaan strategian laatimiseen mukaan, ei sittenkään auta niin paljon kuin uskotaan.

Wooldridge ja Floyd (1990: 240) ovat tulleet tulokseen, tutkimuksessaan keskijohdon osallistamisesta strategia prosessiin, että keskijohdon tulisi kyseenalaistaa ylimmän johdon strategisia päätöksiä. He huomasivat myös, että keskijohdon osallistamisella ei ole kovinkaan suurta merkitystä sitoutumisen luomisessa. Näiden kahden tutkimuksen välillä vallitsee ristiriita ja voidaankin päätellä Hambrickin tulosten perusteella, että keskijohto ei pysty kyseenalaistamaan johtajien päätöksiä, sillä he eivät osaa strategiaa tarpeeksi hyvin.

Strategian jalkauttajien, esimerkiksi esimiesten, voi olla vaikea itse sitoutua strategiaan, jos he eivät ole olleet mukana laatimassa sitä (Salminen 2008: 45). Viime kädessä kuitenkin ylin johto päättää, miten jalkauttaminen tulee suorittaa sekä minkälainen strategia on. Lisäksi johto määrittelee samanaikaisesti mahdolliset uudet arvot sekä uuden tai päivitetyn strategian ja tuovat ne esille. Tämän kautta painotetaan henkilöstölle, kuinka tärkeä strategia todella on yritykselle. (Hämäläinen & Maula 2004: 64.) Henkilöstöä ei voida ottaa kaikkeen mukaan, vaikka sitä pidetään nykyään erittäin tärkeänä. Johtajien on tehtävä lopullinen päätös, miten prosessi tullaan tekemään, koska he johtajat yritystä, ja jollain on oltava päätösvastuu.

Strategian jalkauttamisessa tärkeimmät tehtävät ovat rutiiniperäisiä, jotka on ymmärrettävä sekä osattava tehdä, vaikka toisinaan ne voivat tuntua väsyttäviltä. Tällainen ei onnistu jalkauttajalta, johtajalta tai esimieheltä, muuten kuin olemalla henkilöstön lähellä, koska näiden asioiden vaikuttaminen ei onnistu kuin olemalla paikan päällä. (Whittington 1996: 732.) Jalkauttamisesta on tehtävä osa organisaatiota, eli sen on oltava olla läsnä esimiesten ja johtajien toiminnassa. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että siitä tarvitsee puhua, kunhan se vain näkyy.

Olennaista on huomioida se, että suurin osa jalkauttajista ei ole ollut mukana sen laatimisessa, joten he eivät ole tietoisia keskusteluista, joita sen laatimisen aikana on käyty. Laatijoiden yksi pelon aihe onkin, että muut eivät ymmärrä strategiaa ja päättävät luoda sen sijaan oman strategian. (Hunger & Wheelen 1993: 238; Mantere ym. 2003: 46.) Edellä mai-

nittu tilanne on mahdollista välttää, jos laatijoiden ja toteuttajien välillä vallitsee luottamus sekä ydin ajatuksia ruvetaan jakamaan toisten kanssa jo alkuvaiheessa. Strateginen ajattelu avittaa myös strategian kertomisessa muille sekä sen ymmärtämisessä. (Mantere ym. 2003: 47; Lindroos & Lohivesi 2004: 162.) Jaettu, ymmärrettävä kieli, koko organisaation välillä, takaa huomattavasti vähemmän ongelmia ja luo prosessin sulavamman etenemisen (Arenius & Mantere 2004: 2; Vilà & Canales 2008: 257).

Strategian jalkauttamisessa pyritään siihen, että strategia on osa henkilöstön toimimista. Näin ollen koko henkilöstö voi olla mukana strategian implementoinnissa. Usein on todettu, että ihmisten on helpompi sitoutua asioihin, joita he ovat saaneet olla itse päättämässä, ja sama pätee tässäkin tilanteessa. Tästä johtuen johtajien sekä esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä olemaan osallisia strategian jalkauttamisessa ja sen käytäntöön viemisessä. Organisaation jalkauttamisprosessin menestyksen takaamiseksi johtajien tulee keskittää omat toimintonsa sekä resurssinsa ensisijaisesti jalkauttamiseen. (Roos, von Krogh & Roos 2004: 268.) Voidaankin todeta, että kuten viestinnässä, myös strategian jalkauttamisessa viesti on mennyt perille onnistuneesti ja vaikuttavasti silloin, kun se saa työntekijät muuttamaan työskentelytapojaan oikean suunnan mukaisiksi (Åberg 1993: 41). Toisaalta Åbergin väitettä voidaan kritisoida siitä, että aina ei tarvitse muuttaa työskentelytapoja, koska strategian on voitu vain esimerkiksi päivittää, jonka takia suunta ei muutu mihinkään.

Johtajien rooliin strategian implementoinnissa on tutustuttu empiirisen tutkimuksen kautta lähemmin. Ikävalkon ja Aaltosen (2001: 8) tutkimuksen mukaan johtajat tarkastelevat strategian implementointia muutamasta eri näkökulmasta. Kyseiset aspektit ovat johtaminen, kommunikointi, suunnittelu, kontrolli sekä päivittäiset toiminnot. Johtamista pidetään yleisimpänä roolina johtajien keskuudessa, joten implementointi -tehtäviin kuuluu heidän mukaan muun muassa menet, ylhäältä alaspäin tulevat prosessit sekä työkalut. Strategian viestiminen, motivaation kasvattaminen ja henkilöstön sitouttaminen katsotaan kuuluvan keskeisesti kommunikoinnin näkökulmaan, joka saavutti myös korkean suosion. Vähemmän suosittu näkökulma sisälsivät esimerkiksi erilaisten tavoitteiden suunnittelun, säännöistä kiinnipitämisen ja sen, miten strategia otetaan käyttöön jokapäiväisissä toiminnoissa. Tutkimuksessa otettiin myös huomioon johtajien kokemukset strategiasta, sen vaikutuksesta sekä viestittämisestä. Yleisesti koettiin, että vaikein tehtävä on saada strategia kuulumaan jokapäiväiseen työn tekoon, ja olemaan osa työelämää. Mitä tuli taas kommunikointiin ja viestintään, johtajilla on laaja käsitys siitä, että henkilöstö tietää millainen heidän strategi-

ansa on. Ongelmaksi saattaa syntyä se, että informaatiota ei ymmärretä oikein tai informaation kulku keskeytyy jonkun häiriön takia. Yksi selkeästi suurin probleema oli se, että hierarkian matalimmilla tasoilla henkilöstön sitoutuminen ei ollut läheskään niin suurta kuin ylemmillä tasoilla. (Ikävalko & Aaltonen 2001: 14–15.)

Strategian laatijat voivat yrityksessä olla samoja tai eri henkilöitä, se riippuu täysin organisaatiosta. Voi myös olla, että osa laatijoista on mukana, mutta eivät kaikki. Tämä vaikuttaa varsin paljon siihen kuinka paljon kommunikointia eri osapuolten välillä pitää olla. Mikäli laatijat ja toteuttajat ovat eri ihmisiä, pitäisi myös jalkauttajat saada mukaan prosessiin, jotta he voivat sitoutua siihen. Tärkeintä on, että kaikki jalkauttamiseen osallistuvat tuntevat strategian yhtä hyvin sekä ymmärtävät, mitä sillä tarkoitetaan ennen sen jalkauttamista.

2.2.2. Strategian muokkaaminen ja viestiminen henkilöstölle

Strategian viestiminen on mahdollista toteuttaa monella eri tavalla. Ensinnäkin on muistettava, että strateginen johtaminen ja strategian johtaminen ovat molemmat dynaamisia asioita. Strategiaa onkin jatkuvasti uudistettava tai muutettava, koska alan markkinatilanne sekä muuttuva toimintaympäristö vaikuttavat siihen, mikä on paras ja tehokkain tapa toimia. Kokonaan uusi strategia voi syntyä muuttuneen tilanteen takia joko itsestään tai suunniteltuna. (Thompson 1997: 15–17.) Lisäksi usein suunniteltu strategia on toteutuneena erilainen, joten on siis olemassa aiottuja sekä toteutuneita strategioita. (Johnson & Scholes 1988: 45.) Uusi strategia voi johtaa siihen, että entisiä arvoja ja asenteita täytyy muuttaa, jotta ne pysyvät yhdenmukaisina strategian kanssa (Thompson 1997: 15–17). Uusi strategia ei kuitenkaan itsessään tarkoita sitä, että arvoja tulee muuttaa. Kyseessä voi olla esimerkiksi uuden selkeämmän sekä tarkemman strategian laatiminen, joka on henkilöstön helpompi ymmärtää.

Uuden asian esittely henkilöstölle vaatii kunnan perusteluja. Aikaisemmin organisaatiossa on noudatettu jotain tiettyä tapaa ja sen muuttamisella täytyy olla jokin syy, joka on perusteltava kunnolla sekä esimiehille että alaisille. Ennen kuin uudesta strategiasta aletaan kertoa, on hyvä miettiä muutamiaakin syitä strategian muutoksesta, sekä minkä takia se pitää jalkauttaa henkilöstölle, sillä yleensä ensimmäinen mieleen tuleva syy on uskottava vain itselle, joten mitä enemmän perusteluja, sen paremmin muut vakuuttuvat niistä. (Åberg 2008: 138.) Perusteluja mietittäessä on oltava tarkkana, että ne ovat oikeasti olennaisia jal-

kauttamisen kannalta. Huonot perustelut ovat vielä pahempi asia kuin, jos perusteluja ei ole ollenkaan, koska ne vievät uskottavuuden asian esittäjältä ja jättävät kaikille epävarman olon.

Ihmisten asenteita, motivoitumista sekä sitoutumista voi olla vaikea muuttaa, mutta jos arvoja lähdetään muuttamaan vielä samanaikaisesti, tulee prosessi olemaan entistäkin haastavampi (Rowe ym. 1989: 307; Åberg 2000: 218). Työntekijöiden asenteiden muuttaminen tarvitsee paljon enemmän työtä kuin vain yhden tai muutaman henkilötiedotteen antaminen asiaa koskien. Strategian muutos voi olla erittäin suuri ja ihmiset on saatava muuttumaan myös sen mukana. Tällöin halutaan vaikuttaa syvällisesti, joten kannattaa suosia etenkin sellaisia viestintäkeinoja, joita on organisaatiossa totuttu käyttämään aikaisemmin. Lisäksi strategiasta toistuvasti kertominen on myös tärkeää. Henkilöstön on pystyttävä tuntemaan, että muutos koskee koko organisaatiota ja kaikki, johtajat mukaan lukien, ovat mukana tässä prosessissa. (Åberg 1993: 50–51; Åberg 2000: 218–219.)

Useissa organisaatioissa uudistuvasta strategiasta kerrotaan informaatiopäivien, kuukausipalaverin tai muun koko henkilöstön kanssa olevan tapaamisen yhteydessä. Strategia on tavallisesti kirjoitettu näissä palavereissa tiivistettyyn muotoon erilliselle kalvolle, jota näytetään organisaation henkilöstölle. Johtajat esittelevät strategian kaikille yhtä aikaa sekä antavat mahdollisuuden esittää kysymyksiä siihen liittyen. Tilaisuudessa työntekijät saattavat nyökytellä hyväksyvästi, vaikka eivät olekaan täysin ymmärtäneet strategiaa, sillä siinä käytetyt käsitteet voi olla vaikea ymmärtää, jos henkilöä ei ole koulutettu eikä harjaannutettu strategiseen ajatteluun. Sana- sekä käsitevalintoja onkin syytä miettiä jo varhaisessa vaiheessa, koska strategian kirjoittaminen yksinkertaiseen muotoon edistää työntekijöiden ymmärtämistä. Kuitenkin huolimatta siitä, millaiseen muotoon strategia on kirjoitettu, pitää johtajien tarkentaa strategiaa yksinkertaisella tavalla edesauttaakseen sen ymmärtämistä. (Mantere 2003: 44–45; Lindroos & Lohivesi 2004: 160–161; Hämäläinen & Maula 2004: 84–85; Vilà & Canales: 2008: 274.) Usein johtajat unohtavat, että henkilöstö ei ole tottunut käyttämään muodollista sekä strategiakäsitteitä koskevaa kieltä (Byers 1996: 135, Lindroos & Lohivesi 2004: 161). Kriittisesti tarkasteltuna on vaikea ajatella, että henkilöstö ei ymmärtäisi mitään strategiassa käytettyjä käsitteistä, osa henkilöstöstä saattaa jopa ymmärtää kaikki. Se kuitenkin riippuu siitä, miten paljon henkilö on kiinnostunut ottamaan selvää asioista tai kuinka paljon haluaa olla tekemisissä strategian kanssa.

Organisaatiossa viestintä saatetaan tuntea lukuisien asioiden takia hankalaksi, mutta useimmiten huonoon viestintään syyllistyvät johtajat, sillä he eivät osaa kommunikoida alaistensa kanssa (Mantere ym. 2003: 26; Juholin 2006: 176; Vilà & Canales). Kommunikaatiolla tarkoitetaan samaa asiaa kuin viestinnällä, termit ovat toistensa synonyymeja (Wiio 1984: 15). Lisäksi henkilöstön pitäisi pystyä kertomaan strategia omin sanoin, muistamatta sitä ulkoa sanatarkasti. Ideana on saada henkilöstö ymmärtämään, mitä sillä tarkoitetaan, koska ulkoa muistamisesta ei ole kenellekään mitään konkreettista hyötyä. (Mantere ym. 2003: 44–45; Lindroos & Lohivesi 2004: 160–161.) Toisaalta ajattelumalli, jonka mukaan strategian ulkoa oppimisessa ei ole järkeä, on varsin suppea. Jokainen ihminen oppii ja sisäistää asioita eri tavalla. Toiset saattavat sisäistää asioita opettelemalla ne ensin ulkoa ja sen jälkeen prosessoimalla itse, mitä mikäkin tietty kohta tarkoittaa. On otettava huomioon, että jokaisella on oma tapa oppia strategia ja sisäistää se, joten sitä on myös opetettava useilla eri tavoilla.

On olemassa määrä, minkä verran ihminen pystyy sisäistämään ja käsittämään asioita parissa tunnissa, ja tämä määrä on täysin yksilökohtaista (Mantere ym. 2003: 44–45; Lindroos & Lohivesi 2004: 160–161). Näin ollen onkin mahdotonta, että työntekijät sisäistävät asiat samalla vauhdilla kuin johtajat niistä kertovat (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006: 38–39). Strategiasta kertominen ei ole pelkkää tiedottamista, vaan se tulisi ymmärtää ja hyväksyä osaksi omaa toimintaa, jonka takia johtajien yleisen tason tiedottaminen antaa vain hyvän pohjan lähteä viemään strategiaa syvemmin eteenpäin, eikä anna yksityiskohtaista ymmärrystä siitä. Strategian jalkauttamista ja strategiaan paremmin sisään pääsemistä auttaa se, jos henkilöstö pääsee itse aktiivisesti mukaan strategian luomiseen ja läpikäymiseen. (Lindroos & Lohivesi 2004: 160–161; Mantere ym. 2006: 38–39.)

Hankalien sanavalintojen ja termien käytön takia ihmiset saattavat ymmärtää asiat omalla tavallaan (Mantere ym. 2003: 44–45; Lindroos & Lohivesi 2004: 160–161.) Tämän takia henkilöstö kaipaa konkreettisia esimerkkejä siitä, miten strategia liittyy heidän jokapäiväiseen työhönsä. Johtajien täytyykin pitää mielessä kohderyhmä, kun he laativat strategia palaveria. (Hämäläinen & Maula 2004: 22.) Ei voida kuitenkaan olettaa, että kaikkia osastoja ajatellaan erikseen, kun mietitään konkreettisia esimerkkejä.

Strategian uusiminen tai päivittäminen on välttämätöntä yritykselle, jotta se voi menestyä. Se, kuinka suuri ja vaativa prosessi on edessä, riippuu siitä, miten paljon asioita tullaan muuttamaan uuden strategian johdosta. Henkilöstölle strategia kerrotaan ensin koko henkilöstön kattavassa palaverissa, jossa strategia on esiteltävä niin, että ihmisille jää selkeä käsitys siitä, mitä strategia tarkoittaa. Henkilöstön on tarkoitus oppia ymmärtämään, mitä strategialla tarkoitetaan ja mikäli eivät johtajat tai esimiehet osaa strategiasta kertoa tarpeeksi yksinkertaisesti, voi se olla jopa mahdotonta.

2.2.3. Johtajien esimerkillinen käyttäytyminen

Johtajat eivät ainoastaan laadi strategiaa, vaan he käytöksellään ja sanomisillaan antavat mallia työntekijöille, miten toimitaan, joten puheen sekä tekojen pitää vastata toisiaan (Hunger & Wheelen 1993: 37; Perkka-Jortikka 2005: 15). Se, kuinka hyvin strategia tullaan organisaatiossa ymmärtämään sekä sisäistämään, riippuu suurimmaksi osaksi johtajista ja esimiehistä. Etenkin johtajien oma sitoutuminen strategiaan auttaa myös alaisia sitoutumaan ja hyväksymään sen. Onkin sanottu, että hyvä johtaja elää strategian todeksi.

Toisaalta esimerkkiä näyttämässä ei ole vain ylin johtaja, niin kuin ei ole strategian jalkauttamisessakaan, vaan kaikki johtajat. He kaikki ovat osallisia strategian implementoinnissa, jollakin tasolla, ja heillä on prosessissa oma roolinsa. Tästä johtuen organisaation jokaisen johtajan sekä esimiehen tulee näyttää esimerkkiä ja pyrkiä motivoimaan työntekijöitä. (Roos, von Krogh & Roos 2004: 268.) Strategian jalkauttamisessa ensiarvoisia tekijöitä ovat myös kaksisuuntainen vuorovaikutus sekä viestintä. Vuorovaikutuksen kaksi osaa ovat kuunteleminen ja puhuminen, ja näiden välinen suhde on muistettava. On tilanteita, joissa on syytä olla vain hiljaa ja kuunnella muita. Välillä taas oma puhuminen on tärkeämpää. Organisaatiossa näiden kahden keskeinen suhde sekä arvostus opitaan johtajalta tai johtajilta. (Hakanen 2004: 154.)

Åbergin (2000: 140–141) mukaan viestintä voidaan ajatella profiloitina. Profilointi kuvastaa sitä, miten tärkeää käyttäytyminen ja yhteisöllisyys ovat. Profilointi kuvastaa kolmea keskeistä tekijää kommunikoinnissa sekä käyttäytymisen yhteensovittamisessa sanojen kanssa. Profilointi on pitkäjänteistä viestintää, joka yhdistää yrityksen juuret toisiinsa eli sen, minkälainen yhteisö on tällä hetkellä sekä mihin se on suuntaamassa tulevaisuudessa. Profilointi koostuu kolmesta osasta: teoista, viestistä ja ilmeistä.

Teot käsittävät sen, mitä ja miten asioita tehdään. Viestinnän lisääminen sekä tehostaminen eivät ole riittäviä keinoja silloin, kun ihmiset eivät toimi tai menettele niin kuin heidän oletetaan tekevän. Yrityksessä niin johtajien kuin muidenkin työntekijöiden tulee toimia omien viestien mukaisesti ja näyttää, että asioita sitoudutaan noudattamaan myös tekojen osalta. On myös muistettava, että tekemättä jätetyt teotkin ovat tekoja. (Åberg 2000: 140–141.)

Profiloinnin toinen osa on viesti eli se, mitä ja miten sanotaan. Yrityksen kivijalka luodaan viesteillä ja niillä pystytään myös samanaikaisesti kasvattamaan luottamusta. Huolimatta tarkasta viestistä, kuten strategiasta, sitä ei välttämättä itsessään tarvitse tuoda esille. Työntekijöitä varten voidaan koota tarina tai viesti strategian ympärille, jolla se voidaan mahdollisesti kertoa heille helpommin sekä ymmärrettävämmin. Viestin kertomisessa työntekijöille tärkeintä on se, että viestin ydin tulee ymmärrettyä, erilaisten apuvälineiden ja tarinoiden käyttö itsessään ei ole olennaista. Pyrkimyksenä on luoda henkilöstölle tavoitekuva, joka heidän on helppo mieltää omakseen. (Åberg 2000: 144–147.)

Ilme on profiloinnin kolmas osa. Tässä tapauksessa ilmeellä tarkoitetaan sitä, miltä yrityksessä sisällä näyttää. Minkälainen toimipiste on, miltä tiedotteet näyttävät tai henkilöstön vaatteet. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan lisätä huomattavasti yhteisellä ilmeellä ja samanlaisilla toimitiloilla. (Åberg 2000: 144–147.) Profilointiin on otettu keskeiset kolme asiaa mukaan, mutta ilmeet tällaisessa yhteydessä tuovat ennemminkin mieleen puhujan sekä vastaanottajan ilmeet, eli sen millä tavalla asia viestitään. Toisaalta Åberg tiivistää profiloinnissa viestinnän sekä yhteisöllisyyttä luovat kolme asiaa, joista etenkin kaksi ensimmäistä vaikuttavat siihen, miten strategia saadaan jalkautettua.

Johtajien täytyy näyttää henkilöstölle esimerkkiä strategian mukaisesti toimimisesta, jotta henkilöstö käsittää, että strategiaa toteutetaan yhdessä, eikä se ole vain ohjenuora toimihenkilöille. Esimerkkiä pitää näyttää sekä käytöksellä että puheilla, sillä näiden kahden ristiriitaisuus hämmentää henkilöstöä, eikä se ainakaan saa heitä sitoutumaan strategian toteuttamiseen. Mallina henkilöstölle olemiseen kuuluu myös kuuntelemisen ja puhumisen suhteen opettaminen. Johtajien on näytettävä, että toisten kuunteleminen on ehdottoman tärkeää. Vain siten johtajat saavat muun henkilöstön kuuntelemaan heitä.

2.2.4. Yhteenveto ja kommentit

Strategian laatiminen ja sen jalkauttaminen ovat kummatkin yrityksen kriittisiä menestystekijöitä (Brenes, Mena & Molina 2008: 591). Jalkauttamista varten tarvitaan etenkin johtamista sekä paljon viestintää, koska tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan strategian mukaisesti (Dess & Miller 1993: 234; Mantere ym. 2003: 140). Koko henkilöstön osallistumien jalkauttamiseen vaatii myös kärsivällisyyttä organisaation jokaiselta taholta. Jalkauttamisprosessi on loputon, sillä strategiaa joudutaan uusimaan markkinatilanteen muuttuessa. Organisaatioissa tapahtuvista muutoksista tulee informoida henkilöstöä sekä auttaa heitä ymmärtämään ne. Jokainen henkilö oppii strategian omalla nopeudella ja tähän oppimis- sekä ymmärtämisprosessiin kuuluu eri vaiheita. Tässä tutkimuksessa käytettävien Hakasen (2004) strategian oppimisen vaiheiden kautta henkilö pääsee lähemmäksi strategiaa ja lopulta sitoutuu siihen.

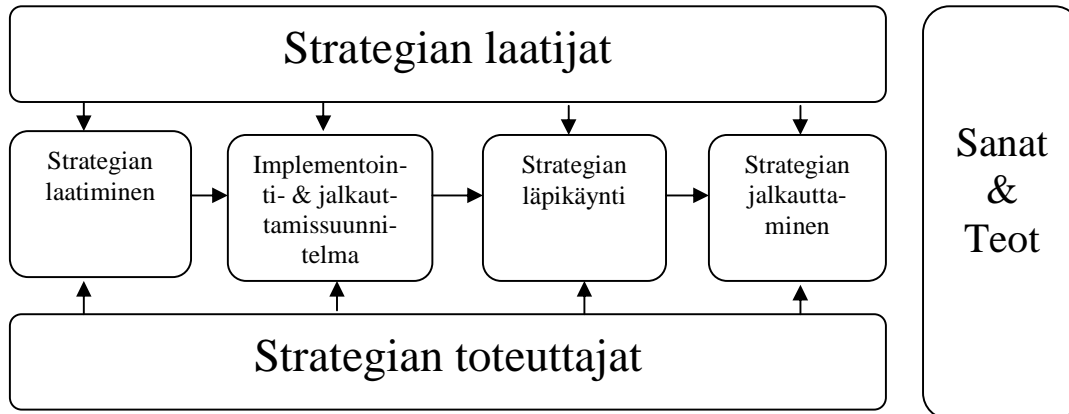
Organisaatioissa strategiaan suhtaudutaan eri tavalla ja se on näkyvillä tietyllä määrällä ihmisillä (Juholin 1999: 208–209). Tänä päivänä uskotaan, että strategian käsitteleminen yhteisissä ymmärtämisfoorumeissa mahdollistaa organisaation kehittymisen sekä menestymisen parhaiten (Juholin 2006: 102). Sisäisen kommunikoinnin kautta henkilöstöä voidaan ottaa mukaan päätöksien tekoon, mikä edistää sitoutumista organisaatioon ja strategiaan (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007: 275). Kun henkilöstö on sitoutunut sekä hyväksynyt strategian, he ovat valmiita toteuttamaan sitä myös käytännön työssä (Hakanen 2004: 147). Edellä mainitut tekijät lisäävät myös henkilön tunnetta siitä, että hän on osa työyhteisöä, ja silloin tavoitteiden tavoitteleminen tuntuu mielekkäämmältä. Kuitenkin on mahdollista, että jotkut ihmiset sitoutuvat yritykseen ja strategiaan ilman näitä foorumeita. Heille riittää vain strategian lukeminen tai kiinnostus yritystä kohtaan. Henkilöstön sitoutuminen organisaation strategiaan sekä toimintaan edesauttaa tehokkaampaan työskentelyyn ja yrityksen menestymiseen, koska koko henkilöstö pyrkii yhdessä saavuttamaan samat tavoitteet yrityksen kanssa, oman työnsä kautta.

Siitä, kenen kuuluu olla jalkauttamassa strategiaa, on oltu montaa mieltä (Hunger & Wheelen 1993: 238; Coulter 2002: 19; Vilà & Canales 2008: 274). Ei ole mitään tiettyä sääntöä siitä, kenen tulisi olla mukana prosessissa, jotta jalkauttaminen onnistuu. On silti muistettava, että mikäli strategiaa ovat tekemässä ja jalkauttamassa eri henkilöt, kommunikaation on oltava intensiivistä heidän välillä prosessin alusta asti, jotta strategia ymmärretään oikein

(Hunger & Wheelen 1993: 238; Mantere ym. 2003: 46). Tällaisessa tilanteessa toteuttajat voivat antaa palautetta myös strategiasta sekä sen selkeydestä, sillä strategia laaditaan usein ytimekkääseen muotoon ja sen ymmärtäminen voi olla hankalaa vierasperäisten tai monisielteisten käsitteiden takia. Lisäksi ymmärtämistä saattaa hidastaa se, että strategian muoto on kompleksinen, minkä takia kuka tahansa voi ymmärtää sen väärin. Tämä on yksi lukuisista syistä, miksi strategian laatijoiden on oltava jalkauttamisessa mukana. Huolimatta siitä, ketkä jalkauttamisessa ovat mukana, strategian selittämiseen henkilöstölle on kulutettava tarpeeksi aikaa, jotta kaikki kohdat tulevat selviksi.

Uusi strategia voi syntyä markkinatilanteen muuttuessa, joko itsestään tai suunniteltuna (Thompson 1997: 15–17). Kun strategia muuttuu, ihmisten täytyy muuttua mukana (Åberg 2000: 218–219). Strategian muuttuminen edellyttääkin ihmisten muuttuvan mukana, jotta toiminta vastaa markkinoiden muutosta. Ihmisille pitää selittää, minkä takia muutoksia tapahtuu, ja miten se tulee vaikuttamaan heidän työkuvaansa, rooliinsa sekä koko organisaatioon. Useimmiten strategia kerrotaan ensimmäisen kerran koko organisaation kattavassa palaverissa, jolloin johtajien tulee näyttää kirjallinen strategia sekä selittää, mitä sillä tarkoitetaan mahdollisimman yksinkertaisella tavalla (Mantere ym. 2003: 44–45; Lindroos & Lohivesi 2004: 160–161; Hämäläinen & Maula 2004: 84–85; Vilà & Canales: 2008: 274). Yhteisten palaverin tarkoituksena on saattaa työntekijät tietoisiksi tulevista muutoksista ja selittää, mitä strategia tarkoittaa koko organisaation osalta. Myöhemmin pienemmissä ryhmissä tai tiimeissä strategia käydään läpi syvemmin, sillä tarkoitus on, että henkilöstö tietää, mitä asioita strategialla tarkoitetaan käytännössä (Mantere 2003: 44–45; Lindroos & Lohivesi 2004: 160–161).

Henkilöstö seuraa jatkuvasti johtajien toimintaa, jonka takia heidän on näytettävä esimerkiksi kaikessa toiminnassaan (Hunger & Wheelen 1993: 37; Perkkä-Jortikka 2005: 15). Johtajilta ja esimiehiltä katsotun mallin avulla henkilöstö oppii myös, mitä asioita yrityksessä arvostetaan ja noudatetaanko todella niitä sääntöjä, mitä on yhdessä laadittu. Johtajien strategian mukainen toiminta mahdollistaa sen, että työntekijät ymmärtävät strategian olevan kaikkien yhteinen ohjenuora sekä tärkeä jokaisen työskentelyn kannalta.



Kuvio 2. Johtajat strategian jalkauttamisessa.

Kuviossa kaksi (kuvio 2) kiteytetään johtajille strategian jalkauttamisessa kuuluvat tärkeimmät asiat. Strategian laatijat ja toteuttajat on eritelty, koska joissain yrityksissä he ovat eri henkilöitä. Strategian laatijat ovat mukana jokaisessa vaiheessa, alkaen strategian laitimisesta. Kun strategia on valmis, tulee miettiä, miten jalkauttaminen tulee tapahtumaan, ja tehdä jalkauttamis- ja implementointisuunnitelma. Strategia käydään yksityiskohtaisesti läpi kaikkien sen jalkauttamiseen osallistuvien johtajien ja esimiesten kanssa, ennen kuin varsinainen jalkauttaminen aloitetaan. Strategian toteuttajien näkökulmasta katsottuna toteuttajien tulisi myös olla mukana jo laitimassa strategiaa. Mikäli se ei ole mahdollista, sitä pitäisi vähintäänkin käydä läpi laatijoiden kanssa alusta asti. Toteuttajat ovat laitimassa suunnitelmaa, koska heidän tulee sitoutua suunnitelmaan jonka aikovat toteuttaa ja lopulta keskustella muiden johtajien kanssa asiasta. Kun henkilöt, jotka jalkauttavat strategian ovat hyväksyneet sen ja osaavat soveltaa sitä, on jalkauttaminen mahdollista aloittaa. Henkilöstö halutaan sitouttaa strategiaan. Sitä edistää muiden lisäksi erityisesti se, että sanat ja teot vastaavat toisiaan.

2.3. Viestinnän merkitys jalkauttamisessa

Viestinnän roolia ja merkitystä korostetaan nykyään huomattavasti aikaisempaa enemmän. Tänä päivänä useimmiten ymmärretään myös se, että viestintä on ensiarvoisen tärkeä osa strategian toimeenpanoa. Viestintä ei kuulu organisaatioissa pelkästään viestintäosastolle, vaan se on koko organisaation henkilöstön yhteinen keino jakaa tietoa. Avoin tiedon jako

sekä vuorovaikutteinen keskustelu mahdollistavat sen, että strategia on helpompi ymmärtää. Lisäksi avoimen viestinnän avulla johtajat pystyvät selittämään käsitteet sekä strategian tarkoituksen henkilöstölle, mikä edistää sen hyväksymistä ja osaamista. Viestinnän tärkeyttä onkin korostettava jalkauttamisen sekä implementoinnin jokaisessa vaiheessa, sillä strategian implementointi ja jalkauttaminen vaativat organisaation vuorovaikutuksen toimimista sekä mahdollisuutta keskustella strategiasta avoimesti. (Hämäläinen & Maula 2004: 26; Hakanen 2004: 147–148; Salminen 2008: 278.) Kriittisesti tarkasteltuna on hyvin vahvasti sanottu, että jalkauttaminen vaatii vuorovaikutuksen toimimista, sillä moni ihminen voi ymmärtää vain kuuntelemalla tai lukemalla itse. Vuorovaikutteinen ja avoin keskustelu on todettu tärkeiksi. Strategian voi varmasti jalkauttaa vain kertomalla siitä, mutta näin voi olla vaativampaa saada henkilöstö sitoutumaan siihen.

Strategian ymmärtäminen monipuolisen kommunikaatioprosessin jälkeen on ensimmäinen askel kohti strategista tietoisuutta (Kaplan & Norton 2001: 229). Tällainen organisaation sisällä käytävä yhteisöjen välinen viestintä mahdollistaa henkilöstön sekä organisaation tavoitteiden täyttämisen. Näin ollen voidaan sanoa, että viestintä on se liitin, joka yhdistää organisaation osat sekä ympäristön toisiinsa. (Wiio 1989: 21.) Organisaation sisäiseen viestintään vaikuttavat muun muassa organisaation muoto, rakenne, kulttuuri sekä ilmasto, jonka takia viestintäkulttuuri on yrityskohtaista (Juholin 1999: 62). Edellä mainittujen tekijöiden sekä yrityksen toimintatapojen tunteminen mahdollistaa yhteisten pelisääntöjen laatimisen viestinnän osalta koko henkilöstölle. Asioita, joita tulee etenkin korostaa viestinnässä, ovat avoimuus, rehellisyys, vuorovaikutus, ajantasaisuus sekä muiden huomioonottaminen. (Juholin 1999: 108.) Näitä kaikkia tarvitaan, sillä henkilöstö ei voi tietää yrityksen tavoitteita, strategiaa, työnjakoa eikä sitä, miten itse näitä toteuttaa, jos organisaation viestintä on puutteellista (Åberg 1993: 104–105).

Heikko tai huono viestintä johtaa siihen, että strategian jalkauttamisessa epäonnistutaan, eikä henkilöstö tiedä organisaation suuntaa eikä strategiaa (Hakanen 2004: 147). Yksi yleisimmistä ongelmista on, että johtajat laativat strategian, jossa organisaation tavoitteet ja linjat määritellään tarkasti, mutta niiden kertomisesta henkilöstölle ei suoriuduta kiitettävästi. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että käytetään vain tavallisia, sisäisessä tiedottamisessa hyödynnettäviä viestintäkanavia, jotka ovat usein riittämättömiä jalkauttamisessa. (Mantere ym. 2003: 26.) Pelkästään johtajia ei kuitenkaan voida syyttää, jos viestintä ei toimi organisaation sisällä, koska jokainen henkilö on vastuussa viestinnästä omalta osal-

taan. On myös mahdotonta yleistää, että jalkauttaminen epäonnistuisi aina, jos viestintä on heikkoa.

Teoilla viestittäminen kuuluu kiinteästi jokapäiväiseen toimintaan organisaatiossa. Viestinnän avulla edistetään strategian toimeenpanoa ja sen jalkauttamista, mutta myös voidaan vaikeuttaa sitä. Näin ollen tekojen on vastattava sanoja, koska luottamusta henkilöstöön on ilman sitä hyvin hankala rakentaa. (Hämäläinen & Maula 2004: 29.) Viestinnän painottamisesta huolimatta yrityksessä voi olla henkilöitä, jotka ottavat asioista itse selvää, eivätkä tarvitse johtajaa tai esimiestä tiedottamaan niistä. Strategia ja yrityksen tavoitteet on useimmiten kirjattu jonnekin niin, että henkilöstö voi myös nähdä ne. Ihmisen luontainen kiinnostus sekä tarve tietää asioista voi lisätä hänen strategiatietoutta. Tämä voi johtaa myös siihen, että toimihenkilö jakaa tietoa tai keskustelee asioista kollegoidensa kanssa.

Viestintä voidaan jakaa Åbergin (1993: 105–106; 2000: 99) mukaan viiteen eri funktioon. Viestintää tarvitaan organisaatiossa ensinnäkin tukemaan perustoimintoja (1) sekä pitkäjänteiseen työyhteisön profilointiin (2). Informoinnilla (3) viestitään henkilöstölle tapahtumista, joita organisaatiossa tapahtuu. Tähän yhteyteen sidottuna kyse on strategiasta ja sen viestittämisestä henkilöstölle. Kiinnittämällä (4) pystytään luomaan yhteisöllisyyden tunnetta sekä perehdyttämään ihmiset työhönsä että organisaatioon. Viimeinen funktio on sosiaalinen vuorovaikutus (5), johon liittyy vahvasti ihmisten tarve tyydyttää sosiaaliset tarpeensa, jotta he voivat toimia. Nämä viisi funktiota tiivistävät: mitä asioita, minkä takia ja miksi on tärkeää, että organisaatiossa on viestintää.

Organisaation toiminta perustuu viestintään, jonka takia sen merkitys on suuri. Mikäli asioista ei kerrota tai ne eivät lue missään, ei henkilöstö tiedä niistä. Siksi viestinnän tärkeyttä tulee korostaa jatkuvasti, sillä sen avulla ihmiset saadaan myös sitoutumaan yritykseen. On myös muistettava, ettei kukaan ole yksin vastuussa organisaation toimivasta viestinnästä. Se on koko yrityksen yhteinen tehtävä, sillä kommunikoinnin avulla ihmiset saavat jaettua tietoa, oppivat tuntemaan toisensa paremmin sekä tekemään työtään entistä tehokkaammin.

2.3.1. Vuorovaikutus ja eri hierarkiatasojen viestintä

Organisaatiossa viestitään asioita erilaisille ihmisille, eikä vain ryhmälle, minkä takia on mietittävä, miten viestintä, ja sitä kautta syntyvä vuorovaikutus, toteutetaan (Juholin 1993:

111). Vuorovaikutus on dynaaminen prosessi ja dialogi, eli ihmisten välistä kommunikointia, jota tapahtuu kahden tai useamman ihmisen viestinnän aikana (Wiio 1989: 160; Mantere ym. 2003: 26). Henkilö, kenen kanssa kommunikoidaan, on otettava huomioon yksilönä, jotta vuorovaikutus voi tapahtua toivotulla tavalla.

Organisaation perustehtävän suorittamista edistää hyvä sosiaalinen ympäristö sekä vuorovaikutus yrityksen johdon ja henkilöstön välillä. Organisaation yhteinen selviytyminen ympäristössä voi syntyä vain, jos ihmisten välinen viestintä on avointa. (Murto 1992: 46.) Organisaation viestintä saattaa olla hankalaa monenkin syyn takia, mutta jokainen henkilö yrityksessä on kuitenkin vastuussa omalla käyttäytymisellään siitä, millainen ilmapiiri yrityksessä on (Rastas & Einola-Pekkinen 2001: 27; Mantere ym. 2003: 26; Juholin 2006: 176). Lisäksi on otettava huomioon vuorovaikutuksen toimimista varten, että viestinnän täytyy olla monensuuntaista (Perkka-Jortikka 2005: 179).

Organisaation kaikkien jäsenten on voitava kokea, että vuorovaikutus on tasavertaista kaikkien organisaation jäsenten kanssa, heidän asemastaan huolimatta. Tasavertaisuus edistää vuorovaikutusta ja samalla alaisten on helpompi sekä huomattavasti vapaampaa kertoa omista ajatuksistaan ja ideoistaan. Lisäksi keskustelukumppaneiden samanarvoisuudella saadaan henkilöstö motivoituneemmaksi sekä kiinnostumaan enemmän yritystä koskevista asioista, kuten strategiasta. Mahdollisuus tuntea olevansa osallinen päätöksenteossa antaa tyydytystä työntekijöille, vaikka lopullisen päätöksen tekeekin johtaja. Sillä, otetaanko henkilöstön mielipiteet ja ajatukset huomioon päätöstä tehtäessä, ei ole kovinkaan suurta merkitystä. (Ukkonen 1994: 49–50.) On myös sanottu, että toimihenkilöillä on toisinaan mahdollisuus päästä mukaan strategian kehittämiseen, mikäli heillä on syntynyt johtajia kiinnostavia ideoita strategiaa koskien (Hämäläinen & Maula 2004: 56). Kriittisesti ajateltuna henkilöstö voi tuntea tulleensa petetyksi, jos heidän mielipiteitään kysytään, mutta ne eivät vaikuta mitenkään päätöksen tekoon. Työntekijät saattavat tuntea olevansa epäpäteviä ja heidän itseluottamuksensa laskea, eikä johtajia välttämättä haluta enää edes kuunnella.

Johtajilta menee erilaiseen viestintään noin 80 prosenttia heidän työajastaan, joten sen osaaminen on kriittisen tärkeää (Juholin 1999: 85; Clampitt, DeKoch & Cashman 2000: 41). Osa johtajien viestinnästä on keskustelemista henkilöstön kanssa, ja lisäksi organisaatiokulttuuriin ja ihmisten motivaatioon vaikuttaminen kuuluvat siihen (Juholin 2006: 176). Johtajat pyrkivät myös vaikuttamaan alaistensa sitoutumiseen käyttämällä sellaista kieltä,

joka luo tunteen yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyden tunteen luomiseen saattaa riittää jo puheessa me-muodon käyttäminen. (Perkka-Jortikka 2005: 179.)

Johtajien viestintä voidaan jaotella kolmeen ryhmään sen mukaan, miten se tapahtuu. Ensimmäinen näistä on suoraviestintä, jolla tarkoitetaan organisaation suunnan johtamista, kun taas päätöksentekovalmiuteen johtajat pyrkivät vaikuttamaan epäsuoralla viestinnällä. Näiden kummankin tavan yhteydessä tulee esille kolmaskin muoto, oheisviestintä, joka on sanatonta viestintää, kuten ilmeet, eleet ja kehonkieli. Kaikki nämä viestinnän muodot ovat käytössä jatkuvasti, sillä johtajat ovat vaikutusvaltaisessa asemassa, minkä takia heitä kuunnellaan, tarkkaillaan ja seurataan. Johtajien tulee miettiä tarkasti, mitä tekevät ja sanovat tai jättävät tekemättä ja sanomatta, koska kaikki nämä vaikuttavat alaisiin ja heidän kuvaansa johtajista. (Juholin 2006: 176–177.)

Organisaatiossa henkilöstön, etenkin alaisten, rooli viestinnässä on suurimmaksi osaksi palautteen antoa sekä kyselemistä. Tällainen viestintä alaisten suunnasta kohdistuu useimmiten esimiehiin sekä johtajiin. Lisäksi palautteen avulla toimintaa voidaan parantaa ja ohjailta sekä saada mielipiteet julki strategiasta. Kuitenkin vuorovaikutus muiden työntekijöiden, kuten esimerkiksi tiimiläisten, kanssa on tärkeää. (Perkka-Jortikka 2005: 211.) Kollegoiden kanssa keskustelu on tärkeää, koska samalla tasolla työskentelevillä voi olla samanlaisia vaikeuksia ymmärtää strategiaa, jonka takia henkilöstön kesken tapahtuva vuorovaikutus on yhtä tärkeää kuin esimiesten ja johtajienkin kanssa kommunikointi.

Viestintään kuuluu puhumisen lisäksi myös kuunteleminen, ja kuten monissa muissakin viestinnällisissä ongelmissa, johtajat syyllistyvät suurimmaksi osaksi sen puutteellisuuteen. Kuuntelemisen laiminlyönnin seurauksena esimerkiksi yrityskulttuuri voi muuttua sellaiseksi, että kuuntelemiseen suhtaudutaan välinpitämättömästi. (RDM 2005: 67–69.) Mikäli, toisia ei kuunnella, menestyminen on entistä vaativampaa sekä monista turhista asioista voi syntyä ongelmia, koska niitä ei tiedetä (Ukkonen 1994: 63). Byersin (1997: 136) mukaan kommunikoinnin aikana enemmän aikaa kuluu kuuntelemiseen kuin itse puhumiseen. Tosin tutkijat ovat huomanneet, että ihmiset kuuntelevat vain erittäin pienen osan siitä, mitä heille sanotaan heidän työstään. Kuunteleminen ei ole joka tilanteessa myöskään samanlaista, vaan henkilö voi joko vain kuunnella keskittymättä tai luoda uusia ideoita yhdistämällä ajatuksia jo aiempaan tietoon. (RDM 2005: 67–69). On toki mahdollista, että henkilö vain esittää kuuntelevansa, vaikka ajatukset ovatkin aivan muualla. Kuuntelemisen rooli koros-

tuu entisestään tilanteessa, jossa pitää tehdä päätöksiä ja analysoida, sillä tällöin tiedot on osattava yhdistää toisiinsa. (Ukkonen 1994: 63.)

Hierarkiataso vaikuttaa viestintään. Johtajien viestintä alaisille keskittyy enimmäkseen tiedotustilaisuuksien pitämiseen, joissa henkilöstö on paikalla vain kuuntelemassa sekä toisiinsa esittämässä kysymyksiä. Toimihenkilöiden tehtävänä on kysellä ja antaa palautetta, tosin palautteen anto kuuluu myös johtajalle. Strategiasta sekä muista asioista ja tapahtumista kerrotaan erilaisia viestintäkeinoja käyttäen, huomioiden asia ja sen tärkeys. Johtajat usein mieltävät viestinnässä omaksi roolikseen puhumisen, mutta kuunteleminen on yhtä tärkeää, sillä työntekijöitä on kuunneltava ja heidän kysymyksiin on osattava vastata.

2.3.2. Viestintäkanavat

Jokainen organisaatio on työyhteisöltään ja rakenteeltaan erilainen, jonka takia sillä on omanlaiset viestintäkanavat ja -menetelmät (Juholin 2001: 123–124). Strategian jalkauttamista suunniteltaessa on mietittävä henkilöstölle viestintävastuut, kuten roolit sekä lisäksi jotkut perussäännöt. Näihin sääntöihin voi kuulua esimerkiksi se, että kaikkien on levitettävä sekä etsittävä tietoa. (Hämäläinen & Maula 2004: 81.) Jalkauttamisessa, sekä ylipäätään viestinnässä, sama tieto on kerrottava ihmisille moneen kertaan, koska pitkäkestoiseen muistiin tiedon painautuminen vie aikansa. (Harris & Cherblom 1999: 111). Näin ollen jalkauttamisessakin tulee käyttää erilaisia viestintäkeinoja monipuolisesti, sillä se mahdollistaa strategian tarkastelemisen ja siihen tutustumisen monista eri näkökulmista. (Hämäläinen & Maula 2004: 81).

Osgood ja Tannebaum (in Åberg 2008: 138) ovat tutkineet viestintäkanavien merkitystä. He ovat tutkineet sitä, mitä kanavia tulisi käyttää, jotta itse kanava ei vaikuttaisi sanomaan negatiivisesti. Heidän kongruenssiteoriaansa mukaan ihmiset uskovat usein, että luotettavasta lähteestä ei voi tulla epäluotettavaa tietoa. Ihmiset uskovat myös, että epäluotettavasta lähteestä ei voida saada luotettavaa tietoa. Tämä on yksi syistä, minkä takia jalkauttamisessa kannattaa käyttää tuttuja luotettavia viestintäkeinoja. Kriittisesti ajateltuna on mahdotonta ajatella, että aina voidaan käyttää kaikkein luotettavinta keinoa. Kaikki ihmiset eivät välttämättä pidä samoja lähteitä epäluotettavina, jonka takia jalkauttamisessa ei voida karsia sellaisia viestintäkeinoja pois, jotka vain jotkut kokevat epäluotettaviksi, koska ne voivat olla jonkun toisen luotettavia lähteitä.

Viestintätavat voidaan jakaa muutamallakin eri tavalla; on olemassa sisäistä ja ulkoista viestintää (Åberg 2000: 152, 171), organisaatioviestintää, markkinointiviestintää, ulkoista viestintää ja sisäistä tiedottamista sekä (Perkka-Jortikka 2005: 180–181) virallista ja epävirallista viestintää (Hakanen 2004: 151). Näistä olennaisimpia strategian jalkauttamisessa ovat ensinnäkin sisäinen viestintä, johon sisältyy virallinen ja epävirallinen viestintä. Sisäisellä informoinnilla tai tiedottamisella tarkoitetaan sanan mukaisesti organisaation sisällä käytävää viestintää (Åberg 2000: 171; Perkka-Jortikka 2005: 180).

Toinen tärkeä tapa on epävirallinen viestintä, joka tarkoittaa milloin vain, mistä vain ja missä vain tapahtuvaa viestintää, joka on täysin vapaamuotoista. Epävirallista viestintää voidaan kutsua myös puskaradioksi tai viidakkorummuksi, ja sen piirteisiin luetaan yleensä sekä virallisista että epävirallisista asioista keskusteleminen. Puskaradiota on pidetty organisaation parhaana kanavana palautteen annon, ongelmanratkaisun sekä ymmärrettävän tiedonsaannin osalta, koska ihmiset pystyvät puhumaan virallisista asioista epävirallisesti. Virallinen viestintä tarkoittaa vastakohtaisesti organisaation vertikaalista, asianmukaista ja formaalia viestintää. Esimerkiksi muodolliset palaverit sekä tapaamiset kuuluvat tähän ryhmään. Virallisessa ja epävirallisella viestinnällä on organisaatioissa omat roolit, ilman toista näistä kahdesta viestintä olisi vaillinaista eikä läheskään niin runsasta ja monipuolista. (Hakanen 2004: 151–152.)

Viestintäkanavat voidaan jaotella myös lähikanaviin, kaukokanaviin, suoraan keskinäisviestintään ja välitettyyn viestintään (Åberg 2000: 173). Lähikanaviin kuuluvat tapaamiset esimiesten kanssa, osasto-, organisaatio- ja muut palaverit sekä johdon suora yhteydenpito. Lähikanavat ovat siis tapaamisia, joissa henkilöt voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään eli he ovat suorassa keskinäisviestinnässä. Esimerkiksi johdon strategiainfot kuuluvat tähän ryhmään, koska tällöin koko henkilöstö on paikalla ja heidät kaikki tavoitetaan samanaikaisesti. Myös esimiesten kanssa käytävät kahdenkeskiset tai tiimien väliset palaverit sekä workshopit ovat suoraa viestintää. Tällaiset viestinnän muodot ovat peruskanavia, joita organisaatioissa käytetään päivittäin. (Åberg 2000: 173–175; Hämäläinen & Maula 2004: 96.) Lähikanavia tulee etenkin käyttää jalkauttamisessa, koska suorassa viestinnässä on mahdollista kysyä heti mahdollisista epäselvistä asioista sekä vastaus saadaan heti ja sen selittäminen saattaa olla helpompaa kasvokkain oltaessa.

Kaukokanavat ovat luonteeltaan verkko- ja pienjoukkoviestimiä, joista harvoilla ihmiset tavoitetaan lähikontaktissa. Näistä kanavista ei ole paljoakaan hyötyä jalkauttamisessa, koska ne ovat luonteeltaan tiedotemaisia eikä kukaan ole selittämässä tiedotteen asiaa, vaan se täytyy vain lukea ja ymmärtää itse. Lisäksi kaukokanavat välittävät tietoa esimerkiksi ilmoitustaulun tai henkilöstölehden kautta. (Åberg 2000: 176–177.) Kriittisesti ajateltuna kaukokanavista voi olla hyötyä myös jalkauttamisessa. Strategia on voitu kirjata henkilöstölehteen, joten työntekijä voi lukea sen sieltä niin usein kuin haluaa. Tällainen on hyödyllistä varsinkin silloin, kun uusi tai päivitetty strategia on juuri tullut.

Viestimiä tulee käyttää monipuolisesti, koska niiden yhteiskäytöllä jalkauttaminen on kaikin tehokkainta. Sen lisäksi, että käytetään eri kanavia, on myös otettava huomioon niiden käyttömäärä, sillä esimerkiksi koko henkilöstön kattavia strategiapalavereita on turha pitää useita kertoja, koska siinä henkilöt eivät itse pääse tutkimaan strategiaa lähemmin. Suuret palaverit eivät myöskään ole paras valinta mieleenpainuvuuden kannalta, sen sijaan siihen voi sopia paremmin esimerkiksi tiimitapaaminen. (Hakanen 2004: 151.) Kuitenkin jokaisella viestintäkanavalla on oma tehtävänsä ja niiden yhteiskäytöllä saadaan aikaan paras tulos (Ocasio & Joseph 2005: 51).

Strategian jalkauttamisen alkuvaiheessa on hyvä selvittää viestintävastuut esimiehille ja johtajille, jotta ei synny päällekkäisyyksiä ja ihmiset tietävät, mitä heidän kuuluu tehdä. On väitetty, että ihmiset kokevat osan viestintäkanavista epäluotettaviksi, jonka takia he myös uskovat, että tällainen kanava ei voi tuottaa luotettavaa tietoa. Näin ollen kannattaa kartoittaa, mitkä kanavat koetaan yleisesti huonommiksi ja käyttää niitä vähemmän kuin muita. Tästä huolimatta jalkauttamisessa viestintää on tapahduttava hyvin monipuolisesti erilaisia kanavia käyttäen, jonka takia kaikkein kanavien luotettavuutta on syytä pyrkiä parantamaan.

2.3.3. Sähköiset viestimet vs. kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus

Monissa organisaatioissa vältetään nykyään suurten kokousten pitämistä, koska ne vievät paljon resursseja niiden pitäjiltä sekä aikaa niihin osallistujilta. Nykyään asioista, joista ilmoitettiin ennen suurissa kokouksissa, lähetetään intranetin välityksellä viesti siitä huolimatta, että vuorovaikutus henkilöstön kanssa kärsii. Kasvokkaisviestintää esiintyy kuitenkin vielä esimerkiksi muodollisissa kahdenkeskisissä ja tiimipalavereissa, työhön perehdyt-

tämisessä sekä vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. (Juholin 1999: 137–139.) Kasvotusten tapahtuvassa kommunikoinnissa positiivista on se, että voidaan nähdä keskustelukumppanin ilmeet ja eleet (Puro 2004: 129).

Kehonkielen viestintä voi olla vaikuttavampaa kuin puhuminen. Tutkimuksissa on huomattu, että ihmiset kiinnittävät enemmän huomiota kehonkieleeseen, jos sanalliset ja eleelliset viestit ovat ristiriidassa keskenään. (RDM: 2005: 11.) Näiden kahden kommunikointitavan tuottamasta yhteisestä kokonaiskuvasta on hyötyä käsiteltävän asian ymmärtämisessä. Haittapuolena saattaa olla toisinaan se, että kaikki kollegat tai esimiehet eivät työskentele samassa paikassa, eivätkä edes välttämättä samassa maassa. Näin ollen strategiasta keskusteleminen voi olla hankalaa ja ihmiset joutuvat käyttämään erilaisia viestintäkanavia tilanteen sekä työolosuhteet huomioon ottaen. (Puro 2004: 129–131.)

Sähköisiin viestimiin kuuluvat muun muassa sähköposti sekä intranet, yrityksen sisäinen viestintäverkko (Hakanen 2004: 151). Sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat koko organisaation laajuisen keskustelun. Intranetissä voidaan esimerkiksi luoda keskustelufoorumeita, joissa yrityksen johto vastaa kysymyksiin strategiasta esimerkiksi parin päivän sisällä. (Hämäläinen & Maula 2004: 105.) Sähköinen viestintä takaa myös avoimuuden, koska intranetiin voidaan laittaa tiedotteet, ilmoitukset sekä strategia, jolloin ne ovat kaikkien saatavilla ja nähtävissä (Juholin 1999: 152; Puro 2004: 131).

Näiden muutaman hyvän puolen vastineeksi negatiivisia asioita on varsin paljon. Esimerkiksi on havaittu, että ihmiset eivät miellä keskustelufoorumeita luonnolliseksi ja jokapäiväiseksi keskusteluympäristöksi, jonka takia niiden suosio on jäänyt odotettua huonommaksi. Lisäksi vuorovaikutus ihmisten välillä jää heikoksi tietokoneen ääressä sekä harvat ihmiset ovat halukkaita puhumaan asioistaan sähköpostin välityksellä. Yksi syy tähän on mahdollisuus tulla väärinymmärretyksi, koska henkilöä ei nähdä eikä kuulla, joten se mitä todella tarkoitetaan voi olla vaikea tietää. Strategian selittäminen onkin huomattavasti haastavampaa, jos sitä ei saa selittää suullisesti. Lisäksi kokonaisvaltaisesti ihmisten välinen sosiaalinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus jäävät paljon vähemmälle tietokonetta käytettäessä kuin jos keskustellaan kasvotusten. (Puro 2004: 125–131.)

Monet ihmiset kokevat, että on huomattavasti vapaampaa ja helpompaa keskustella ihmisten kanssa kasvotusten, sillä henkilön näkemisestä saatava vapauden tunne luo edellytykset

ihmisille keskustella lähes mistä vain (Puro 2004: 129–131). Suullisesti ihmisten kanssa puhumisella voi myös tehokas ja hyvä puhuja vakuuttaa ihmiset ja saada heidät innostumaan sekä noudattamaan omaa esimerkkiä (RDM 2005: 19). Kuitenkin kumpaan viestintäkanavaa tarvitaan ja yhdessä käytettynä ne tukevat toisiaan, kuten esimerkiksi intranetissä tai keskustelufoorumissa voi jatkaa vielä yksityiskohtien tarkastelua strategiasta, josta keskusteltiin aiemmin kasvotusten (Puro 2004: 129–131). Useimmiten kanavan käyttö virallisessa tilanteessa riippuu organisaation sisäisistä tekijöistä. Henkilökohtainen viestintä voi olla paljon yksinkertaisempi valinta pienelle yritykselle, kun taas ryhmäsähköposti tai intranet on helpompi vaihtoehto suurelle organisaatiolle. (Hakanen 2004: 151–152.)

Taulukko 2. Viestintäkanavien vahvuudet ja heikkoudet.

Kanava	Hyvät puolet	Huonot puolet
Puskaradio	Pidetään parhaana kanavana palautteen annon, ongelmanratkaisun ja ymmärrettävän tiedonsaannin osalta	Väärinkäsitykset voivat levitä helposti
Johdon strategiainfo	Kaikki tavoitetaan samanaikaisesti	Strategiasta kerrotaan yleisellä tasolla Vie kaikkien resursseja
Ilmoitustaulu tai henkilöstölehti	Strategian voi lukea usein sekä sitä voi miettiä itse	Kukaan ei selitä asiaa
Sähköiset viestimet, kuten sähköposti ja intranet	Nopea tapa kertoa asia Henkilölle jää dokumentti Koko organisaation laajuinen Avoimuus	Vuorovaikutus ja sosiaalinen kanssakäyminen kärsii Väärinymmärtäminen Henkilöstö ei miellä jokapäiväiseksi tavaksi
Tiimipalaverit ja henkilökohtainen keskustelu	Nähdään toisen ilmeet ja eleet Voidaan keskustella yksityiskohtista tarkemmin Vapauden tunne kasvotusten olemisesta	Vie aikaa Ei kovin tehokasta, jos henkilöt eivät ole valmistautuneet ennalta (ei koske kaikkia tapauksia)

Yllä olevaan taulukkoon (taulukko 2) on kerätty yhteen eri viestintäkanavien heikkoudet ja vahvuudet. Kanavien keskeisemmät asiat on koottu yhteen, jotta voidaan hahmottaa, mitkä näistä ovat parhaiten tarkoitukseen sopivia. Sähköisten viestinten käyttö yleistyy jatkuvasti, mutta strategian jalkauttamisessa se ei saa syrjäyttää kasvokkaisviestintää. Sähköisiä kanavia voidaan käyttää silloin, kun on kyse jostain ilmoitusluontoisesta asiasta, joka on helppo ymmärtää ilman selittämistä. Kasvokkain keskusteltaessa voidaan nähdä ilmeet sekä eleet

strategiasta kerrottaessa sekä pitää tukena erilaista materiaalia. Monet ihmiset tuntevatkin, että perinteinen kasvotusten oleminen kommunikoidessa on parempi tapa selvittää asioita. Sähköiset viestimet ovat kasvokkaisviestinnän tukena, mutta pelkästään sähköisillä ei selvitä.

2.3.4. Kehityskeskustelut ja palaute

Kehityskeskustelut ovat hyvin tärkeä johtamisen väline ja ylimmän johdon näkökulmasta ne ovat suora linkki strategisen päätöksenteon ja arkisen johtamisen välillä. Niissä missio, visio ja strategiset painopisteet ja tavoitteet konkretisoituvat ja ne saadaan mukaan työnteon tasolle. Näiden keskustelujen kautta viestitään yleisiä pelisääntöjä, jolloin ymmärrys työyhteisön toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä lisääntyy. Ylin johto saa myös palautetta siitä, miten organisaation muilla tasoilla työyhteisön toimintaa ja tavoitteita hahmotetaan. (Åberg 2008: 147.) Palautteella tarkoitetaan yhden henkilön reagoitua toisen sanomaan (Åberg 1989: 20; Åberg 2000: 32).

Kehitys- ja arviointikeskustelut on perinteisesti ajateltu tapahtuvan esimiehen ja alaisen välillä, joissa hierarkia saattaa olla turhankin korostetussa asemassa (Åberg 1993: 82). Nykyään tosin uskotaan, että kehityskeskustelut voivat tulevaisuudessa tulla yhteistyökumppaneiden väliseksi tasavertaisiksi arviointi- tai suunnittelukokouksiksi (Juholin 1999: 186). Vallitseva ajatus on edelleen silti se, että kehityskeskustelut ovat kahdenkeskisiä esimiehen ja alaisen tapaamisia, joissa pääpaino on yksilön kehittymisessä ja oppimisessa sekä arvoissa ja tavoitteissa (Määttä 2000: 141–142; Mantere ym. 2003: 123). Kehityskeskustelut pyrkivät lopulta kehittämään koko organisaation toimintaa, koska kehittämällä henkilöstöä ja heidän osaamistaan myös organisaation on mahdollista kehittyä (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 99). Strategia muuttuu todelliseksi jokaiselle heidän oman työnsä kautta, jonka takia onkin ymmärrettävää sekä oikeutettua, että henkilöstö miettii miten juuri omat tavoitteet ja tekemiset linkittyvät yrityksen sekä tiimin strategiaan ja tavoitteisiin. (Määttä 2000: 141–142.)

Kehityskeskustelut tulee käydä rauhallisessa ja eristetyssä tilassa, missä henkilöiden välinen hierarkia on mahdollisimman vähän näkyvillä (Åberg 1993: 82). Kehityskeskustelujen aikana käsitellään yleensä kahta asiaa; alaisen kehittymistä sekä tavoitteita (Valpola 2003: 15). Keskustelujen aikana voidaan myös käydä läpi monia eri asioita, kuten esimerkiksi

alainen voi kertoa omista ideoista, toiveista ja epäselvyyksistä, joita hänellä on työstään. Lisäksi yksi lähes ehdottomista kehityskeskusteluun kuuluvista asioista on palautteen anto kummaltakin osapuolelta toiselle ja tämän mahdollistamiseksi on myös huolehdittava kahdensuuntaisesta viestinnästä. (Juholin 1999: 186; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 99, 104; Juholin 2006: 169.) Esimiehen on muistettava, että kyseleminen ja kuunteleminen ovat hänen tehtäviä, sillä tarkoitus on, että alainen puhuu (Helin 2002: 135).

Esimies pääsee keskustelujen aikana käymään läpi strategiaa sekä alaisen päämääriä, jolloin myös alaisen päämäärät voidaan yhdenmukaistaa yrityksen päämäärien sekä organisaation strategian kanssa (Juholin 1999: 186; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 99, 104; Juholin 2006: 169). Näiden päämäärien läpi käyminen sisältää tavoitteiden asettamisen sekä arvioinnin siitä, miten edellisiin tavoitteisiin ja tuloksiin on päästy (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 105). Kehityskeskusteluissa henkilön vaikeisiin ja epäselviin asioihin saattaa kuulua strategia. Etenkin tavoitteet laaditaan strategiaan pohjautuen sekä samalla niitä tehdessä otetaan huomioon, mitä asioita henkilön tulee strategian kannalta kehittää.

Kehityskeskusteluissa kuuntelemisen osaaminen on keskeisessä asemassa laaduntakaajana, ja sillä osoitetaan kunnioitusta keskustelukumppania kohtaan. Kuuntelemien ei kuitenkaan yksin riitä, vaan on hyvä tehdä jonkinlainen dokumentti tai yhteenveto kehityskeskustelusta, koska kaikkia keskustelun yksityiskohtia on vaikea muistaa jatkossa. Dokumenttiin voi kirjata faktaluontoiset asiat sekä ne seikat, jotka on sovittu ja tulisi myös muistaa tulevaisuudessa. Tällaisia ovat esimerkiksi seuraavalle vuodelle tehdyt tavoitteet sekä alueet, joita pitää kehittää tulevaisuudessa. Dokumentin teko joissain tapauksessa on kuitenkin ristiriidassa keskustelujen kanssa, koska luottamus on yksi tärkeimmistä asioista näitä keskusteluja käytäessä, ja sen tekeminen saatetaankin mieltää luottamusta vähentäväksi tai kokonaan poistavaksi tekijäksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 38, 41.)

Organisaation kehityskeskustelut tulee käydä loogisessa järjestyksessä ja koko henkilöstön on osallistuttava niihin. Kehityskeskustelut ovat virallisia keskusteluja alaisen kanssa, jonka takia esimiehiä on valmennettava näitä varten. Resursseja esimiesten valmentamiseen saattaa kuluu jonkin verran, mutta se on sen arvoista, mikäli keskustelut onnistuvat. Alainen saa selkeän käsityksen omasta työstään ja roolistaan tulevaisuudessa sekä ymmärtää, miten se linkittyy yritykseen. Kuitenkin on mahdollista, että vaikka kehityskeskusteluihin valmistaudutaan, eivät ne silti onnistu. Ensinnäkin johtajien on tiedettävä, mitä yrityksessä tapah-

tuu, ja tämän mahdollistaa ylinten johtajien avoin viestintä. Tavoitteiden tietäminen luo hyvän perustan johtajan ja esimiehen uskottavuudelle alaisen näkökulmasta. (Juholin 2006: 169–170.)

Yleisesti kehityskeskusteluja on pidetty toimivana sekä niitä on arvostettu, kunhan ne näkyvät käytännössä asti. Henkilöstön on tunnettava, että niillä on merkitystä myös heidän jokapäiväisessä työssään. (Perkka-Jortikka 2005: 213.) Aikaisemmin mainittiin esimiesten valmentaminen, mutta täytyy alaisiakin valmentaa keskusteluja varten. Suurin hyöty saadaan silloin kun kaikki tietävät, mitä kehityskeskustelut pitävät sisällään. Varsinkin alaisille on tärkeä kertoa, miten he tulevat hyötymään niistä. Liian usein alaiset eivät näe omaa kehitystään, eivätkä sen takia tunne hyötyvänsä keskusteluista.

Palautteen anto on yksi tärkeä osa kehityskeskusteluja sekä jokapäiväistä toimintaa. Nykyään yrityksissä annetaan enemmän palautetta kuin aikaisemmin, mutta ei vielä kukaan tarpeeksi. Perinteisen ajattelumallin mukaan palautteen anto kuuluu johtajille ja esimiehille, vaikka nykyään sen pitäisi olla koko henkilöstön yhteinen keino organisaation toiminnan kehittämiseen. (Ukkonen 1994: 72.) Palautteen avulla työntekijöiden toimintaa voidaan motivoida sekä ohjata, sillä työntekijät kaipaavat tietoa omasta työskentelystään, jotta voivat muokata työtään ja toimintaansa mielekkäämmäksi sekä tehokkaammaksi. Palautteen avulla pystytään korjaamaan virheitä ja työstämään toimintatapoja, jotka on koettu epämiellyttäväiksi, ja näin kehittämään yrityksen tuotteita ja palveluita. Lisäksi palaute, on se negatiivista tai positiivista, vähentää epäluuloa, masennusta ja ahdistuneisuutta henkilöstön keskuudessa. (Ukkonen 1994: 73; Perkka-Jortikka 2005: 211.)

Palautetta on annettava heti, kun siihen on tarvetta. Kielteinen palaute tulee antaa henkilökohtaisesti suoraan kyseessä olevalle henkilölle, mutta kiitoksen sanat voi jakaa tiimin, osaston tai jopa koko yrityksenkin kesken. Palautteen antaminen voi auttaa myös henkilöstöä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan. Avaintehtävien muokkaaminen mitattavaan muotoon helpottaa palautteen antoa, koska tällöin tiedetään, mitkä tekijät ovat tärkeitä. Pelkkä mittaus ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan laatua on myös katsottava. Kehityskeskusteluissa palautetta tarvitaan, kun asetetaan seuraavan vuoden tavoitteet, sekä arvioidaan, miten edellisenä vuonna asetetut tavoitteet on saavutettu. (Åberg 1993: 80; Juholin 1999: 185–186.)

Kehityskeskustelut sekä palaute ovat kummatkin tärkeitä strategian jalkauttamisessa. Kehityskeskustelujen aikana strategiaa päästään käsittelemään yksilötasolla ja voidaan muokata strategia käytännön muotoon niin, että tiedetään mitä strategian eri osat tarkoittavat käytännön työssä. Näiden keskustelujen aikana annetaan myös palautetta viime vuoden osalta ja analysoidaan sitä, miten tavoitteisiin on päästy. Tavoitteet on laadittu strategian perusteella, jonka takia palaute mitä annetaan, on palautetta siitä, miten hyvin on onnistuttu toimimaan strategian mukaisesti. Palautetta on hyvä antaa muutenkin, kuten esimerkiksi siitä, miten strategiaa on jalkautettu ja mitkä viestintäkanavat ovat olleet tehokkaita.

2.3.5. Yhteenveto ja kommentit

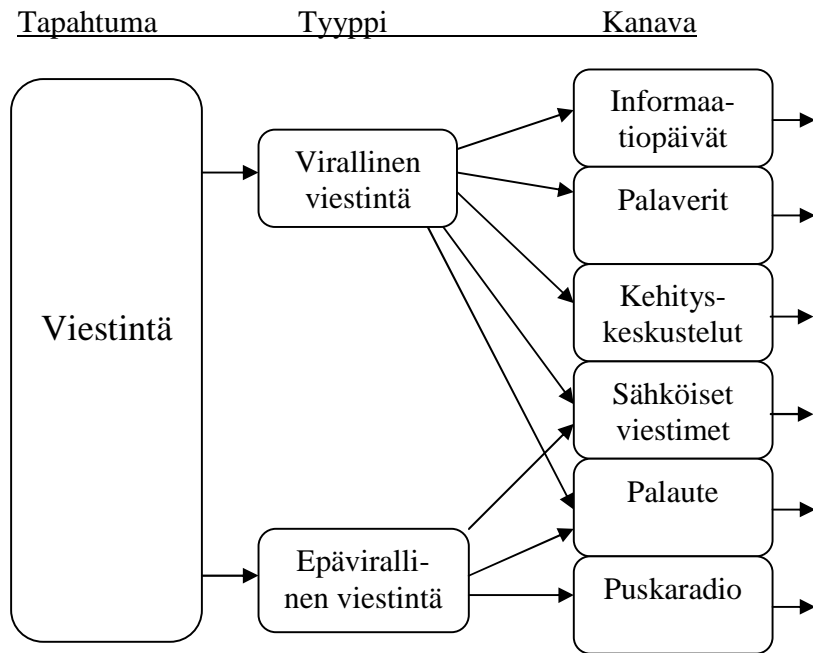
Viestinnän tärkeyttä on korostettava strategian jalkauttamisen jokaisessa vaiheessa, koska viestinnän avulla johtajat jalkauttavat strategian henkilöstölle (Hämäläinen & Maula 2004: 26; Hakanen 2004: 147–148). Organisaation sisällä tapahtuvaan viestintään ja sitä myöden jalkauttamiseen vaikuttavat yrityksen työilmapiiri, kulttuuri, rakenne ja muoto (Juholin 1999: 62; Noble 1999: 132). Tämän takia viestintä ja vuorovaikutus ovat yrityskohtaisia, mutta silti organisaatiossa on muutamia yhteisiä asioita, jotka on otettava huomioon viestinnässä. Näitä ovat Juholinin (1999: 108) mukaan muun muassa, avoimuus, rehellisyys sekä muiden huomioiminen. Erityisesti avoimuutta on oltava kaikessa, mitä tehdään ja mistä puhutaan, koska muuten henkilöstö ei opi strategiaa eikä toimimaan sen mukaisesti. Lisäksi jalkauttamisessa on käytettävä monipuolisesti viestintäkanavia, jotta strategia sisäistetään kunnolla. Etenkin pienet ryhmät, joissa strategiaa päästään käsittelemään hyvin käytännönläheisin termein, on todettu tehokkaaksi keinoksi. Kehityskeskustelujen tärkeyttä korostetaan, koska niiden aikana voidaan keskustella henkilökohtaisesti siitä, mitä työntekijän pitää tehdä, jotta toimii entistäkin paremmin strategian mukaisesti.

Viestinnällä on monia tehtäviä organisaatiossa, ja se myös vaihtelee hierarkiastasosta riippuen. Johtajilta työntekijöille suuntautuva viestintä on enimmäkseen tiedottamista, kun taas alaiset keskittyvät enemmän palautteen antoon sekä kyselemiseen. Nämä ovat henkilöiden ensisijaiset tehtävät virallisessa viestinnässä, mutta epävirallinen vuorovaikutus osapuolien välillä on myös erittäin tärkeää. Tällä tarkoitetaan sekä johtaja-alainen kommunikointia että alainen-alainen ja johtaja-johtajakin. Monen suuntainen vuorovaikutus strategiasta edistää sen hyväksymistä ja osaamista, koska henkilöt eri tasoilla puhuvat siitä eri termejä käyttäen. Vuorovaikutuksen on lisäksi oltava tasavertaista osapuolien välillä, jotta epäselvyyksis-

tä muun muassa strategiaa koskien voi kysyä luontevasti (Ukkonen 1994: 49–50). Vuorovaikutukseen kuuluu puhumisen lisäksi olennaisesti myös kuunteleminen, jotta voidaan välttyä turhilta väärinymmärryksiltä (RDM 2005: 67–69). Mikäli keskustelukumppania ei kuunnella, jää viestintä vaillinaiseksi ja strategian ymmärtäminen vaikeutuu huomattavasti.

Ensimmäisen osion yhteenvedossa on kuvio, jossa yhdistetään strategian jalkauttamisessa johtajiin keskeisesti kuuluvat asiat. Seuraava kuvio (kuvio 3) on jatkoa siihen. Viestintäkanavia voidaan jaotella eri tavalla ja tässä tutkimuksissa näiden jako on: Virallinen ja epävirallinen viestintä (kuvio 3). Viralliselle sekä epäviralliselle viestinnälle on kummallekin oma aikansa ja paikkansa (Hakanen 2004: 152). Strategian jalkauttamisessa käytetään enimmäkseen virallista viestintää, koska kyseessä on virallinen ja yrityksen kannalta tärkeä asia.

Viralliseen viestintään kuuluvat kaikki muut kuviossa esiintyvät tavat paitsi puskaradio. Jokaisella näistä tavoista on oma roolinsa jalkauttamisessa ja niitä voidaan hyödyntää eri tavalla, esimerkiksi informaatiopäivillä strategiasta kerrotaan yleisesti kaikille ja palaverit voivat olla tarkoitettuja pienemmille ryhmille tai tiimeille, joissa strategiaa käsitellään käytännönläheisemmin omalta kohdalta. Kehityskeskustelujen kautta päästään taas tarkastelemaan sitä, miten hyvin työntekijä toteuttaa strategiaa omassa työssään ja esimies voi antaa palautetta alaisen toiminnasta. Sähköisiä viestimiä käyttämällä henkilöstölle jää aineistoa strategiasta, jota voi palata katsomaan myöhemminkin, tosin tällöin asia pitää olla sellainen, jota on käyty myös muussa yhteydessä. Epävirallinen viestintä on vuorovaikutusta henkilöiden välillä, missä vain, milloin vain ja mistä vain, asiasta (Hakanen 2004: 151). Epäviralliseen viestintään kuuluu puskaradio, jolla tarkoitetaan etenkin vapaata viestintää ihmisten välillä. Palaute ja sähköiset viestimet kuuluvat myös epäviralliseen viestintään, koska niitä voidaan käyttää myös vapaamuotoisesti.



Kuvio 3. Viestinnän osat.

2.4. Työntekijät strategian jalkauttamisessa

Johtajat käyvät pitkiä keskusteluja laatiakseen sekä ymmärtääkseen strategian, ja tämän takia myös alaisille on annettava aikaa ymmärtää se ja oppia soveltamaan sitä (Mantere ym. 2006: 38). Työntekijät ovat strategian toimivuuden ja tehokkuuden kannalta kaikkein keskeisimmässä osassa, koska he sitä soveltavat jokapäiväisessä työssään. Tämän takia alaisiin pitäisi keskittyä entistä enemmän jalkauttamisen aikana, sillä muuten implementointi ja jalkauttaminen voivat epäonnistua, eikä strategiaa saada jalkautettua alaisille. Näin ollen aika, joka strategian laatimiseen on kulutettu, on heitetty täysin hukkaan. (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007: 276.)

Strategian jalkauttamista alaisille helpottaa se, että johto hyväksyy muutoksen herättävän positiivisia ja negatiivisia reaktioita henkilöstössä. Mikäli strategia ylipäättään herättää innostusta työntekijöissä, on jalkauttaminen mahdollista toteuttaa. (Salminen 2008: 46.) Kriittisesti ajateltuna ei voida sanoa, että jalkauttaminen ei onnistu, mikäli ihmiset eivät ole innostuneita strategiasta. Strategia voidaan jalkauttaa ja ihmiset voivat hyväksyä sen ilman

innostusta asiaan. On myös mahdollista, että jotkut työntekijät eivät ikinä kiinnostu strategiasta eivätkä sitoudu siihen, mutta silti toimivat sen mukaisesti.

Strategian kommunikointia alaisille on tutkittu empiirisesti saudi-arabialaisessa teollisuus yrityksessä (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007). Tutkimus on keskittynyt yrityksen työntekijöihin sekä heidän kokemuksiin ja tunteuksiin siitä, mikä on paras tapa jalkauttaa strategia sekä saada sitä koskevaa tietoa. Näihin tuloksiin on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, koska Saudi-Arabian kulttuuri, työkuulttuuri sekä työskentelytavat voivat olla hyvinkin erilaiset, mitä ne ovat muualla maailmassa. Kuitenkin voidaan ajatella, että tulokset siitä, minälaisista kanavista tuleva viestintä toimii, on mahdollista yleistää. Tämä sen takia, että erilaisia ihmisiä on kaikkialla, eikä oppimisen eroavaisuudet ole välttämättä niin suuret.

Empiirisen tutkimuksen tuloksissa selvisi, että työntekijät tietävät varsin vähän strategiasta, mutta ovat kuitenkin halukkaita kuulemaan siitä lisää. Monet työntekijät myös toivoivat useiden viestintäkanavien käyttöä, koska he tuntevat sen edistävän strategian ymmärtämistä. Huomattiin myös, että yrityksen uusilla ja vanhoilla työntekijöillä oli eri verran tietoa strategiasta ja pidempään työskennelleet tunsivat strategian paljon paremmin. Tämän uskotaan johtuvan siitä, että kauemmin yrityksessä olleet osaavat hyödyntää ja käyttää monipuolisemmin eri viestintäkanavia kuin uudemmat työntekijät. (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007: 276.)

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä suurin osa tunsi, että kasvokkaisviestintä vuorovaikutteisesti pienissä ryhmissä on paras tapa kommunikoida. Näiden pienryhmä keskustelujen varjoon jäi selvästi henkilökohtainen kanssakäynti sekä erilaiset yrityksen sisäiset lehdet. (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007: 276.) On myös löydetty tuloksia, jotka tukevat henkilöstötilaisuuksien hyödyllisyyttä. Näitä suurempia tilaisuuksia työntekijät pitävät hyödyllisinä tasaisen informaation saannin takia. Kuitenkin työntekijät pitävät tärkeänä, että henkilöstötilaisuuden jälkeen strategiasta keskustellaan pienissä ryhmissä, jotta strategia varmasti ymmärretään. (Mantere ym. 2006: 39.)

Henkilöstön oppimista on pystyttävä kehittämään, koska se nivoutuu niin kiinteästi kiinni strategian toteuttamiseen. Yrityksen strategia kiteyttää sen, mitä henkilöstön tulee osata, joten sen avulla saadaan käsitys siitä, miltä eri alueilta osaamista odotetaan. Henkilöstö on se tekijä, joka lopulta hoitaa yrityksen toimintaa asiakas rajapinnassa, joten heidän osaami-

sensa on oltava korostetussa asemassa. Joku viisas onkin sanonut, että "jos henkilöstö ei ymmärrä strategiaa, eivät he voi ymmärtää mitään muutakaan". Tämä johtaa siihen, että kun henkilöstö ymmärtää strategian, heidän on mahdollista motivoitua työntekoon sekä pyrkiä yhteisiin tavoitteisiin. (Hakanen 2004: 178–179.) Ei voida kuitenkaan väittää, että kaikki motivoituvat sekä tavoittelevat strategiaa sen takia, että ovat hyväksyneet sen. Ihmisillä voi olla monia erilaisia syitä, mitkä vievät heitä eteenpäin ja saavat heidät innostumaan työnteosta. Strategian ymmärtäminen voi silti antaa syvällisemmän käsityksen siitä, mihin pyritään, jonka takia on helpompi olla kiinnostunut tavoittelemaan organisaation yhteisiä tavoitteita.

Työntekijän on osattava mieltää oma paikkansa organisaatiossa, tavoitteiden saavuttamisessa sekä tiedettävä, miten toimitaan strategian mukaisesti päivittäin. Jotta tämä voidaan saavuttaa, on henkilöstön hyväksyttävä strategia. (Mantere ym. 2003: 45.) Kaikkea tätä ei voida kuitenkaan yleistää, koska jotkut strategiaa tuntemattomat ihmiset voivat toimia sen mukaisesti. Silti luultavasti suurin osa kokee työn tekemisen mielekkäämmäksi, mikäli tietää oman paikkansa, sekä sen, miten oma työpanos auttaa yrityksen menestymiseen. Tällöin henkilö voi tuntea paremmin olevansa osa yhteisöä sekä menestyksen tekijä.

Organisaation henkilöstö on tärkeimmässä osassa jalkauttamista, sillä he tuottavat tulosta yritykselle tekemällä töitä strategian mukaisesti. Johtajien olisi hyvä kartoittaa, minkälaiset viestintäkeinot työntekijät mieltävät hyväiksi, ja miten he oppivat parhaiten. Tarkoitus on, että he ymmärtävät ja osaavat strategian mahdollisimman pian, mutta syvällisesti. Työntekijöiden on saatava selkeä käsitys siitä, miten heidän oma työnteoko vaikuttaa organisaatioon kokonaisuudessaan. Oman roolin tietäminen edesauttaa strategian mukaista toimimista, koska yksilö tietää, mitä hän voi saada aikaan tehdessään töitä strategiaa noudattaen.

2.4.1. Strategiakäsitteiden ymmärtäminen

Vähäsanainen strategia, jossa on käytetty hienoja sanoja, on tavallisen työntekijän hankala ymmärtää. Strategia tuntuu abstraktilta monesti siinä käytettyjen käsitteiden takia, osa strategiassa käytetyissä sanoista ovat vierasperäisiä ja niillä on monesti eri merkityksiä. (Hämäläinen & Maula 2004: 21; Mantere ym. 2006: 54.) Strategian vaikeaselkoisuus johtuu siitä, että monia tunteja ja päiviä kestänyt keskustelu strategiasta kiteytetään pääpiirteittäin, maksimissaan pariin lauseeseen. Näin strategian laatijoilla on selkeä käsitys strategiasta, kun

taas muut lähtevät liikkeelle puhtaalta pöydältä. Työntekijöiltä puuttuu nämä pitkien keskustelujen tuoma perusta asiaan, mikä vaikeuttaa sen ymmärtämistä. Toisinaan osa työntekijöistä käsittää strategian väärin, johtuen omasta tavasta ajatella, kun taas toisille se on itsestään selvä. (Mantere ym. 2006: 54.)

Strategian ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti on helpompaa silloin, kun käsitteet ovat tuttuja. Organisaation henkilöstöä varten on kehitetty käsitekorttipeli, jonka avulla käsitteiden merkitystä käsitellään. Peli tapahtuu pienissä ryhmissä, jossa jäsenetään sekä tutustutaan strategiassa käytettäviin termeihin, luodaan strategiakäsitteiden avulla kokonaisuuksia. Käsitteiden yhteen linkittämisen lisäksi myös mietitään, miten nämä eri asiat vaikuttavat henkilöstön käytännön työhön. (Mantere ym. 2003: 56–59.)

Peli perustuu siihen, että henkilöt jaetaan ryhmiin, joissa he kirjoittavat strategiassa olevat käsitteet korteille, sekä jaottelevat ne omiin kokonaisuuksiin. Lisäksi ryhmille annetaan tyhjiä kortteja, jotka ovat käsitekokonaisuuksien nimeämistä varten. Kortit voidaan jaotella esimerkiksi sen mukaan onko kyseessä tapahtuma, toimenpide, järjestelmä vai prosessi. Olennaisinta pelissä on se, että ryhmän jäsenet pystyvät perustelemaan, minkä takia juuri tietyt termit on sijoitettu juuri näihin ryhmiin. Perustelut käydään läpi yhdessä, lajittelun jälkeen, koska tällöin pystytään vertailemaan, miten muut ryhmät yhdistävät asioita keskenään. Käsitteitä voi myös lisätä eri ryhmiin, jos tuntuu siltä, että ryhmästä puuttuu jokin olennainen sana. (Mantere ym. 2006: 71–72; Liite 1.) Käsitekorttipelissä käsitellään lopuksi vielä suurempaa kokonaisuutta, kuten strategiaprosessissa mainittujen asioiden tarkoitusta organisaatiossa, eli minkä takia tietyt asioita tehdään. Pelin loppuessa henkilöstöllä on selkeä käsitys siitä, kuinka monella eri tavalla samat käsitteet voidaan ymmärtää sekä lopullinen ratkaisu pelin päättyessä on yksityiskohtainen ja ymmärrettävä kuvaus yrityksen strategiasta. (Teknillinen Korkeakoulu 2007.)

Aikaisemmin johtajia käsiteltävässä kappaleessa tarkasteltiin strategian tulkintaa ja etenkin sitä, miten helppoa se on ymmärtää väärin. Todettiin, kuinka tärkeä laatijoiden sekä toteuttajien vuorovaikutus on strategian jalkauttamisen onnistumisen kannalta. Strategiakäsitteiden tarkasta selittämisestä huolimatta henkilöstö saattaa ymmärtää ne väärin. Asioita tulkitaan omien kokemusten, arvojen sekä uskomusten perusteella, ja ne ovat jokaisella henkilökohtaisia ja uniikkeja. Näin ollen työntekijöiden antaessa palautetta strategiasta saadaan selville ovatko he oikeasti ymmärtäneet strategian tavalla, jolla se haluttiin ymmärrettävän.

Lisäksi strategian jalkauttamisen onnistuessa hyvin, henkilöstö voi oppia strategisen ajattelun, joka helpottaa strategian läpikäymistä tulevaisuudessa. Strateginen ajattelu edellyttää, että strategian toteuttajat ovat voineet kertoa strategiasta tavalla, joka tehoaa alaisiin erittäin hyvin sekä samalla luoda luottamusta osapuolien välille. (Mantere ym. 2006: 55–56.)

Yleisesti ajatellaan, että strategiaa on hyvin vaikea ymmärtää, ellei sitä selitetä yksityiskohtaisesti. On kuitenkin mahdollista, että strategiakäsitteet ovat jo entuudestaan tuttuja joillekin työntekijöille. Käsitteiden tunteminen helpottaa strategian ymmärtämistä, ja ne ymmärättävä henkilö voi auttaa muita yrityksen työntekijöitä selittämällä ne heille yksinkertaisella tavalla. Siitä huolimatta, että tiedetään valmiiksi, mitä ne tarkoittaa, voi niiden yhdisteleminen oikeisiin kokonaisuuksiin olla vaikeaa. Vierasperäisillä sanoilla on usein monta tarkoitusta, ja voi olla hankala tietää, mitä sillä juuri kyseisessä yhteydessä tarkoitetaan. Käsitteiden yhdistämistä lopulta laajempaan kokonaisuuteen sekä strategian kokonaisvaltaista ymmärtämistä käsitellään seuraavassa luvussa.

2.4.2. Strategian ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti

Strategiaa jalkauttaessa on lähdettävä siitä, että työntekijät ymmärtävät käsitteet, joita käytetään strategiassa. Käsitteiden, sekä niiden kautta syntyvien termien ymmärtämisen jälkeen, on sujuvampaa lähteä yhdistämään niitä laajempaan konseptiin sekä toisiinsa. Kokonaiskuvan strategiasta voi saada esimerkiksi käyttämällä erilaisia sitä varten tarkoitettuja työkaluja. Roos, Victor ja Statler (2004) ovat kehittäneet johtajia varten pelin, jossa käytetään Legoja avuksi havainnollistamaan oman yrityksen asemaa sen hetkisinä markkinoilla. Tämä menetelmä sopii myös työntekijöille, koska sen avulla on mahdollista luoda parempi käsitys yrityksen todellisesta tilasta, lisätä yhteisöllisyyden tunnetta yhteistyön avulla sekä auttaa henkilöstöä hahmottamaan organisaatio uudella tavalla.

Roosin, Victorin ja Statlerin (2004) luomassa strategian kokonaiskuvaa hahmottavassa menetelmässä johtajat muodostavat Legojen avulla yrityksen strategian tai voivat myös samaa menetelmää käyttäen laatia strategian. Tarkoituksena on siis rakentaa Lego-palikoiden avulla oma organisaatio sekä pahin kilpailija tai kilpailijat, miltä ne näyttävät johtajien tai työntekijöiden silmissä. Tätä samaa peliä voidaankin soveltaa myös työntekijöiden kanssa strategian jalkauttamisessa. Tällöin yhden tiimin tulisi rakentaa strategia yhdessä. Tutkimuksessa johtajat rakensivat oman yrityksen linnana sekä viholliset (kilpailijat) linnan

muurien ulkopuolella olevana merirosvolaivana. Näin pystytään luomaan laaja käsitys omasta organisaatiosta sekä kilpailijoista. Rakentamisen jälkeen ryhmät kävivät läpi oman rakennelmansa, sekä selittivät ja havainnollistivat sen sanallisesti muille. Tutkimuksen tarkoitus oli kokeilla sitä, voidaanko Legoja hyödyntämällä laatia organisaatiolle strategia. Työntekijöillä tällaisen menetelmän käyttö avaisi uusia moniulotteisempia näkökulmia strategiasta sekä voisi helpottaa sen ymmärtämistä. Menetelmää on kritisoitava siitä, että Legot ovat leluja ja strategia on yritykselle kriittinen ja tärkeä asia. Ihmisten saattaa olla vaikea ottaa tosissaan tällaisen menetelmän käyttöä. Johtajien ja esimiesten vakuuttaessa, että kyseessä on toimiva tapa, voi se auttaa henkilöstä. Mikäli peliin ei osata suhtautua avoimin mielin sekä vakavasti, sen käytön tulokset eivät välttämättä ole sitä, mitä tahdottaan.

Työntekijöiden kannalta strategian jalkauttamista on tutkittu hyvin vähän ja aikaisemmin mainitussa saudi-arabialaisessa tuotantoyrityksessä (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007) tehtyä tutkimusta aiheesta ei voida laajalti yleistää. Tutkimustuloksia on kuitenkin analysoitu vertaillen Alexanderin (1994) tekemän empiirisen tutkimuksen kanssa. Näissä kahdessa tutkimuksessa oli havaittavissa eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia, kuten saudi-arabialaisessa tutkimuksessa työntekijät suosivat selkeästi eniten tehdasjohtajien kanssa pidettäviä tapaamisia. Tällaiset tapaamiset olivat myös Alexanderin tutkimuksen perusteella olleet suosittuja. Ryhmätapaamiset sekä yksityiset tapaamiset lähimpien johtajien ja esimiesten kanssa olivat sijoittuneet korkealle ja niitä pidettiin tehokkaina sekä miellyttävinä keinoina. Lisäksi ilmoitustaululle laitettuja sekä sähköpostilla lähetettyjä tiedotteita pidettiin yleisesti hyvänä tapana kertoa asioista. Alexanderin tutkimuksessa tällainen strategiasta sekä muista asioista tiedottaminen oli suosituin tapa. Tehokkaina keinoina edellisten lisäksi pidettiin myös artikkeleita työpaikkalehdessä sekä videonauhoitteiden näyttämistä. Nauhoitteiden näyttämisen jälkeen kuitenkin asiasta tahdottiin keskustella myös pienemmissä ryhmissä.

Strategian jalkauttaminen on tehtävä loogisessa järjestyksessä, yksityiskohtaisista käsitteistä kokonaisuuden käsittelemiseen. Käyttämällä Lego-palikoita avuksi voidaan ymmärtää, mitä strategialla pyritään tekemään kilpailijoihin nähden, ja tämän kautta henkilöstö käsittää, miten oma työskentely strategian mukaisesti näkyy ulospäin. Silloin, kun päästään tähän vaiheeseen, ollaan jalkauttamisessa pitkällä, koska henkilöstö ymmärtää mitä strategialla tarkoitetaan sekä omalla kohdalla että yrityksen kannalta.

2.4.3. Strategian hyväksyminen, sitoutuminen ja viestintätyytyväisyys

Henkilöstölle on kerrottava kaikki sellainen, mitä yrityksessä tapahtuu, ja joka tulee vaikuttamaan heidän työhönsä, sillä tällaisen tiedon saaminen ja ymmärtäminen lisäävät henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä vaikuttaa olennaisesti heidän toimintaansa päivittäin. Tiedon saaminen koetaan mieluisaksi sekä omaa roolia selventäväksi etenkin, jos henkilöstöllä on mahdollisuus keskustella aiheesta myöhemmin niin, että viesti varmasti ymmärretään. (Juholin 2006: 144.) Työntekijän voi olla ongelmallista sijoittaa oma roolinsa strategiaan, joten siitä keskusteleminen pienemmässä ryhmässä tai esimiehen kanssa on ensiarvoisen tärkeää heille (Mantere ym. 2003: 73). Aina tilanne ei kuitenkaan ole tällainen, kuten silloin kun strategia vain päivitetään ja tehtävät pysyvät samanlaisina, eli uusia rooleja ei välttämättä synny.

Kun organisaatioon määritellään uusi strategia työntekijät haluavat miettiä tarkasti, miten se tulee vaikuttamaan heihin sekä heidän työnkuvaansa. Mikäli oma rooli sekä mahdollinen uusi työnkuva koetaan miellyttäväksi, strategiaan on helpompi sitoutua. Sitoutumista edesauttaa myös se, että työntekijä pääsee kehittämään itseään sekä voi oppia uutta. (Hämäläinen & Maula 2004: 36, 41.) Henkilöstön sitoutumiseen voi vaikuttaa vastuun määrä, saavutukset sekä tunnustuksen saaminen organisaatiossa (Armstrong 2006: 112).

Sitoutumista on olemassa sekä pitkää että lyhyttä. Lyhyellä sitoutumisella tarkoitetaan enemmänkin jokapäiväisiä tuntemuksia työnteosta, kun taas sitoutuminen pitkällä aikavälillä edellyttää, että tavoitteet ja visio koetaan yhteisiksi. Lisäksi se, että yksilöön luotetaan ja uskotaan, edesauttaa sitoutumisen syventymistä. (Åberg 2008: 30.) Kun työntekijä ymmärtää ja hyväksyy strategian, hänellä on mahdollisuus tukeutua siihen päivittäin tehdessään erilaisia valintoja sekä ratkaistessaan ongelmia. Henkilöstö selviytyy suhteellisesti paremmin työstään eikä virheitä tule niin paljon, kun ymmärretään yrityksen tavoitteet ja se, mitä henkilöltä itseltä odotetaan. (Hämäläinen & Maula 2004: 36, 41.) Näin ollen työntekijät toimivat itseohjautuvasti sekä ovat kiinnostuneita tekemään töitä eikä heitä tarvitse puskea eteenpäin. Tällainen maksimaalinen sitoutuminen voidaan saada toisinaan aikaan silloin, kun työntekijä saa itse osallistua omien työtehtäviensä suunnitteluun. (Åberg 1993: 47–48.) Mikäli osallistamista ei ole hoidettu oikein, se aiheuttaa henkilöstössä itsepetosta, turhautumista sekä tunteita pinnallisuudesta (Ukkonen 1994: 92). Osallistuminen ei kuitenkaan

ole pakollista, koska monissa yrityksissä se ei ole välttämättä edes mahdollista. Tosin jo pienikin oma osallistuminen saattaa edistää sitoutumista.

Strategian ymmärtämiseen liittyy keskeisesti viestintätyytyväisyys, eli minkälaiseksi ihmiset tuntevat viestinnän yrityksessä. Viestintätyytyväisyys pitää sisällään henkilöiden tyytyväisyyden saadusta tiedosta sekä kokemuksia siitä, onko heitä kuunneltu ja ovatko he voineet vaikuttaa yhteisössään. Henkilöstön sitoutumisella sekä heidän tyytyväisyydellään yritykseen on selkeä yhteys viestintätyytyväisyyteen. Strategia on helpompi ymmärtää, kun henkilöstö on tyytyväinen tapoihin, joilla sitä heille kerrotaan. Viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa kielteisesti kuitenkin se, jos tietoa tulee liikaa. Monet ihmiset tuntevat saavansa yliannostuksen tietoa, mutta silti olevansa epätietoisia joistain asioista, joten tieto ei ole sitä mitä kaivataan. (Juholin 2006: 146–147.)

Erään tutkimuksen mukaan viestintätyytyväisyydellä on selvä yhteys tyytyväisyyteen organisaatiossa ja tästä vastuussa on useimmiten työntekijän oma esimies, koska hän on lähimmässä kontaktissa työntekijän kanssa päivittäin. Kuitenkaan kaikkea vastuuta ei voida antaa esimiehelle, sillä nykyään oma-aktiivisuus on entistä tärkeämpää. Aktiivisuutta sekä omaaloitteisuutta korostetaan huomattavasti aikaista enemmän alaisen eli vastaanottajan kannalta. (Åberg 2008: 110.)

Strategian ymmärtäminen ja lopulta siihen sitoutuminen hyödyttävät sekä työntekijöitä että yritystä. Henkilöstö tuntee paremmin, mitä asioita ajetaan eteenpäin ja haluaa myös itse olla parantamassa yrityksen toimintaa ja tulosta. Strategian hyväksymisen kautta sitoudutaan yritykseen ja useimmiten samalla työtyytyväisyys kasvaa. Henkilöstön sitoutuminen strategiaan vie aikaa, jonka takia viestintää pitää toteuttaa monella eri tavalla, mutta kuitenkin niin, että henkilöstö tuntee sen olevan mielenkiintoista. Strategiasta kertomista samalla tavalla jatkuvasti laskee viestintätyytyväisyyttä sekä saattaa näin ollen myös laskea kiinnostusta strategiaa kohtaan.

2.4.5. Yhteenveto ja kommentit

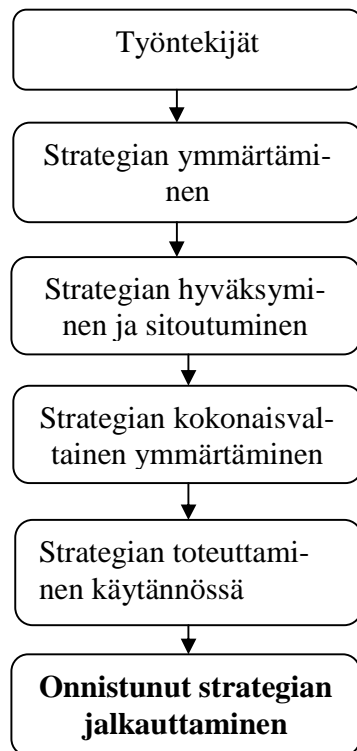
Yrityksen työntekijöiden tehtävä on toimeenpanna strategia, mutta silti liian usein yrityksissä henkilöstöön keskitytään liian vähän implementoinnin aikana. Al-Ghamdin, Royn ja Ahmedin (2007) tekemän tutkimuksen mukaan useimmat työntekijät haluaisivat tietää lisää

strategiasta. Mieluiten jalkauttaminen pitäisi tapahtua kasvotusten, jolloin kysymyksiä on mahdollista esittää heti niiden muodostuessa. Edellytyksenä strategian oppimiselle on, että henkilöstö myös osaa oppia uutta ja kehittää vanhaa.

Strategiaan tiivistetään se, mitä henkilöstön tulee osata eli minkä takia henkilöstön osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää. Ennen kuin henkilöstö on ymmärtänyt ja hyväksynyt strategian, jalkauttamista ei ole saatu päätökseen eikä sen toteuttaminen näy käytännössä. Johtajien on otettava työntekijät huomioon, kun he valitsevat metodeja sekä erilaisia viestintäkanavia jalkauttamista varten, sillä mitä mieluisimpia ne ovat työntekijöille, sitä helpommin strategia ymmärretään.

Strategian ymmärtämistä voidaan helpottaa esimerkiksi laatimalla sen yksinkertaiseen ja selkeään muotoon, sillä useimmiten strategia on pitkien keskustelujen jälkeen kiteytetty pariin monimutkaiseen lauseeseen, jotka on työntekijän vaikea ymmärtää (Hämäläinen & Maula 2004: 21; Mantere ym. 2006: 54). Etenkin hankalat termit hidastavat huomattavasti strategian ymmärtämistä, vaikka ne selitettäisiinkin. Joidenkin on helpompi ymmärtää, mitä strategialla tarkoitetaan, jos sen voi nähdä kirjoitettuna samaan aikaan, kun siitä puhutaan. Näin ollen ei pelkkä selkokielen puhuminen ole tarpeeksi riittävä jalkauttamisen väline.

Seuraava kuvio (kuvio 4) kuvastaa strategian jalkauttamista työntekijöiden perspektiivistä. Kuvio on jatkoa jo aikaisempien lukujen yhteenvedoissa olleisiin kuvioihin, joista syntyy kokonaisuus, johon on kerätty olennaisimmat asiat strategian jalkauttamisen kannalta. Jalkauttaminen tulee aloittaa käymällä strategiassa käytetyt käsitteet ensin läpi, sillä strategia on helpompi ymmärtää, kun sanat ovat tuttuja ja ne osataan yhdistää laajempaan kontekstiin. Henkilöstön tulee ymmärtää, mitä strategia tarkoittaa, mutta myös se, mitä se tarkoittaa oman työn kannalta. Lisäksi heidän on tiedettävä, mihin strategialla tähdätään, ja mitä erilaisia asioita henkilöstön tulee itse tehdä, jotta toimitaan strategian mukaisesti. Keskeisessä asemassa on erityisesti strategian ymmärtäminen oman työn kautta, sillä osataanko strategia ulkoa vai ei, ei ole yhtä suurta merkitystä. Osalle työntekijöistä riittää, että on olemassa strategia, jota pitää toteuttaa. Toisille myös sen hyväksyminen ja siihen sitoutuminen on tärkeää, sillä strategian hyväksymisen kautta yksilö hyväksyy yrityksen toimintatavan sekä pelisäännöt. Viimeinen vaihe ennen strategian jalkauttamisen onnistumista on se, että henkilöstö toteuttaa strategiaa juuri niin kuin on tarkoitettu eli soveltaa sitä. Strategia näkyy kaikessa heidän tekemisessään ja vaikuttaa heidän päätösten tekoon aina.



Kuvio 4. Työntekijät strategian jalkauttamisessa.

Kuvion (kuvio 4) päättyminen onnistuneeseen jalkauttamiseen ei tarkoita, että jalkauttaminen voidaan lopettaa kokonaan. Strategian jalkauttaminen on jatkuva prosessi, sillä strategiaa täytyy jalkauttaa koko ajan, sekä sen toteuttamista työssä on myös alituisesti seurattava, jotta strategia vastaa sitä, mitä yrityksessä halutaan. Ilman jatkuvaa arviointia on mahdotonta tietää, onko jalkauttaminen todella onnistunut ja ovatko työntekijät oppineet soveltamaan strategiaa (Coulter 2002: 280). Lisäksi strategiaa on muokattava koko ajan markkinoiden muuttuessa, joka tarkoittaa, että jalkauttaminen alkaa taas uudestaan.

2.5. Teoreettinen viitekehys

Strategian jalkauttaminen koostuu kolmesta eri osasta: johtajista, viestinnästä ja alaisista. Tärkeimmät tekijät näistä kolmesta osasta on kerätty yhteenvedoissa olleisiin kuvioihin (kts s. 33, 48, 57). Johtajilta vaaditaan paljon, jotta jalkauttaminen voi onnistua, koska heidän

täytyy osata soveltaa erilaisia rooleja, käyttää monipuolisesti viestintäkanavia sekä olla kärsivällisiä. Viestintäkanavista jokaisella on oma tarkoituksensa ja niiden monipuolinen käyttäminen edistää strategian ymmärtämistä. Alaiset ovat vastaanottava osapuoli, mutta se ei tarkoita, että he voivat vain tulla palaveriin ja kuunnella, kun strategiasta kerrotaan. Mitä kiinnostuneempia ja aktiivisempia työntekijät ovat, sitä paremmin he oppivat sen ja voivat käyttää sitä apuna tehdessään töitä.

Useimmiten strategian laatijat ja toteuttajat ovat organisaatiossa eri ihmisiä (Mantere ym. 2003: 46). Pyrkimyksenä on kuitenkin saada mahdollisimman moni osallistumaan kaikkiin tehtäviin strategiaa koskien (Lindroos & Lohivesi 2004: 49). Siitä, kenelle strategian jalkauttaminen kuuluu, on ristiriitaisia mielipiteitä. Hunger ja Wheelen (1993) uskovat, että lähes kaikki johtajat ovat mukana jalkauttamisessa, mutta Salmisen (2008) mukaan se on tänä päivänä enemmänkin esimiesten ja keskijohdon tehtävä. Perinteinen ajatus on, että keskijohto vie strategian operationaaliselle tasolle (Coulter 2002: 19). Tärkeintä kuitenkin on, että ne ketkä strategiaa lopulta jalkauttavat, ymmärtävät sen (Mantere ym. 2003: 46). Johtajien tehtävänä on jalkauttaa strategia alaisille niin, että he ymmärtävät, hyväksyvät sekä sitoutuvat siihen. Tätä voidaan edistää näyttämällä itse mallia niin sanojen kuin tekojenkin osalta (Hunger & Wheelen 1993: 37; Perkkä-Jortikka 2005: 15).

Viestinnässä voidaan käyttää hyväksi niin monia kanavia kuin tahdotaan, mutta niiden hyödyllisyyttä on syytä miettiä etukäteen. Viestintä on strategian jalkauttamisen kulmakivi, koska vuorovaikutteisen toiminnan kautta strategiasta voidaan keskustella avoimesti henkilöstön keskuudessa (Hämäläinen & Maula 2004: 26; Hakanen 2004: 147–148; Salminen 2008: 278). Johtajat ovat vastuussa strategian jalkauttamisesta, mutta jokainen ihminen organisaatiossa on vastuussa siitä, millainen ilmapiiri yrityksessä on eli voiko siellä kysyä sekä puhua asioista avoimesti (Rastas & Einola-Pekkinen 2001: 27; Mantere ym. 2003: 26; Juholin 2006: 176).

Alaiset ovat strategian toteuttajia ja käytäntöön panijoita. Heitä ei ole aikaisemmin jalkauttamisen kannalta tutkittu lähes ollenkaan. Ainoan tutkimuksen mukaan (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007) alaiset ovat kiinnostuneita strategiasta, mutta tietävät siitä varsin vähän. Kyse on saudi-arabialaisesta tuotantoyrityksessä työskentelevistä työntekijöistä, joten tuloksia ei voida täysin yleistää muihin maihin ja yrityksiin. Alaisten näkökulmasta ensin on ymmärrettävä käsitteet, jotta voidaan mieltää ne suurempaan kokonaisuuteen (Mantere ym. 2006:

54; Hämmäläinen & Maula 2004: 21). Strategian kokonaiskuvan myötä henkilö voi ymmärtää oman roolinsa yrityksessä sekä lopulta sitoutua strategiaan ja yritykseen.

Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan sitä, miten strategia saadaan jalkautettua henkilölle ja etenkin siihen, mitkä ovat ne kriittisimmät tekijät, jotka on tehtävä jalkauttamisen onnistumisen takaamiseksi. Aikaisemmin on tutkittu sitä, miten johtajat hahmottavat oman strategisen paikkansa markkinoilla (Roos, Victor & Statler 2004) ja sitä, miten henkilöstö oppii yrityksen strategiasta (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007). On myös tutkittu keskijohdon roolia strategian implementoinnissa (Ikävalko & Aaltonen 2001). Nämä tutkimukset eivät kuitenkaan selvitä sitä, mitä strategian jalkauttamisessa tulee tehdä sekä mitkä ovat ne tekijät, jotka mahdollistavat strategian jalkauttamisen onnistumisen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää juuri ne asiat, mitkä ovat olennaisimpia tässä prosessissa.

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA KOHDE YRITYKSEN ESITTELY

Tässä luvussa tullaan tarkastelemaan tutkimusmenetelmiä sekä sitä, miten tutkimus on tehty. Menetelmien käsittely aloitetaan tutustumalla ontologiaan ja epistemologiaan. Näitä pohtimalla voidaan helpommin ymmärtää, minkä takia tutkija on päätenyt tiettyihin tuloksiin. Lopuksi tutustutaan myös tarkemmin erilaisiin menetelmiin ja metodeihin, joiden avulla tämä tutkimus toteutetaan.

3.1. Filosofinen näkemys

Filosofisten näkemysten käsittäminen helpottaa tutkimuksellisten menetelmien ja metodologioiden ymmärtämistä, kuten esimerkiksi eroja kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien välillä. Filosofiset näkemykset jaetaan neljään eri osaan: ontologiaan, epistemologiaan, logiikkaan ja teleologiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 123.) Keskeisimpiä tässä yhteydessä ovat ontologia ja epistemologia. Ontologia tarkoittaa todellisuuden ja sen peruselementtien tutkimista ja tarkastelua sekä olemassaolon kyseenalaistamista (Hirsjärvi ym. 1997: 123; Niiniluoto 1999: 125). Lisäksi ontologinen näkemys sisältää olemassaolon kysymyksiä: onko empiirinen maailma olemassa objektiivisena vai onko todellisuus olemassa vain ihmisten tekemien asioiden seurauksena eli onko maailma subjektiivinen (Burrell & Morgan 1979: 4). Epistemologia sen sijaan käsittelee tiedon luonnetta, sen muodostumista ja käsitettä sekä tietämisen alkuperää (Hirsjärvi ym. 1997: 124; Niiniluoto 1999: 136; Järvinen & Järvinen 2000: 205). Epistemologiassa ongelmat käsittelevät tiedonsaannin vaikeutta, kuten mikä on paras tapa kerätä aineistoa tiettyä tutkimusta varten (Hirsjärvi ym. 1997: 124). Tämä tutkielma on objektiivisesta näkökulmasta, jonka takia uskotaan todellisuuden olevan olemassa ihmisistä riippumatta. Tähän linkittyy myös tutkijan käsitys epistemologiasta, sillä tutkielma tehdään teoriaan pohjautuen, kuitenkin kehittämällä totuutta ja teoriaa empirian kautta.

Epistemologisen näkökulman yksi ääripää on positivismi, joka pyrkii tutkimaan todellisuutta sekä ilmiöiden välisiä suhteita välittömällä havainnoilla. Tieteellisyys on positivismissa erittäin tärkeää, mutta suuntaus on saanut kuitenkin kritiikkiä siitä, onko mahdollista perustaa tieto pelkkien havaintojen varaan. Positivismiin vastakohtaksi on syntynyt postpositi-

vismi, jonka mukaan ihmisten tieto on pelkkää arvailua. (Burrell & Morgan 1979: 5.) Sen sijaan hermeneutiikassa taas ihmistä pidetään subjektina ja sen tulkinta perustuu inhimillisten merkitysten ymmärtämiseen (Sayer 1994: 76; Tuomi & Sarajärvi 2003: 21). Myös tälle näkökulmalle on syntynyt vastakkainen aspekti, kriittinen realismi, joka pyrkii tieteen avulla saamaan jatkuvasti paremman käsityksen maailmasta. Kriittisessä realismissa ajatuksena on, että olemassa olevaa teoriaa pyritään todentamaan empirian avulla sekä ilmiötä halutaan selittää. Tämän mukaan teoria voidaan milloin vain kumota, koska se on vain tämän hetkinen totuus ja se on mahdollista todistaa vääräksi. (Sayer: 1994: 5–6.) Tutkielma on tehty kriittisen realismin perspektiivistä, koska strategian jalkauttamisesta on olemassa jo hieman tietoa. Ei kuitenkaan uskota, että tämän hetkinen teoria on täysin aukotonta, vaan sitä pitää tutkia jatkuvasti lisää. Teorian ja empirian yhdistämisen avulla haetaan totuutta tutkimuksen kohteesta, jotta jalkauttamista voidaan ymmärtää entistä paremmin.

Tieteellisen ajattelun ja päättelyn voi jakaa kolmeen eri luokkaan; induktiiviseen, deduktiiviseen ja abduktiiviseen. (Akateeminen Yrittäjäkoulu 2008; Eriksson & Kovalainen 2008: 21). Luokat määritellään erilaisten loogisten säännösten mukaan. Deduktiivisessa eli analyyttisessä päättelyssä johtopäätökset tehdään loogisesti tapahtumien ja väitteiden perusteella. Filosofisista näkemyksistä logiikka tutkii erityisesti deduktiivista päättelyä ja sen sääntöjä. Tämän kaltaista päättelyä käytetään etenkin silloin, kun teoriasta laaditaan hypoteeseja. (Uusitalo 1991: 19–21; Peirce 2001: 241; Eriksson & Kovalainen 2008: 22.)

Induktiivisessa eli synteettisessä päättelyssä sääntö tai väite päätellään tuloksesta. Näin ollen johtopäätös ei välttämättä ole looginen seuraus väitteestä. Usein induktiivinen päättely onkin yleistämistä tapahtumien perusteella: kyse voi olla niin tilastollisesta yleistyksistä, jossa yleistys tehdään otoksen perusteella, tai kyseessä voi olla tuttuja tapahtumia koskeva yleistys. (Uusitalo 1991: 20–21; Peirce 2001: 238; Eriksson & Kovalainen 2008: 22.) Abduktiivisessa päättelytavassa otetaan huomioon yhtäaikaaisesti jo olemassa oleva kirjallisuus ja teoria sekä omat havainnot ilmiön pohjalta, joten se yhdistelee kahta muuta päättelytapaa. Näin ollen tämän hetkinen teoria pyritään todistamaan havainnoimalla sekä lisäksi uutta tietoa luodaan yhdistämällä jo olemassa oleva tieto uusien kokemusten kanssa. (Akateeminen Yrittäjäkoulu 2008; Eriksson & Kovalainen 2008: 23.)

Deduktiivisuus näkyy eniten tässä tutkielmassa, sillä tutkimuksen teoreettinen viitekehys on luotu ennen empiirisen aineiston keräämistä, joten teoriaa pidetään tämän hetkisenä to-

tuutena strategian jalkauttamisesta. Empirian kautta etsitään vahvistusta teorialle ja pyritään selittämään jalkauttamista selkeämmässä muodossa. Aikaisempaa kirjallisuutta yhdistetään empiriaan, jonka kautta saadaan luotua johtopäätökset, jotka yhdistävät tiedot toisiinsa loogisesti. Deduktiivisissa tutkimuksissa käytetään yleensä hypoteeseja, joita pyritään tutki-
maan empirian kautta. (Eriksson & Kovalainen 2008: 22). Tässä tutkimuksessa hypoteeseja ei kuitenkaan laadita, koska niillä ei ole keskeistä merkitystä kirjallisuuden vähyden takia, vaan pyritään ennemminkin kehittämään ja luomaan uutta teoriaa käytännön kautta.

3.2. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä on olemassa kaksi; kvalitatiivinen eli laadullinen sekä kvantitatiivinen eli määrällinen ja niiden valinta riippuu tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset esitetään numeerisessa muodossa. (Uusitalo 1991: 79.) Tällaisessa tutkimuksessa kootaan perusjoukko, joka esittää aineistoa tilastollisesti. Tämä joukko on usein erittäin tarkasti valittu ja määritelty, sillä perusjoukon tulosten tulee päteä tutkimuksen aineistoon sekä edustaa sitä. (Uusitalo 1991: 81; Hirsjärvi ym. 1997: 137.) Kvantitatiivinen aineisto laitetaan usein koodattuun ja strukturoituun muotoon, jonka jälkeen sitä analysoidaan tilastollisesti (Alasuutari 2001: 33). Kokonaisvaltaisesti kvantitatiivinen tutkimus pyrkii koettelemaan teoriaa (Uusitalo 1991: 81).

Kvalitatiivista aineisto sisältää vielä sanojakin syvällisempää tietoa (Tesch 1990: 55). Kyseinen tutkimusmenetelmä tuottaa kompleksista ja monitasoista aineistoa. Materiaalin keräys sekä sen analysointitapa määräytyy teoreettisen viitekehityksen mukaan, sillä tavoitteena on saada aineisto edustamaan aikaisempaa teoriaa ja löytää keskeisimmät ongelmat tutkimuksen kannalta. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritäänkin kehittämään teoriaa ja tutkimuksen välivaiheet kytkeytyvät läheisesti toisiinsa. (Uusitalo 1991: 80–81; Alasuutari 1995: 83–84.) Tutkimuksen aineisto kerätään tarkoin valitulta joukolta, etenkin ihmisiä käytetään usein informaation keruun lähteenä, koska tietoa pyritään saamaan kokonaisvaltaisesti ja luonnollisista tilanteista (Hirsjärvi ym. 1997: 165).

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista, että aineiston analyysin jälkeen huomataan, että tutkimusta pitääkin vielä jatkaa. Tämä kuvastaa tutkimuksen rajojen avoimuutta, jotka voivat laajentua tai kaventua, tarpeen mukaan. (Uusitalo 1991: 80–81.) Tässä tutkimukses-

sa käytetään kvalitatiivista menetelmää, koska se sopii pienehkön ryhmän syvälliseen tarkasteluun. Tutkittavan ryhmän koko on 13 henkilöä eli case yrityksestä valittu yksi tiimi, johon mukaan kuuluvat tiimin lisäksi heidän esimiehensä toimitusjohtajaan asti, henkilöstöjohtaja sekä organisaatiossa oleva valmentajakonsultti. Tutkimuksessa tarkastellaan vain yhtä tiimiä, jotta saadaan konkreettinen käsitys strategian jalkauttamisesta suoraan johtajalta työntekijälle, mahdollisten välikäsien kautta. Eri viestintäkanavien toimintaa voidaan verrata eri ihmisiin, koska koko tiimillä on sama strategia ja heihin käytetään samoja menetelmiä.

Tutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää yhdessä ja näitä kahta voikin olla vaikea erottaa selkeästi toisistaan käytännön tilanteessa. Menetelmät ovat monesti toisiaan rikastuttavia ja monipuolisia, jonka takia niitä on tarpeen käyttää samanaikaisesti, esimerkiksi kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää alkukokeena kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tällöin on mahdollista selvittää, mitkä todella ovat ne asiat, joita kannattaa tutkia. (Hirsjärvi ym. 1997: 133.) Tämän tutkimuksen laadullinen tapa on sopivampi tutkittaessa tarkoin valittua tiimiä, josta halutaan monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa. Tahdotaan selvittää juuri tietyssä yrityksessä, tietyssä tiimissä, työskentelevien ihmisten kokemuksia sekä tunteita ja kehittää uusia ratkaisuja aineiston pohjalta. Tarkastelemalla jalkauttamista läheltä saadaan konkreettista tietoa siitä, mitkä asiat todella auttavat sekä miten jalkauttaminen pystytään viemään läpi mahdollisimman tehokkaasti oikeiden työkalujen avulla.

3.3. Tutkimusstrategiat

Tutkimusstrategiat eli -metodit on jaettu kolmeen osaan: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus, eli case study (Hirsjärvi ym. 1997: 130). Kokeellisessa tutkimuksessa tarkastellaan yhden muuttujan vaikutusta muihin muuttujiin. Tällainen tutkimus aloitetaan ottamalla ensin näyte, jota sitten tutkitaan ja analysoidaan erilaisten koejärjestelyjen avulla. Näytettä havainnoidaan olosuhteita muuntelemalla ja seurataan, miten muutokset vaikuttavat muuttujiin. Kokeellisessa tutkimuksessa asetetaan usein hypoteeseja, joita pyritään selvittämään sekä lopulta tulokset mitataan ja esitellään numeerisesti. (Hirsjärvi ym. 1997: 130.)

Survey-tutkimus on metodi, jossa kerätään tietoa standardoidulla tekniikalla, tieteellisiin tarkoituksiin, tietyltä joukolta ihmisiä. Usein tieto kootaan pieneltä ryhmältä haastattelemalla tai kyselylomaketta käyttämällä; kysymällä kysymykset kaikilta samassa järjestyksessä. Tutkittavaa ilmiötä pyritään tiedonkeruun jälkeen tutkimaan selittämällä, vertailemalla ja / tai kuvailemalla. (Hirsjärvi ym. 1997: 130; Järvinen & Järvinen 2000: 57.) Kun tutkimusta tehdään näytteen avulla, koetetaan todistaa teoria oikeaksi ja totuudenmukaiseksi. On kuitenkin syytä muistaa, että teoria voi osoittautua myös vääräksi ja se saatetaan joutua hylkäämään. Tällaiseen tilanteeseen tulisi varautua ennalta, ja mikäli teoria hylätään, on se syytä perustella muutamasta vaihtoehdoisesta näkökulmasta. (Järvinen & Järvinen 2000: 57–58.)

Kolmas tutkimusstrategia on tapaustutkimus, joka on tämän laadullisen tutkimuksen metodi. Metodi keskittyy ymmärtämään dynaamista hetkeä yhden tapauksen perusteella (Eisenhardt 1989: 534). Tapaustutkimuksen kohteena voi olla vain yksi tapaus, mutta voi olla useampiakin, joten myös analyysi on mahdollista toteuttaa monella eri tasolla. (Eisenhardt 1989: 534; Uusitalo 1991: 75.) Tässä tutkimuksessa tapauksia on vain yksi, jolloin yhden tapauksen avulla voidaan paneutua tarkastelemaan, mitkä todella ovat niitä tärkeimpiä asioita strategian jalkauttamisessa, joihin on panostettava sekä pystyttävä ottamaan henkilöitä monelta hierarkiatasolta mukaan.

Tapaustutkimuksen aikana syntyy usein miten ja miksi -kysymyksiä. Lisäksi kyse on usein tapahtumasta, johon tutkija ei itse pysty vaikuttamaan. (Yin 1994: 1.) Tapaustutkimus sopii erityisen hyvin tähän tutkimukseen, koska case studyn luonteeseen kuuluu tarkkailla ja tutkia tiettyä tapahtumaa erittäin läheltä sekä syvällisesti. On myös todettu, että millään muulla tutkimusmenetelmällä ei saada niin rikasta käsitystä tapahtumasta kuin tällä.

Tapaustutkimuksella on huonotkin puolensa, sillä se vie paljon aikaa, eivätkä tapahtumat aina ole sitä, miltä ne ulkopuolisen silmin näyttävät. Tutkittaessa vain yhtä yksittäistä tapausta, saadaan syvällistä tietoa, mutta yleensä aiheen laajuus voi jäädä kapeaksi. (Salkind 2003: 213–214.) Tässä tutkimuksessa halutaan saada mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaus siitä, miten strategian jalkauttaminen tapahtuu sekä mitkä ovat kriittisimmät tekijät tässä prosessissa, joten case study on sopivin metodi. Jalkauttaminen on lähes joka yrityksessä erilainen, jonka takia kiinnostavaa onkin saada juuri tämän yrityksen jalkauttamisesta mahdollisimman spesifiä tietoa, sillä tutkittaessa vain yhtä tapausta voidaan siihen paneutua

entistä syvällisemmin. Mikäli tapauksia olisi enemmän, niiden tarkempi tarkastelu vaatisi huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja. Tarkoitus on oppia aiheesta mahdollisimman paljon ja yhtä yritystä tutkimalla se on mahdollista.

Kriittisesti tarkasteltuna voidaan tosin väittää, että tutkimalla monen organisaation strategian jalkauttamista olisi mahdollista saada laajempi ja yleistettävämpi käsitys siitä, mitkä keinot koetaan hyviksi. Lisäksi useampia tapauksia voisi vertailla keskenään sekä niiden perusteella tutkia, mikä on paras tapa jalkauttaa strategia. Tutkija pyrki pääsemään heikkouksista esittämällä mahdollisimman monipuolisia kysymyksiä sekä valitsemalla henkilöitä eri tasoilta, jotka ovat olleet pitkään yrityksessä. Lisäksi tutustuminen aikaisempaan kirjallisuuteen sekä aineiston keräämiseen ennen haastatteluja auttoi ymmärtämään tutkimuksen kohdetta paremmin sekä hyödyntämään eri aineistonkeruutavat.

3.4. Tiedonkeruumenetelmät

Tietoa voidaan kerätä monilla eri tavoilla ja yleensä niihin kuuluvat ainakin; haastattelu, kysely, havainnointi ja kirjallisuuteen tutustuminen. (Järvinen & Järvinen 2000: 153). Yin (1994) on ottanut mukaan vielä näiden edellisten lähteiden lisäksi dokumentit, arkistoidut asiakirjat, suoran ja osallistuvan havainnoinnin sekä fyysisen artefaktin. Useimmiten tapaustutkimuksessa aineisto kerätään montaa eri tapaa käyttämällä (Eisenhardt 1989: 534). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohdetta, kuten tässä tutkimuksessa strategian jalkauttamisprosessia. Näin ollen tietoa tulee kerätä tavalla, jolla saadaan kyseessä olevasta prosessista selkein käsitys ja pystytään ymmärtämään sitä. Yleensä rajana aineistoa kerätessä pidetään saturaatiopistettä eli tilannetta, jolloin lisätutkimuksista ei ole enää huomattavaa hyötyä. Toisin sanoen silloin, kun haastatteluja tai kyselyjä tehdessä huomataan, että saadaan samoja tuloksia toistuvasti, on saturaatiopiste saavutettu. (Hirsjärvi ym. 1997: 181.)

Aineiston keruumenetelmistä tässä tutkimuksessa käytetään kirjallisuuteen tutustumista, haastatteluja, havainnointia sekä avoimia kyselylomakkeita. Usein liiketoimintaa koskevissa tutkimuksissa empiria kerätäänkin nimenomaan haastatteluilla, muita aineiston keruumenetelmiä ei aina edes harkita (Eriksson & Kovalainen 2008: 125). Tosin Eisenhardt (1989: 534) väittää, että tapaustutkimuksissa yleensä yhdistellään monia eri aineiston ke-

ruumenetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytetään kolmea eri muotoa, jotta aihetta pystytään tarkastelemaan mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Tällaista kolmen eri aineistonkeruutavan (tässä haastattelu, kysely ja havainnointi) käyttöä kutsutaan triangulaatioksi (Eskola & Suoranta 1998: 69–70). Aineiston kerääminen hyödyntämällä eri menetelmiä vie enemmän aikaa ja resursseja, mutta näin on mahdollista saada kattavampi kuvaus aineistosta sekä tarkastella sitä useammasta näkökulmasta.

Haastattelua on pidetty yhtenä yleisimmistä tavoista kerätä aineistoa kvalitatiivista tutkimusta tehdessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että haastatteluja ei voitaisi tehdä, kun kerätään aineistoa määrälliseenkin tutkimukseen. Haastattelut ovat vuorovaikutustilanteita ja ne jaetaan usein eri luokkiin niiden struktuuriasteen mukaan. (Tamminen 1993: 98; Yin 1994: 84; Hirsjärvi ym. 1997: 204; Eskola & Suoranta 1998: 86; Hirsjärvi & Hurme 2000: 43.) Haastattelujen etuna on monesti se, että haastateltavat saadaan usein mukaan tutkimuksen tekoon sekä heidät on mahdollista tavoittaa myös haastattelun jälkeen, mikäli lisäkysymyksille on tarvetta. Haastatteluihin ja niiden oikeellisuuteen vaikuttavat aina muutamakin eri seikat. Luotettavuuteen haastateltava saattaa vaikuttaa antamalla sosiaalisesti soveliaita vastauksia sekä puhua aiheen vierestä, joka voi heikentää totuudenmukaisia vastauksia. Lisäksi haastatteluun vaikuttaa aina tilanne, sillä on mahdotonta tietää antaisiko haastateltava samat vastaukset eri tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 1997: 200–203.) Tutkimuksessa luotettavuuteen pyrittiin sillä, että tutkimukseen osallistuville kerrottiin, että tutkimukseen annettava tieto on salaista, eikä vastauksia kerrota muille. Näin he pystyivät osittain anonyymisti antamaan vastauksensa.

Tutustutaan seuraavaksi eri haastattelumuotoihin. Strukturoidussa tai lomakehaastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä, usein lomaketta apuna käyttäen. Tällaista haastattelutapaa käytetään eniten osittain sen takia, että se on helppoin toteuttaa kysymysten laatimiseen jälkeen, ihmiset ymmärtävät usein kysymykset samalla tavalla sekä haastattelu on nopea suorittaa ja tulokset saadaan selvitettyä pikaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997: 204; Eskola & Suoranta 1998: 87; Hirsjärvi & Hurme 2000: 44–45.) Haittapuolena strukturoiduissa haastatteluissa on erityisesti niiden joustamattomuus. Kysymykset eivät välttämättä anna mahdollisuutta vastata siihen asiaan, mikä olisi tämän kontekstin kannalta kaikkein tärkeintä. (Eriksson & Kovalainen 2008: 82.)

Edellistä vapaampi haastattelumuoto on puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta niitä ei ole sidottu valmiisiin vastauksiin. (Eskola & Suoranta 1997: 87.) Toisaalta on myös oltu sitä mieltä, että teemahaastattelussa vain teema on luotu valmiiksi, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa (Hirsjärvi ym. 1997: 204–205). Teemahaastattelu nimitys kuvastaa sitä, että kyseessä on olemassa valmiit teemat, joiden mukaan edetään, vaikka kysymykset eivät olekaan kaikille välttämättä täysin samat. Tällaista haastattelua pidetään puolistrukturoituna sen takia, että teemat, joita haastattelun aikana käsitellään, ovat kaikille yhteiset. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48.) Tällaista haastattelumuotoa on mahdollista käyttää, jos ihmiset ovat samassa asemassa organisaatiossa ja tekevät samoja tehtäviä. Mikäli, kyseessä on eri hierarkiatasoilta olevia ihmisiä, samat kysymykset eivät välttämättä ole olennaisia kaikkien heidän kannalta. Näin ollen on mahdollista, että teemahaastattelulla ei saada niin paljon tutkimuksen kannalta tietoa kuin jollain muulla metodilla.

Kolmas haastattelumuoto on avoin haastattelu, josta käytetään muun muassa myös nimitystä syvähaastattelu. Kyseessä on haastattelumuoto, joka muistuttaa varsin paljon vapaata keskustelua. (Hirsjärvi ym. 1997: 205; Hirsjärvi & Hurme 2000: 45.) Syvähaastattelussa haastateltavalta kysellään faktoja, hänen omia mielipiteitä sekä joissain tapauksissa haastateltavaa voidaan pyytää jopa ehdottamaan omia näkemyksiä ja oivalluksia kyseessä olevasta tapahtumasta. (Yin 1994: 84.)

Syvähaastattelua käytetään tämän tutkimuksen aineiston hankinnassa, koska strategian jalkauttamiseen vaikuttavat monet eri tekijät, ja on vaikea tietää etukäteen, mitkä asiat yrityksessä on koettu tärkeiksi. Tällainen haastattelu on sopivin, koska haastateltavat voivat vapaasti kertoa heidän yritykselle olennaisimmista asioista. Haastattelu tilanteeseen valmistaudutaan tekemällä muutamia kysymyksiä etukäteen, mutta annetaan haastateltavan kuitenkin enimmäkseen itse kertoa jalkauttamisesta sekä kannustetaan häntä yksityiskohtaisiin kuvauksiin eri vaiheista.

Havainnointi voi tapahtua eri tavalla sen mukaan osallistuuko havainnoija vai onko hän vain ulkopuolisen seuraamassa tilannetta. Havainnoinnin etuna on se, että tutkija pääsee tarkkailemaan tapausta välittömästi ja saa tietoa henkilöiden käyttäytymisestä sekä toiminnasta, joista kirjoittaa muistiinpanoja näkemänsä perusteella. Tällaisella tiedon keruumenettelmällä saadaan tietoa luonnollisesta tilanteesta. Haittana on kuitenkin se, että voi olla

mahdotonta tietää, mikäli havainnoijan läsnäolo vaikuttaa ihmisiin, vaikka hän ei osallistuisikaan tilaisuuteen muuten kuin tarkkailemalla. Tutkijalle saattaa syntyä myös emotionaalinen tunne ryhmää kohtaan, joka vaikuttaa havainnoinnin objektiivisuuteen. (Hirsjärvi ym. 1997: 209–211; Järvinen & Järvinen 2000: 162–163.)

Tutkija havainnoi yrityksen toimitusjohtajan pitämää strategia-workshopia. Havainnointi tapahtui tarkkailemalla sekä tekemällä muistiinpanoja ottamatta ollenkaan osaa keskusteluun. Tutkija äänitti myös pienemmissä ryhmissä käytyjä keskusteluja, kirjoitti muistiinpanoja keskusteltavista asioista sekä yleisesti tunnelmasta ja ilmapiiristä. Tilaisuudessa mukana olleet henkilöt olivat tietoisia tutkijasta ja hänen roolistaan. Tarkempi kuvaus havainnoinnista empirian keräysprosessin yhteydessä (luku 3.5.).

Tiimin jäseniltä tietoa kerättiin avointen kyselylomakkeiden avulla. Kyselylomakkeita käytetään usein survey-tutkimuksen välineenä, mutta ne sopivat myös muihin tutkimuksiin. Kyselyn avulla voidaan esittää kysymyksiä monipuolisesti laajemmaltakin alueelta ja sen hyvänä puolena voidaan nähdä se, että se nopeuttaa tutkijan työtä, koska lomake on mahdollista antaa monille ihmisille samanaikaisesti. Lisäksi hyvin laadittu kysely voidaan tallentaa ja analysoida varsin nopeasti. Toisaalta huonona puolena on se, että tieto saattaa jäädä pinnalliseksi; sillä ei päästä keskustelemaan vapaasti, vaan kysymykset ohjailevat vastauksia. (Hirsjärvi ym. 1997: 189–195.)

Tässä tutkimuksessa käytettävien kyselylomakkeiden kysymykset ovat avoimia, jotta henkilöt voivat vastata niihin mahdollisimman monipuolisesti eikä heidän vastauksia ole sidottu mihinkään. Avoimilla kysymyksillä tarkoitetaan sitä, että paperilla on vain kysymys ja sen jälkeen vapaata tilaa vastausta varten (Hirsjärvi ym. 1997: 189–195). Näin vastaaja voi kirjoittaa aiheesta niin paljon kuin tuntee itse tarpeelliseksi.

3.5. Empirian keräysprosessi

Tutkielman etenemisestä on laadittu kuvio (Liite 2), josta selviää, missä järjestyksessä tutkimuksen vaiheet on tehty. Ensimmäinen askel tutkimuksen aloittamisessa on case yrityksen löytäminen. Yritys löytyi varsin helposti, koska tutkijalla oli yritys X:ssä jo valmiiksi kontakteja ja yrityksen panostus strategian jalkauttamiseen oli entuudestaan tiedossa. Tutki-

ja oli keskustellut toimitusjohtajan kanssa aikaisemmin yrityksen strategian jalkauttamisesta ja tiesi siitä jo jonkin verran. Yritys X:stä tutkimukseen osallistuu sisäisen myynnin tiimi, johon tiimiläisten (7 henkilöä) lisäksi on otettu mukaan kaksi sisäisen myynnin esimiestä, myyntijohtaja, henkilöstöjohtaja, toimitusjohtaja sekä ulkopuolinen valmentajakonsultti, joka on ollut yrityksessä vuoden ajan. Yritys X on Suomen johtava komponenttien tukku-kauppa, joka toimii ympäri maailmaa. Suomessa heillä on työntekijöitä noin 70, joista suurin osa työskentelee samassa konttorissa.

Ensimmäinen tutkimukseen liittyvä tapaaminen oli yritys X:n henkilöstön kanssa syksyllä 2008, jolloin tutkija esitteli tutkimuksen aiheen, tarkoituksen ja alustavan aikataulun. Strategian jalkauttamista kokonaisuudessaan selitettiin myös ryhmälle, jotta kyselyiden täyttö olisi sujuvampaa ja tiimiläiset ymmärtäisivät minkä takia tutkielma tehdään. Tilaisuus tapahtui yrityksen tiloissa ja se oli vapaamuotoinen. Yhteisen palaverin jälkeen haastateltiin toimitusjohtajaa kahdessa osassa välissä olleen kokouksen takia. Haastattelu tapahtui samassa tilassa, missä palaverikin oli käyty hetkeä aikaisemmin. Ensimmäisen puolen tunnin ajan toimitusjohtaja kertoi enimmäkseen omin sanoin yrityksen historiasta sekä toiminnasta ja toinen osuus oli varsinainen syvähaastattelu (Liite 3). Kaikissa haastatteluissa haastatteli- ja piti puolen minuutin tauon vastauksen jälkeen, jotta haastateltava ehti miettiä, jos hänellä on vielä lisättävää aiheeseen.

Tiimiläisille lähetettiin avoimet kyselylomakkeet (Liite 4) viikko aloituspalaverin jälkeen, ja heille annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata niihin. Aika määriteltiin sen mukaan, että he ehtivät tutustua kysymyksiin ja esittää niitä, jos on tarvetta sekä vastata myös strategia-workshoppiin liittyviin kysymyksiin, joka järjestettiin viikko lomakkeidenannon jälkeen. Tiimiläiset olivat käyttäneet vastaamiseen sekä kysymysten pohtimiseen eri verran aikaa, jonka takia vastausten pituudet ja monipuolisuus vaihtelivat varsin paljon. Yksi lomake palautettiin päivän myöhässä ja yhdestä piti kysellä perään, jonka jälkeen se saatiin lähes heti. Tiimin jäsenille annettiin vielä toinenkin kyselylomake noin 2 kuukautta ensimmäisen jälkeen (Liite 5). Kysely lähetettiin siinä vaiheessa, kun tuloksia alettiin analysoida ja huomattiin, että kaikkea tarpeellista tietoa ei vielä ole. Tiimiläisille annettiin viikko aikaa vastata lomakkeeseen, koska kysymyksiä oli vain seitsemän. Viisi seitsemästä lomakkeesta palautettiin ajallaan, yksi pari päivää myöhässä ja yksi muistutuksen jälkeen noin viikon myöhässä.

Tutkimukseen osallistuvista henkilöistä syvähaastateltiin esimiehiä, johtajia ja valmentajakonsulttia, joista jokaiselle laadittiin omat alustavat kysymykset (Liitteet 3, 6–9), joita sovellettiin haastattelun aikana. Kysymykset olivat henkilökohtaisia, sillä henkilöt ovat eri asemassa organisaatiossa sekä he ovat olleet eri tavalla osallisia jalkauttamisessa. Haastateltavista kaksi esimiestä tekee samoja tehtäviä, mutta toinen heistä on ollut pari vuotta poissa, mikä johti siihen, että heillekin laadittiin hieman toisistaan poikkeavat kysymykset. Haastattelut (Taulukko 3) kestivät keskimäärin tunnin ajan, ja ne tapahtuivat yrityksen X tiloissa, osa erillisessä neuvotteluhuoneessa ja pari haastateltavien omissa huoneissa. Ainoastaan valmentajan haastattelu tehtiin sen yrityksen tiloissa, jossa hän työskentelee. Kaikki haastattelut äänitettiin nauhurille. Luotettavuuden takaamiseksi ne litteroitiin haastattelusta seuraavana päivänä sanatarkasti.

Taulukko 3. Syvähaastattelu kooste.

Aika	Metodi	Henkilö	Kesto	Paikka	Kommentit
10.11.2008	Syvähaastattelu	Toimitusjohtaja	28,06min + 40,03 min	Erillinen kokoustila, Espoo	Haastatteluja oli kaksi, koska haastateltavalla oli palaveri kesken haastattelu, tosin asiaan liittyen. Tauko kesti noin 40 minuuttia.
18.12.2008	Syvähaastattelu	Esimies 1	56,08 min	Erillinen kokoustila, Espoo	Haastattelu sujui ongelmitta ja häiriöttä. Henkilö on palannut pari kuukautta aikaisemmin äitiyslomalta
18.12.2008	Syvähaastattelu	Esimies 2	49,05 min	Erillinen kokoustila, Espoo	Haastattelu sujui häiriöttä ja keskeytyksittä.
30.12.2008	Syvähaastattelu	Henkilöstöjohtaja	55,05 min	Henkilön työhuone, Espoo	Haastattelun alussa henkilölle tuli sisäinen puhelu, joka ei kuitenkaan vaikuttanut huomattavasti haastattelun kulkuun, koska oltiin vasta alussa.
30.12.2008	Syvähaastattelu	Myyntijohtaja	1h 9min	Henkilön työhuone, Espoo	Haastattelu sujui häiriöttä ja keskeytyksittä.
16.1.2009	Syvähaastattelu	Valmentaja	55,17 min	Yrityksen ruokala, Vantaa	Haastattelu sujui keskeytyksittä. Tosin viereiseen pöytään tuli seurue noin 15min jälkeen, mikä ei kuitenkaan haitannut haastattelua. Litterointi tosin vaikeutui taustalla olleen melun takia.

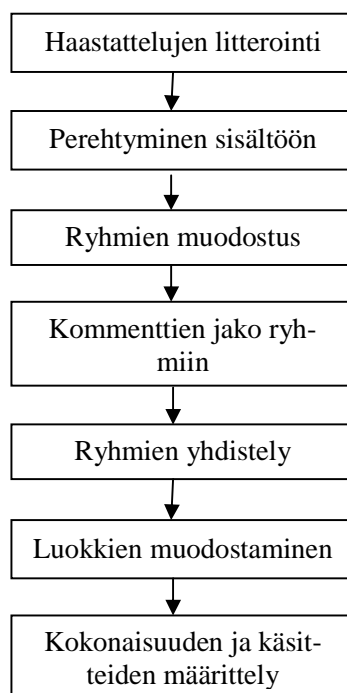
Havainnointi tapahtui myyntiosaston strategia-workshopissa, joka järjestettiin eräässä virkistyskeskuksessa. Tilaisuus kesti noin seitsemän tuntia, jonka aikana strategiaa käytiin läpi hyvin tarkasti yhdessä sekä omissa tiimeissä. Lisäksi keskusteltiin yrityksen myyntiprosessista sekä uudesta strategisesta työkalusta, joka tullaan ottamaan käyttöön lähitulevaisuudessa. Tutkija oli paikalla havainnoimassa, mutta ei osallistunut muuten kuin tarkkailemalla tilannetta. Hän teki muistiinpanoja keskusteltavista aiheista ja tunnelmasta, sekä nauhoitti ryhmätehtävissä käytäviä keskusteluja myöhempää analysointia varten. Tutkija oli suurimmalle osalle tuttu jo entuudestaan, joka saattoi vaikuttaa heidän käyttäytymiseen tai oli vaikuttamatta. Havainnointi tehtiin sen takia, että päästiin katsomaan jalkautusta käytännössä: kuinka toimitusjohtaja jalkauttaa itse strategiaa yhdelle osastoista. Havainnointi tapahtui luonnollisessa ympäristössä, joten työntekijöiden sekä esimiesten reaktioita pystyttiin seuraamaan tosi tilanteessa.

3.6. Empirian analysointi

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan heti haastattelujen jälkeen, jotta kaikki informaatio saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. Haastattelut käytiin yksitellen läpi ja seuraavaan siirryttiin vasta siinä vaiheessa, kun ensimmäinen haastattelu oli kokonaan litteroitu. Tämä tehtiin sen takia, että haastattelutilaisuus oli vielä hyvin muistissa, joten hieman epäselvemmät kohdat olivat helppo palauttaa mieleen, jos niitä oli vaikea ymmärtää nauhalta.

Empiria analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Milesin ja Hubermanin (1984) mukaan sisällönanalyysi voidaan jaksottaa kolmeen osaan, joiden avulla aineistoa voidaan tutkia. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli materiaalista kerätään turhat, epärelevantit asiat tutkimuksen kannalta pois. Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt aiheet ryhmitellään luokiksi sekä samoja asioita kuvaaviksi ryhmiksi, ja samalla myös ryhmälle annetaan nimi, kuvaamaan asioita, jotka ovat yhdistetty siihen. Kolmas vaihe on teoreettisten käsitteiden luominen, eli ryhmien yhdistämistä niin kauan kuin se on tutkimuksen kannalta mahdollista. (Tuomi & Sarajarvi 2003: 110–114.) Sisällönanalyysi on toimiva metodi, mutta on kuitenkin muistettava olla huolellinen, kun viimeisessä vaiheessa yhdistetään aiheita ensin yläluokiksi ja päälukiksi, jotta kaikki tärkeät asiat muistetaan ottaa huomioon. Empiirisen aineiston tulkinnan ja päättelyn kautta sisällönanalyysissä saadaan käsit-

teellisempi näkemys tutkimuksen kohteena olevasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2003: 115). Aineistoon päästään syvälle sisälle käyttämällä tällaista analyysia. Tarkat kuvailut sekä syvälliset lainaukset haastatteluista ovat olennaisia laadullisen tutkimuksen laadun takaamisen kannalta (Patton 1987: 163).



Kuvio 5. Empirian analysointi (sovellettu Tuomi & Sarajärvi 2003: 111).

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 5) kuvataan empirian analysoinnin vaiheita askel askeleelta. Analysointi alkoi haastattelujen sanatarkalla litteroinnilla. Seuraavassa vaiheessa perehdyttiin litteroituun aineistoon sekä kyselylomakkeisiin, lukemalla ne huolellisesti läpi. Tämän jälkeen oli mahdollista muodostaa eri aiheryhmiä, johon haastattelujen kommentit voitiin jaotella. Ryhmät muodostettiin perustuen aikaisempaan kirjallisuuteen, kuten yksi ryhmä oli

Haastattelujen perusteella koottiin yhdeksän eri ryhmää ja ne sijoitettiin seinälle erivärisille pahveille. Pahveille ryhmien sijoittelu oli sattumanvaraista, ja värejä käytettiin sen takia,

että aiheet on tällöin helpompi erottaa toisistaan. Ryhmien tekemisen tarkoitus oli se, että haastattelut tulostetaan paperille ja niitä läpikäydessä voidaan niistä leikata aiheeseen kuuluvat kommentit ja sijoittaa oikean aiheen alle. Pahveihin jaettiin myös omat kohdat eri ihmisiä varten, jotta pystytään erottamaan, mitkä kommentit ovat esimiesten, myyntijohtajan, henkilöstöjohtajan, toimitusjohtajan ja valmentajan. Kun paperit oli aseteltu seinälle, päästiin todella aloittamaan työ. Haastattelut käytiin jokainen yksitellen tarkasti läpi ja eri teemoihin liittyvät kommentit sijoitettiin niille kuuluviin pahveihin. Kun yksi haastattelu saatiin päätökseen, siirryttiin vasta seuraavaan, jotta mitään ei jäisi huomaamatta.

Lopulta, kun case yrityksen henkilöiden haastattelut käytiin läpi, siirryttiin valmentajakonsulttiin. Valmentajan kommentit oli tarkoitus sijoittaa muiden kommenttien yhteyteen, mutta tutkija kuitenkin päätti, että ulkopuolinen apu tulee olemaan erillinen osa. Tämä sen takia, että valmentajan tehtävä ei ollut varsinaisesti jalkauttaa strategiaa yrityksessä, vaan toimitusjohtajan sanoin: "hän on ollut luomassa meille valmiuksia jalkauttaa strategia".

Kyselylomakkeita ei myöskään sijoitettu pahveille, koska niihin olivat vastanneet tiimiläiset. Tiimiläisten vastaukset yhdistettiin kaikki samalle kyselylomakkeelle, minkä jälkeen vastaukset käytiin läpi. Tämän jälkeen lomakkeen pohjalta muodostettiin eri aihepiirejä sen mukaan, mihin kohtaan strategian jalkauttamista ne kuuluvat. Työntekijöiden ja esimiesten sekä johtajien antama aineisto pidettiin erillään, koska he ovat tutkimuksen eri osa-alueita, tämä kuitenkin vain alkuvaiheessa, sillä kun kyselylomakkeiden aiheet olivat jaoteltu, yhdistettiin ne haastattelujen aihepiirien kanssa. Näin saatiin koottua yhdeksän yhteistä luokkaa, johon kaikki aineisto voidaan yhdistää.

Kun ryhmät oli yhdistetty, käytiin aineistoa vielä läpi, ja tutkittiin ovatko kommentit oikeissa paikoissa sekä onko vielä jotain ryhmiä, joita voisi muodostaa. Etsittiin uusia aihekokonaisuuksia, sekä mahdollisuutta tehdä yläluokkia ja laajempia aihekokonaisuuksia kuin mitä alkuvaiheessa oli tehty. Tämän jälkeen alettiin kirjoittaa tuloksia.

3.7. Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus riippuu tutkimuksen laadusta. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan käyttämällä avuksi reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Tässä tutkimuksessa tarkkaillaan va-

liditeettia ja reliabiliteettia etenkin haastattelun kannalta. Haastattelun laatua on mahdollista parantaa jo ennen haastattelua, mutta myös sen aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 185.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos kahdella tutkimuskerralla tai samaa ilmiötä tarkasteltaessa toisella kerralla tulos on sama kuin ensimmäisellä. Kyse on siis tutkimuksen toistettavuudesta. Korkea reliabiliteetti takaa sen, että tutkimus ei ole sattumanvarainen. (Uusitalo 1991: 84; Hirsjärvi & Hurme 2000: 187; Salkind 2003: 108.) Reliabiliteettia voidaan myös mitata siten, että kaksi eri ihmistä tekee saman tutkimuksen ja päätyvät samaan tulokseen. Harvoin tällaisessa kuitenkaan tulee täysin samoja tuloksia, koska ihmiset ymmärtävät toisiaan eri tavalla. Kolmas tapa reliabiliteetin mittaamiseen on rinnakkaistutkimusten menetelmä, jossa kaksi muodoltaan erilaista, mutta samaa testiä annetaan testaavalle. Testien tulokset arvioidaan ja katsotaan samalla, mikä niiden välinen korrelaatio on. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 186; Salkind 2003: 112.)

Kuten reliabiliteetti myös validiteetti on peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko menetelmällä tai mittarilla pystytty mittaamaan juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Uusitalo 1991: 84; Hirsjärvi & Hurme 2000: 168; Salkind 2003: 115.) Validiteetti voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, jotka ovat mittausvalidius, kuten ennustevalidius, sekä tutkimusasetelmavalidius. Ennustevalidius koskee tulevaisuuden todennäköisyyslausumaa. Ihmiset pyrkivät yleensä kokemusten perusteella muutenkin ennustamaan, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 186–187.)

Tutkimusasetelmavaliditeetti on taas jaettu neljään eri osaan: tilastollinen validiteetti, rakennevaliditeetti sekä sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Tilastollinen validiteetti liittyy enimmäkseen tilastollisiin asioihin, eikä näin ollen ole keskeinen tämän tutkimuksen kannalta. Rakennevaliditeetti tarkastelee koskeeko tutkimus sitä, mitä sen piti, eli ovatko käsitteet olleet oikeita tutkimusta ajatellen. Sisäinen validiteetti punnitsee sitä, onko käsitteet valittu oikein tutkimusta ajatellen. Tällaista validiteettia on tässä tutkimuksessa pyritty vahvistamaan laajalla ja syvällisellä teoreettisella viitekehyksellä sekä tarkkojen määritelmien käytöllä. Tutkimuksen yleistettävyyttä mittaa ulkoinen validiteetti. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 186–187.)

Kyseessä olevan aiheen takia voidaan tutkimustuloksia käyttää suuntaa-antavina, mutta niitä ei voida suoraan siirtää toiseen yritykseen. Tarkoitus on löytää ne avaintekijät, jotka sai-

vat juuri tämän kyseisen yrityksen strategian jalkauttamisen onnistumaan ja oppia mahdollisimman syvällisesti asiasta, ei niinkään yleistämään tutkimustuloksia. Ilman validiteettia tutkimus on kuitenkin täysin arvoton, koska tällöin tutkija ei ole onnistunut mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Salkind 2003: 120). Toisaalta moni on kritisoinut validiteettia ja reliabiliteettia ylipäätään laadullisessa tutkimuksessa, koska niitä ei pidetä olennaisina tällaisessa tutkimuksessa. Nykyään pitäisi puhua ennemminkin tutkimuksen luotettavuudesta, eli kuinka hyvin tutkimusprosessi ja -menetelmät ovat kuvattu sekä keskustelun onnistuneisuus teorian kanssa. (Eskola & Suoranta 1998: 211.)

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan käyttämällä tutkimusmenetelmien triangulaatioita. Haastattelun laadun varmistamiseksi laitteet testattiin ennen haastattelua ja tarkistettiin patterien riittävyys, ja vielä ennen haastattelua kokeiltiin laitteen toimivuus. Validiteettia on pyritty parantamaan panostamalla kysymysten laatuun sekä lomakkeissa että haastatteluissa, joten kysymykset tehtiin ajatellen yritystä sekä huomioiden aiempi kirjallisuus aiheesta. Lisäksi validiteetin muut tasot on otettu huomioon: käsitteet on kuvailtu mahdollisimman aikaisessa vaiheessa selkeästi, jotta ne kuvaavat juuri sitä, mitä tahdotaan. Ulkoista validiteettia varten on kuitenkin pyritty etsimään kaikki mahdolliset aikaisemmat tutkimukset strategian jalkauttamisesta, jotta niitä voidaan verrata tähän tutkimukseen. Aikaisempia tutkimuksia ei ole tehty aiheesta Suomessa, jonka takia ulkomaalaisten tutkimusten yhdistäminen tähän tutkimukseen avaa uusia näkökulmia.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset vertaillen niitä aikaisempaan kirjallisuuteen. Teoreettinen viitekehys strategian jalkauttamisesta, johdanto aiheeseen, on luotu ja nyt voidaan tarkastella, miten jalkauttaminen tapahtuu käytännössä. Tutkitaan, mitkä asiat jalkauttamisessa ovat korostetussa asemassa ja kriittisimpiä. Tulokset käsitellään samassa järjestyksessä kuin teoreettinen viitekehys on luotu. Aloitetaan tarkasteleminen siitä, ketkä ovat olleet laatimassa strategiaa ja ketkä sitä jalkauttavat. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan kommunikaatiota sekä viestintäkanavia, miten jalkauttaminen on tapahtunut. Kolmas aihe on alaiset eli miten he suhtautuvat strategiaan sekä sitoutuvat siihen. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten ulkopuolinen apu on vaikuttanut jalkauttamiseen sekä lopuksi vertaillaan aikaisempaa kirjallisuutta tämän tutkimuksen tuloksiin. Selvytyden vuoksi: kun puhutaan ISE- sekä assariryhmästä, tarkoitetaan sisäisen myynnin tiimiä eli tiimiä, joka on ollut tutkimuksen kohteena.

4.1. Johtajat jalkauttavat strategian

Strategian laatijoiden ja toteuttajien tulisi olla samoja ihmisiä, mutta aina se ei ole mahdollista. Se, ovatko henkilöt samoja vai eivät, vaikuttaa strategian jalkauttamisprosessiin. Mikäli henkilöt eivät ole samoja, on vuorovaikutukseen panostettava entistäkin enemmän, jotta strategiaa lähdetään jalkauttamaan oikeanlaisena. Yritys X:n tapauksessa ei ole mahdollista, että kansainvälisen korporaation ylin johto jalkauttaisi strategian toimihenkilöille asti, jokaiseen maahan, vaan tällöin strategian jalkauttamisen on tapahduttava askel askeleelta hierarkiassa ylhäältä alaspäin. Aluksi strategia jalkautettiin organisaation johtoryhmälle, jonka jälkeen se tuotiin kohdemaihin, siellä paikalliselle johdolle ja lopulta toimihenkilöille. Korporaation johdon laatima strategia koostuu neljästä pilarista, joista jokaisen maan, yksikön ja **tiimin on muokattava pilarit** vastaamaan omia toimintoja. Näin ollen koko henkilöstö on ollut mukana laatimassa strategiaa jo heti alkuvaiheista lähtien.

”...se tuli sit tänne maihin, kohdemaihin ja meillä oli oma workshoppi sit koko henkilöstön kanssa. Mä muistan, se oli kesällä 2006, jossa niin ku lähetettiin sit näitä neljää pilaria sit miettimään työryhmissä... ...Kaikki niin ku mielti niiden sisältöä siin omassa tekemisessään.” (Toimitusjohtaja)

Tiimeille annettiin vain pilarikehys, mihin he ovat laatineet strategian, käytännön termejä käyttäen. Strategiapilarit ovat kuitenkin täytetty ennen vuotta 2008 koko myyntiosaston kattaviksi, mutta nyt **strategiat ovat tiimikohtaisia** eli ne koskevat vain samoja töitä päivittäin tekeviä henkilöitä. Kyseessä on siis juuri strategian muuttaminen käytännön tasolle ja sellaiseen muotoon, että tiedetään, mitä se tarkoittaa jokapäiväisessä työnteossa. Toisaalta, huolimatta siitä, että kehykset laadittiin itse, strategian suunnitteluun esimiehet eivät tunteet päässeensä mukaan.

”...et ei me olla oltu niin ku siinä. Et kyl meillekin on vähän tuotu eteen. Niin niin. Et mä luulen et x ja z ja sit y ja keitä niin on sit sitä sitte suunnitellu. Joo”
(Esimies 1)

Esimiehen 1 kommentti viittaa siihen, että strategiapilarit tuotiin heille valmiina eteen, eivätkä he olleet niiden läpikäynnissä mukana. Kuitenkin kaikki esimiehet sekä johtajat ovat enemmän tai vähemmän mukana strategian jalkauttamisessa, sillä esimiesten tehtävä on käydä strategiaa läpi oman tiiminsä kanssa sen jälkeen, kun pilareiden alle on yhdessä mietitty tärkeimmät asiat heidän työnsä kannalta. Yritys X:ssä onkin huomattavissa, että esimiehet ovat mukana jalkauttamisessa vain hyvin vähän ja enimmäkseen osana omaa tiimiä, jolle johtajat jalkauttavat strategiaa.

Tämän hetkinen toimitusjohtaja toimi myyntijohtajana silloin, kun pilarit tuotiin ensimmäisen kerran yritykseen, joten hänellä on myös omakohtaista kokemusta olla jalkautuksen kohteena. Hänen mielestään jotkut asiat olisi pitänyt tehdä toisin, jotta jalkauttaminen olisi ollut alusta asti sujuvampaa ja loogisempaa. Kun strategiapilarit tulivat yritykseen ensimmäisen kerran, strategiaa **ei jalkautettu ensin keskijohdolle** ja vasta sitten ruvettu käymään läpi koko organisaation osalta, mikä vaikeutti asiaa. Keskijohto ei voinut olla näin ollen toimitusjohtajan tukena jalkauttamisessa ja kertomassa strategiasta toimihenkilöille, jonka takia toimitusjohtajan vastuu jalkauttamisesta oli todella suuri. Nykyään on kuitenkin saatu jo jonkin verran myös keskijohtoa sekä hieman esimiehiä mukaan jalkauttamiseen, eli kehitystä on tapahtunut.

”Se, mitä mä näin omalta kohdaltani siinä niin ku puutteena, oli se, että me ei niin ku porrastettu sitä vielä niin ku siihen meidän johtoryhmän tai niin ku manageritasoon, jossa se olis niin ku ensin käyty läpi. Ja sen jälkeen sitten niin ku, niin ku jalkauttamaan sitä koko porukkaan. Niin, että managerit olis ollu siinä jo vähän siällä, ennen ku sitä lähetään viemään eteenpäin.” (Toimitusjohtaja)

Johtajat toimitusjohtajan kommentista huolimatta, tuntevat strategian nyt täysin läpikotaisin ja erittäin yksityiskohtaisesti. Johtajat eivät myöskään käyneet strategiaa läpi yhdessä ennen sen jalkauttamista, mutta he silti tuntuvat tietävän, miten strategia jalkautetaan tehokkaasti ja miksi se on niin tärkeää. Muun ohella johtajat ymmärtävät, että kyseessä on hyvin monisäikeinen prosessi, johon tarvitaan koko henkilöstön sitoutuminen sekä avoimuutta heidän välillä. Strategian näyttäminen kalvolta ei riitä, vaan on selitettävä, mitä se tarkoittaa käytännössä. Yrityksessä jokaisen henkilön pitäisi toteuttaa strategiaa työssään, jonka takia strategia on selitettävä niin, että myös alaiset tietävät, mitä sillä tarkoitetaan.

”Strategian ideana on, että se nimenomaan niin ku jalkautetaan ja viedään sinne käytännön tasolle ja mietitään, että mitä se käytännössä sitten merkitsee... Et mitä se tarkoittaa se vakaa talous niin ku mun tekemisessä... Et jos sitä ei niin ku jalkauteta, et mitä se niin ku käytännössä ja tekemisessä niin ku tarkoittaa. Se on niin ku tärkein homma.” (Myyntijohtaja)

Monissa suurissa organisaatioissa kaikki johtajat ovat mukana strategian jalkautamisessa, ainakin viemässä sitä omalle yksikölleen (Hunger & Wheelen 1993: 238). Tosin tästä asiasta Salminen (2008) on erimieltä, koska hänen mukaansa keskijohdolla sekä esimiehillä on nykyään suurin vastuu strategian jalkautamisessa henkilöstölle. Myös Coulter (2002) sekä Vilà ja Canales (2008) ovat sitä mieltä, että jalkauttaminen on perinteisesti esimiesten tehtävä, ei niinkään johtajien. Lisäksi siitä, ovatko strategian laatijat ja toteuttajat samoja henkilöitä, on ollut paljon erimielisyyttä. Nykyään parhaimpana käytäntönä pidetään sitä, että mahdollisimman monilta hierarkiatasoilta henkilöitä pääsee mukaan laatimaan organisaation strategiaa (Lindroos & Lohivesi 2004:49). Henkilöt, jotka ovat mukana strategian suunnittelemisessa sitoutuvat strategiaan jo varhaisessa vaiheessa. (Salminen 2008: 45.)

Strategian jalkauttaminen on toteutettu yritys X:ssä siten, että suurin vastuu on ollut maa-kohtaisilla toimitusjohtajilla ja johtoryhmällä. Strategia on tuotu korporaation johdolta, ja sitä on ollut laatimassa vain ylin johto. Tällaista käytäntöä tukee myös suurin osa kirjallisuudesta (Hambrick 1981; Hunger & Wheelen 1993; Mantere ym. 2003). Kuitenkin koko yritys X:n henkilöstö on laatinut omat tarkemmat käytännönläheiset strategiat, koska korporaation johdolta on tuotu vain valmiit pilarit, jotka henkilöstö on täyttänyt omien työtehtävien mukaisesti. Haastattelujen aikana yritys X:n esimiehet sekä johtajat sanoivat ymmärtävänsä strategian sekä olevansa täysin sitoutuneita siihen, huolimatta siitä, etteivät ole olleet mukana strategian laatimisessa. Heidän osallistumattomuutensa strategian laadintaan ei

ole vaikuttanut heidän mielenkiintoonsa eikä strategian hyväksymiseen. Esimiehet ja johtajat ovat myös jalkauttaneet strategiaa motivoituneesti alaisilleen. Yritys X:n tulokset osallistumisesta strategian suunnittelemiseen ovat näin ollen ristiriidassa Salmisen (2008) käsitykseen asiasta. Myös muu kirjallisuus on tukenut käsitystä, että henkilöstön osallistumattomuus strategian laadintaa voi vaikuttaa negatiivisesti tai pidentää jalkauttamista (Hunger & Wheelen 1993: 238; Mantere ym. 2003: 46).

Strategia kuuluu perinteisesti jalkauttaa ylhäältä alaspäin, viemällä sitä aina alemmalle hierarkiatasolle (Hämäläinen & Maula 2004). Yritys X:n jalkautus alkoi kertomalla uudesta strategiasta koko organisaatiolle sekä sen jälkeen käymällä sitä läpi koko myyntiosaston kanssa. Jalkautus tapahtui suurimmaksi osaksi toimitusjohtajan toimesta. Lisäksi hänen sanoista on huomattavissa, että hän tietää, miten jalkauttamista voidaan kehittää tehokkaammaksi. Huolimatta siitä, että monia ihmisiä ei otettu strategian laatimiseen mukaan, ovat he onnistuneet jalkauttamaan strategian. Väärinymmärryksiä strategian osalta ei ollut havaittavissa eikä kukaan maininnut, että jalkauttaminen olisi muutenkaan kärsinyt siitä. Tutkimuksen tulokset eivät näiltä osin tue aikaisempaa kirjallisuutta, mutta on toisaalta mahdollista sanoa olisiko jalkauttaminen onnistunut paremmin, jos esimiehet ja johtajat olisi otettu mukaan jo alkuvaiheessa.

4.2. Johtajista voi ottaa mallia

Yritys X:n esimiehet sekä johtajat uskovat vahvasti, että strategian on lähdettävä ylimmältä johdolta, jotta sen jalkauttaminen on mahdollista ja muu henkilöstö pystyy toimimaan sen mukaisesti. Myyntijohtaja etenkin painottaa sitä, että **strategian on lähdettävä ylimmältä johdolta**, koska muuten kukaan ei usko sitä eikä sitoudu siihen. Hän korostaa myös, että asioita on käytävä läpi strategian mukaisesti aika ajoin. Myyntijohtajan näkemyksen sekä havaintojen perusteella johtajat näyttävät mallia strategian mukaisesti toimimisesta. Johtajat tuntevat strategian niin selvästi omakseen, että he toimivat täysin automaattisesti sen mukaisesti.

”...jos ei niin ku ylinkään johto osta asiaa ni se on äärettömän vaikee myydä tääl väliportaassa, puhumattakaan sitten tuolla alhaalla. Ja viedä niitä ja ostaa sitä asiaa, että kyl se kyl siinä mielessä niin ku on sitoutunu myös tähän hommaan... ni koko yrityksen tää tota noinniin arvot ja strategia, mitä se niin on ja niin kun ryhmit-

täin, et mitä se niin ku tarkoittaa mun omassa työssä niin ku käytännössä, että et kyl se on lähteny niin ku sieltä, se on niin ku jalkautettu sitte alaspäin.” (Myyntijohtaja)

Henkilöstöjohtajalla on vastaavanlaisia tuntemuksia johtajien toiminnasta strategian mukaisesti kuin myyntijohtajalla. Henkilöstöjohtaja toteaa, että johtajien strategian mukainen toiminta on johtanut siihen, että **henkilöstö tietää, mitä heidän tulee tehdä** sekä mitä heiltä odotetaan. Strategian selkeän muodon takia, henkilöstöjohtaja uskoo, että ihmiset toimivat samansuuntaisesti. Mikäli strategia olisi epäselvempi, hän uskoo, että henkilöstö tekisi, mitä itse haluaisi eikä pyrkisi kohti samoja päämääriä.

”Mun mielestä on, et et se semmonen harmonia on, et se on varmaan just tulluki siit just ku kaikki tietää, et mitä niin ku odotetaan, odotetaan ja mitkä ne työkalut on. Et varmaan, jos näitä näin selvää strategiaa ei olisi niin kukin haahuilis vähän sinne sun tänne.” (Henkilöstöjohtaja)

Esimies 1 sanoi hieman epäroiden, **ettei ole havainnut ristiriitaa** johtajien puheissa ja teoissa sekä päätteli tästä, että he toimivat esimerkillisesti. Vastaus ei ollut kovin vakuuttava, mutta syynä saattoi olla se, että asiaa ei esimerkiksi ole aikaisemmin ajateltu. On myös mahdollista, että esimies ei tiennyt, minkälaisia asioita pitäisi ajatella, kun puhutaan strategian mukaisesti toimimisesta. Esimies 2 vastasi epäroimättä, että hänen mielestään johtajien **toiminnan suunta on kaikilla sama** sekä se on hänen mukaansa ”samoilla linjoilla” strategian kanssa.

Tiimissä vallitsi **lähes täydellinen yksimielisyys** esimiesten ja johtajien **esimerkillisestä toimimisesta**. Yksi tiimin jäsenistä totesi, että ainakin teoriassa he toimivat mallikelpoisesti, mutta jäi mielenkiinnolla odottamaan, miltä käytäntö tulee näyttämään. Lisäksi alaiset kommentoivat heidän toimineen hyvin ja tavoitelleen samoja päämääriä. Esimiesten ja johtajien uskotaan olevan erittäin sitoutuneita strategiaan sekä sen mukaisesti toimimiseen, koska se on ollut heidän ideansa. Tiimin jäsenillä on näin mahdollisuus **seurata**, mitä esimiehet ja johtajat tekevät ja **soveltaa käytäntöjä omaan työhönsä**. Tarkkailemalla esimiehiä alaiset voivat oppia toimimaan entistä tehokkaammin sekä yhdenmukaisemmin strategian kanssa.

Kaiken kaikkiaan koko henkilöstö on yhtä mieltä siitä, että johtajista sekä esimiehistä voi ottaa esimerkkiä ja he näyttävät omalla käyttäytymisellään mallia, miten strategian mukaisesti toimitaan. Kenelläkään ei ollut mitään korjattavaa ja todettiin, että johtajien on ol-

tava itse todella sitoutuneita strategiaan, jotta he voivat toimia sen mukaisesti. Tulokset ovat siis yhdenmukaisia aikaisemman kirjallisuuden kanssa siitä, että heidän tulee toimia esimerkillisesti. Johtajien tehtävä on näyttää käytöksellään esimerkkiä organisaation henkilöstölle, miten strategian mukaan toimitaan (Hunger & Wheelen 1993: 37; Perkka-Jortikka 2005: 15).

Yrityksen X henkilöistä jokainen on sitä mieltä, että johtajien toiminta on strategian mukaista ja heistä voi ottaa mallia. Kukaan ei myöskään maininnut, että olisi mitään eroavaisuuksia käytöksen ja puheen välillä. Johtajilla sekä esimiehillä on kaikilla erilaiset tavat, miten voivat näyttää esimerkkiä. Esimiehet, jotka tekevät samoja tehtäviä kuin tiimin jäsenet, voivat näyttää käytännön esimerkkiä, miten toimitaan analogisesti strategian kanssa. Johtajat taas näyttävät mallia laajemmassa kontekstissa, jolloin henkilöstön on mahdollista käsittää, että kaikki tekeminen vaikuttaa organisaatioon. Aikaisempi kirjallisuus myös tukee tuloksia siinä, että esimiehillä ja johtajilla on kaikilla oma roolinsa jalkauttamisessa, jonka takia heidän kaikkein on oltava tarkkoina, miten käyttäytyvät ja mitä sanovat (Roos, von Krogh & Roos 2004: 268).

Tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempaa kirjallisuutta esimerkillisyydestä. Aikaisemmin on todettu, että jokaisen johtajan tulisi näyttää mallia muille, ja juuri näin yrityksessä X onkin toimittu (Hunger & Wheelen 1993; Perkka-Jortikka 2005; Roos, von Krogh & Roos 2004). Johtajat ovat sitoutuneita strategiaan, jonka takia esimerkillisesti toimiminen on strategian mukaisesti toimimista. Strategia toimii yrityksen ohjenuorana, jota jokaisen pitäisi soveltaa lopulta omaan työnteoonsa. Yritys X:ssä uskotaan, että esimerkillinen toiminta on mahdollistanut myös sen, että henkilöstö tietää, miten tulee toimia. Tähän on vaikuttanut lisäksi se, että strategia on muodoltaan selkeä sekä helposti ymmärrettävä. Esimerkillisyyden myötävaikutusta strategian mukaiseen toimintaan pidetään yrityksessä selvänä sekä henkilöstön työskentelyä helpottavana.

4.3. Avoimuuden tärkeys

Haastatteluissa kysyttiin mielipiteitä esimiehiltä, henkilöstöjohtajalta, myyntijohtajalta ja toimitusjohtajalta siitä, minkälaiseksi tiimiläiset kokevat kommunikaation tiimissä. Lisäksi heiltä tiedusteltiin, kuinka helposti he uskovat tiimiläisten tulevan keskustelemaan esimies-

ten kanssa. Yleisesti organisaation **ilmapiiriä pidetään avoimena**, jossa kaikkien on helppo kysyä keneltä tahansa epäselvyyksistä. Käytännössä asia ei kuitenkaan ole ainakaan kaikkien henkilöiden kohdalla näin. Pienemmässä ryhmässä uskotaan voivan keskustella helpommin, koska kaikki ovat tuttuja, kun taas isommassa ryhmässä, kuten myyntiosaston palaverissa, vaikka kommunikaatio sekä ilmapiiri ovat avoimia, tutkimuksen kohderyhmä ei tunnu puhuvan mielellään.

”Ja tota, mä koen ehkä tota kuitenkin, et pienemmäs porukas on helpompi sanoo niit mielipiteitä, ja vaik just niin ku, et mejän ISE porukas on helpompi, ku sit taas, ku on koko myynti.” (Esimies 2)

Esimiehet viittasivat lisäksi siihen, että edellisen toimitusjohtajan aikana kommunikointi hänen kanssaan ei ollut yhtä helppoa ja vapaata kuin nykyisen. Tämä johtuu siitä, että nykyinen toimitusjohtaja on aikaisemmin ollut toisissa tehtävissä yritys X:ssä. Näin ollen esimiehet ja monet alaisistakin tuntevat, että on helpompi mennä keskustelemaan toimitusjohtajan kanssa sekä kyselemään epäselvistä asioista. Lisäksi **toimitusjohtaja painottaa avoimuuden tärkeyttä** yrityksessä, sekä pyrkii itse näyttämään mallia, esimerkiksi puhumalla asioista aina suoraan sekä rehellisesti.

Esimiesten käsityksen mukaan **tiimiläiset pitävät viestintää avoimena**, mutta myös uskovat, että heidän on helpompi mennä keskustelemaan osalle johtajista kuin toisille. Erot johtuvat siitä, miten tiimiläiset tuntevat heitä kohdeltavan. Myyntijohtajalta on huomattavasti vaikeampaa mennä kysymään strategiasta tai muista asioista, koska monen työntekijän mielestä hän on ajoittain töykeä sekä häntä on vaikea lähestyä. Kummatkin esimiehet totesivat varsin suoraan, että he eivät itse pidä ongelmana myyntijohtajalle puhumista, mutta moni muu välttelee sitä jonkin verran. Näin ollen tiimiläiset menevät keskustelemaan myyntijohtajan kanssa vain silloin, kun on täysin pakko.

”...mä oon ymmärtäny, et joillakin meidän porukasta on ollu, et ne on jotenki vähän pelänny sitä tai no mut pelänny, en mä nyt tiedä onks se oikee sana, mut sillee kuitenkin vähän varauksella, et uskaltaiskohan täs nyt mennä selittämään ja näin. Mut mä luul, mä ymmärsin näin, et toisaalta nyt taas ku meil oli näit valmennushommeleita niin mä ymmärsin näin, et se on, niin ku tilanne on parantunut.”
(Esimies 2)

Esimiesten kommentteista tulee selvästi esille, että myyntijohtajaa lähestyminen ei ole niin mutkatonta kuin esimerkiksi toimitusjohtajalle puhuminen. Kuitenkin on muistettava, että

ensisijaisesti tiimiläiset kysyvät asioista esimiehiltään eikä johtajilta. Tästä huolimatta yrityksen muillekin johtajille sekä esimiehille pitäisi olla helppo mennä puhumaan tai kyselemään. Johtajilla on selkeä käsitys siitä, että kommunikointi on ja sen pitääkin olla avointa. Lisäksi **viestinnän uskotaan parantuneen** viimeisen vuoden aikana enimmäkseen valmentajan takia. Johtajien käsitys kommunikoinnin toimivuudesta yrityksessä on erittäin positiivinen. Kommenttien perusteella voidaankin sanoa, että se toimii tietyiltä osilta hyvin, mutta parantamisen varaa vielä on.

Kommunikaatiota ei korosteta ainoastaan esimiesten ja alaisten kesken, vaan myös vuorovaikutusta tiimin sisällä pidetään yhtä merkittävänä. Informaation on liikuttava **tiimin sisällä** sekä strategiaa koskien että muutenkin, jotta tiimiläiset voivat tehdä työnsä niin hyvin ja tehokkaasi kuin on mahdollista. Myyntijohtajan käsitys kommunikoinnin toimimisesta on optimistinen verrattuna esimiehiin, vaikka kaikkien osapuolten mielestä avoimuus on kehittynyt. Myyntijohtaja uskoo itse, että häneen suhtaudutaan nykyään paljon paremmin ja hänen kanssaan tullaan helpommin keskustelemaan. Kehitystä on tapahtunut muidenkin mielestä, mutta silti kehittämisen varaa on vielä, jotta pääsetään samalle tasolle muiden kanssa.

”Tota mun mielestä se on parantunu huomattavasti, tota noin se avoimuus. Siinä mieles kommunikoinnissa, et tullaan, tullaan tota noin niin sanomaan huomattavasti helpommin ja tota noin niin asioista. No varmaan niin ku puolin ja toisin, se on parantunu viimesen vuoden, puolentoista aikana mun mielest ni yrityksessä aika paljon.” (Myyntijohtaja)

Toimitusjohtaja tietää, että jalkauttamisessa on painotettava avointa kommunikaatiota, ja hän korostaakin sitä kaikessa tekemisessä. Lisäksi hän uskoo, että viestinnän pitää olla läpinäkyvää sekä sitä on tapahduttava kaikkiin suuntiin. Vuorovaikutusta ei saa olla vain alaisten ja esimiesten välillä, vaan myös ehdottomasti alaistenkin kesken tiimien sisällä. Osa haastateltujen kommunikaatioon liittyvistä vastauksista ovat strategian jalkauttamista yleisemmällä tasolla. Silti voidaan päätellä, että avoimuuden ollessa korostetussa asemassa kaikessa tekemisessä, pätee se myös strategian jalkauttamiseen.

”Se on niin ku sitä, mun mielestä se on strategian jalkauttamisen yks ihan ihan kulkakiviä se, että et sitä läpinäkyvyyttä siin organisaatiossa täytyy löytyä. Että päätökset, mitkä tehdään ni ne on läpinäkyviä, ja että se kommunikaatio kulkee, sen pitää kulkea molempiin suuntiin” (Toimitusjohtaja)

Yrityksen X:n henkilöstöjohtaja, joka ei ole päivittäin tekemisissä tutkimuksen kohteena olevan tiimin kanssa, mieltää kommunikoinnin heidän välillään avoimeksi. Jos verrataan esimiesten ja henkilöstöjohtajan kommentteja keskenään, voidaan kuitenkin todeta, että vähän kauempaa on vaikea nähdä, millaista kommunikaatio todella on. Henkilöstöjohtaja uskoo vuorovaikutuksen olevan avointa, koska kaikki ovat niin **tuttuja keskenään** sekä ovat työskennelleet yrityksessä samoissa tehtävissä niin kauan. Lisäksi henkilöstöjohtaja uskoo, että kynnys mennä juttelemaan esimiehille on lähes olematon.

Tiimin jäseniltä tiedusteltiin kommunikaation avoimuutta sekä myös spesifisti siitä, miten he kokevat strategiaan liittyvistä asioista kyselemisen esimiehiltä. Kommunikaatio on kaikkien tiimiläisten mielestä avointa, kuten esimiehet ja johtajat uskoivat sen olevan. Kommunikaatio erityisesti tiimin sisällä tuntuu olevan erittäin toimivaa ja läpinäkyvää. Kuinka paljon ihmiset ovat puhuneet strategiasta ja kyselleet asioista, kuitenkin vaihtelee henkilöstä toiseen.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) on tiivistetty tiimiläisten kommentit siitä, minkälaista kommunikaatio strategiasta on ollut tiimin sisällä (vasen sarake) sekä mitä hyötyä heidän mielestään on ollut valmentajan käytöstä (oikea sarake). Kaikki kommentit ovat alaisten sanomia, mutta vierekkäin olevat eivät ole samojen henkilöiden, vaan kommentit ovat poimittu eri henkilöiden kyselylomakkeista. Kommentit on valittu niin, että ne kuvaavat yleisimpiä mielipiteitä.

Taulukko 4. Tiimiläisten mielipiteet kommunikaatiosta.

	Kommunikaatio tiimin sisällä	Valmentajan apu kommunikaatiossa
Alainen	”Olemme keskustelleet tiimissämme strategioihimme liittyvistä asioista ja kaikkien osapuolien kommunikointi on ollut avointa.”	”Kommunikointi omassa tiimissäni on avoimempaa ja yhteishenki on mielestäni parantunut.”
	”Uskoisin, että kommunikointi olisi avointa, jos kyselyihin olisi tarvetta.”	”On ollut enemmän avointa keskustelua, mikä erittäin hyvä. Esimiehiltä tulee risujen lisäksi hyvääkin palautetta, mikä todella suurta edistystä verrattuna aikaisempaan meininkiin.”
	”Eipä jäänyt mieltä askarruttamaan mikään, mihin en olisi saanut vastausta aiemmin.”	”Ei juuri muutosta, mutta minusta se on ollutkin miltei täydellistä tietyiltä osin. Esimiehen kassa ei muuttunut mihinkään suuntaan puhtaasti, jos asiaa noin kerran viikossa.”

	”Jonkun verran käyty kahvipöytä keskustelua asiasta. Mutta ei kyllä ole ollut erityisesti mitään askarruttavaa asiasta.”	”Esimiesten kanssa kommunikointi on myös helpompaa. Tiimin kommunikointi ei ole kehittynyt mihinkään suuntaa. Isompia palavereja ei ole pidetty. ISE -tiimin kesken kommunikointi ja yhteistyö sujuvat hyvin.”
--	--	--

Vasemman sarakkeen perusteella tiimiläiset tuntevat heidän välisen kommunikaation sujuvan sekä he voivat vapaasti ja avoimesti keskustella toistensa kanssa. Avoimuus myös esimiesten kanssa on joidenkin mielestä parantunut viimeisen vuoden aikana ja henkilöstön mielestä strategiasta voi kysyä muilta tiimin jäseniltä. Yksi tiimin jäsenistä totesi, että strategiasta puhuttaisiin avoimesti, mikäli siihen on tarve. Kuitenkin huomautettiin, että strategiasta ei ole keskusteltu juuri lainkaan muuten kuin palavereissa, jotka ovat tarkoitettu sitä varten. Yksi tiimiläisistä sanoi käyneensä jonkin verran kahvipöytäkeskustelua strategiasta, muut eivät sanoneet jutulleensa asiasta juuri ollenkaan. Kommenttien perusteella on huomattavissa, että tiimin sisällä ei ole ainakaan näkyviä ongelmia strategiaan liittyen.

Tiimiläisiltä haluttiin vielä tarkempaa tietoa organisaation sisäisestä kommunikaatiosta, etenkin **valmentajan myötävaikutuksesta** (oikea sarake, taulukko 4). Yritys X:llä on ollut käytössä valmentaja vuoden ajan, joka on keskittynyt siihen, että ihmiset oppivat tuntemaan toisensa. Toisensa hyvin tuntevat ihmiset voivat kommunikoida sujuvammin, koska tietävät, miten vastakkainen osapuoli suhtautuu erilaisiin asioihin. Suurin osa tiimiläisistä pitää muutosta positiivisena ja toisten mielestä kommunikaatio oli jo lähes täydellistä aikaisemmin. Kommenttien perusteella voidaan todeta, että ainakaan tiimin sisällä ei kommunikaatiota voida enää paljoakaan parantaa, koska se toimii jo nyt niin hyvin. Toisaalta esimiesten ja johtajien kanssa tilanne on hieman toinen, vaikka kehitystä onkin tapahtunut.

Tiimiläiset eivät maininneet, että he tuntevat olevansa tietämättömiä, vaikka johtajat sanoivat osan alaisten tunteneen olevan epä tietoisia joistain asioista. Kuitenkaan tiimiläiset eivät osaa vastata kysyttäessä, mitä tietoa he tarvitsevat lisää. On luonnollista, ettei tiedä, mistä informaatiosta jää paitsi, mutta tunne siitä, että on asioita, joita pitäisi tietää, ei ole lähtökohtaisesti hyvä asia. Yritys X:ssä korostetaan sitä, että kaikki informaatio on saatavilla sekä asioista pyritään keskustelemaan läpinäkyvästi, eikä tietoisesti kenellekään jätetä kertomatta mitään asiaa.

Yritys X:n organisaatorakenne muutettiin vuonna 2007 tiimimuotoiseksi, joka on omalta osaltaan vaikuttanut viestintään. Kommunikaatio on kehittynyt avoimemmaksi, osittain tästäkin syystä, kuten aikaisemmassa kirjallisuudessa sanotaan (Rastas & Einola-Pekkinen 2001). Toimitusjohtaja korostaa yrityksessä etenkin sitä, että kaikista asioista puhutaan avoimesti eli hän kannustaa ihmisiä puhumaan. Toimitusjohtaja pyrkii omalta osaltaan näyttämään mallia avoimemmasta viestinnästä, joka näyttää myös tuottaneen tulosta henkilöstön kommenttien perusteella. Tätä tukevat myös Rastas ja Einola-Pekkinen (2001), joiden mukaan avoimuus lähtee organisaation johdolta, mutta sen on oltava myös osa yrityksen jokaista jäsentä.

Yritys X:ssä johtajat sekä alaiset korostavat jatkuvasti, miten tärkeää avoin kommunikaation kaikkien osapuolten kanssa on. Tulokset tukevat näin aiempaa käsitystä siitä, että kommunikaation eksistenssi ei riitä, vaan keskustelujen on oltava avoimia ja vuorovaikutuksellisia, jotta tietoa todella saadaan jaettua. (Hämäläinen & Maula 2004: 26; Hakanen 2004: 147–148; Salminen 2008: 278.) Yritys X:ssä toimihenkilöt tuntevat saavansa jaettua tietoa keskenään sekä voivansa kysyä epäselvistä asioista, sillä henkilöstön välinen ilmapiiri on niin avoin.

Toimitusjohtaja uskoo, että olemalla avoin ja kertomalla myös omat virheet, voidaan kasvattaa alaisten luottamusta sekä kunnioitusta. Avoimuuden avulla saadaan näin ollen luotua avoimuutta myös heidän keskuuteensa. Tulokset kommunikaation avoimuudesta ovat olleet varsin samanlaisia jo aikaisemminkin, sillä avointa, kaikista asioista puhumista kaunistelematta ja seurauksineen, on pidetty tärkeimpänä asiana (Juholin 1999: 109; Ukkonen 1994: 55).

Toimitusjohtajan kanssa keskusteleminen tuntuu monen mielestä olevan avointa sekä helppoa osittain sen takia, että hän on ollut aikaisemmin keskijohdossa. Tämän takia henkilöt kokevat keskustelun olevan tasavertaista hänen kanssaan. Henkilöiden välisellä tasavertaisuudella sekä kommunikaation avoimuudella voidaan Ukkosen (1994: 49–50) mukaan edistää henkilöstön kiinnostusta strategiaa kohtaan. Avoimuus ei ole kaikille yhtä helppoa, mutta se voidaan mahdollistaa toimivan vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutus taitoja ihminen voi kehittää, ja samalla kehittyy myös avoimuus. (Ukkonen 1994: 55.) Tasavertaisuutta ei kukaan maininnut suoraan, mutta se on havaittavissa osittain. Esimiehet tuntevat voivansa keskustella kenelle tahansa riippumatta hierarkiatasosta. Osa tiimin jäsenistä tunsi

kynnyksen olevan olemassa esimiesten tai johtajien luokse menemisessä ja tämän kynnyksen laskeminen parantaisi avoimuutta hierarkiatasojen välillä. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella vuorovaikutustaitojen kehittymisen myötä myös avoimuus paranee, ja tällaista kehitystä on ollut havaittavissa myös yritys X:ssä viimeisen vuoden aikana.

Yritys X:ssä viestinnän sekä vuorovaikutuksen avoimuuden on todettu olevan selvästi yksi tärkeimmistä tekijöistä, jolla strategia saadaan jalkautettua, ja ihmiset ymmärtämään se perusteellisesti. Avoimuus on kehittynyt viimeisen vuoden aikana, joidenkin mielestä vähän ja toisten mielestä paljon. Tästä voidaan päätellä, että valmentajasta sekä organisaatorakenteen muutoksesta on ollut hyötyä. Avoimen kommunikaation myötä alaiset tuntevat strategian sekä omat työtehtävänsä paremmin. Johtajien ja esimiesten käsitykset alaisista olivat lähellä todellisuutta, mutta kaikki asiat eivät ole vielä niin avoimia kuin voisivat olla.

4.4. Tavallisten viestintäkanavien monipuolinen käyttö

Viestintäkanavia on käytetty runsaasti ja johtajien mukaan jokaisella kanavalla on oma tarkoituksensa, joten mitään niistä ei voida aliarvioida eikä väheksyä. **Eri asioita** varten ovat **omat kanavat**: toisinaan keskustelut ovat tarpeen, joskus riittää vain sähköposti. Strategian jalkauttaminen aloitettiin monen muun yrityksen tapaan koko henkilöstön kattavalla palaverilla, jonka jälkeen siirryttiin pienempiin ryhmiin ja lopulta henkilökohtaiselle tasolle keskustelemaan strategiasta. Tällöin strategiasta voidaan puhua aluksi yleisemmällä tasolla, jotta henkilöstö tietää, mitä strategia tarkoittaa koko organisaation osalta, sekä lopulta, mitä heidän tulee itse tehdä, jotta strategia toteutuu.

Ensimmäisessä organisaation yhteisessä palaverissa strategia käytiin läpi pilari pilarilta, sillä se tuli korporaation johdolta englanninkielisenä, eivätkä kaikki käsitteet näin ollen olleet tuttuja kaikille. Heti alusta alkaen strategiasta **keskusteltiin avoimesti ja selkeästi**, jotta henkilöstön on helpompi osallistua keskusteluun. Strategia käännettiin muuten suomeksi, paitsi pilareiden otsikot jätettiin englanninkielisiksi. Käsitteiden kääntäminen omalle kielelle antoi edellytykset sille, että jokainen pystyi lukemaan ne. Kuitenkaan suomenkieliseksi kääntäminen ei takaa, että kaikki ymmärtävät siinä käytettävät termit, jonka takia strategia käytiin seuraavaksi pienemmissä ryhmissä läpi, jolloin se pystyttiin käymään läpi yksityiskohtaisesti käytännön termejä käyttämällä.

Strategiapilarit **muokattiin osasto- tai tiimikohtaisiksi**, jolloin niiden sisältöä oli mahdollista tarkastella omassa tekemisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että läheisempi jalkauttaminen jäi esimiesten vastuulle. Heidän tehtäväksi jäi käydä strategia läpi tiimin työn kannalta sekä huolehtia siitä, että henkilöt toimivat strategian mukaisesti. Lisäksi esimiehillä on vastuu siitä, että työntekijät tietävät sekä ymmärtävät, mitä strategialla tarkoitetaan heidän kohdallaan.

”...manageri tasolle, sit niin ku ikään ku jäi se tekemisen huolehtiminen siitä tekemisestä, siel tiimien tasolla.” (Toimitusjohtaja)

Yritys X:ssä strategiaa on jalkautettu **useita viestintäkanavia hyödyntäen**, riippuen siitä, minkälainen kokoonpano on paikalla. Koko organisaatiota koskevista asioista pyritään keskustelemaan silloin, kun kaikki ovat paikalla. Pienemmällä ryhmällä päästään miettimään, miten tietty tiimi voi kehittyä jollain tietyllä alueella tai paremminkin muokata omaa toimintaansa, jotta organisaatio menestyy paremmin. Myyntijohtaja pyrkii aina ottamaan **huomioon paikalla olevan henkilöstön** ja mukauttamaan sitä kautta omaa tapaa jalkauttaa strategiaa heille. Yleisesti ottaen strategiasta puhutaan niin monessa yhteydessä, että sen uskotaan olevan kaikille varmasti tuttu. Jalkauttamisessa käytetään hyödyksi erilaisia foorumeita, kuten koko organisaation kattava kuukausittain järjestettävä palaveri, tiimipalaverit sekä pelkästään strategiaan keskittyvät työskentelyfoorumit. Esimies 2 myös totesi, että tietyissä palavereissa strategiasta keskustellaan aina, joten ainakin hänen mielestään strategiasta on kerrottu tarpeeksi.

”Et mennään tarpeeks yleisellä tasolla, jos on iso porukka, et mikä koskettaa kaikkia... Monta kertaa tämmösis palavereis saattaa tulla, et joku saattaa esittää kysymyksen, et hei mites tää näin. Ni mä oon yleensä, että joo mä oon nähny et se on sellanen detalji juttu, joka koskee vaan häntä tai hänen ryhmää tai pientä hommaa, ni mä sanon, et hei käydään tää erikseen läpi jossain eri sessiossa, et joko henkilökohtaisesti tai tiimin kanssa... jos se ei oo semmonen hyvä esimerkki, et mistä joku muukin voisi oppia.” (Myyntijohtaja)

Esimiehen 1 mukaan **strategiasta ei puhuta jatkuvasti**, eikä siitä kerrota joka välissä. Hän myöntää, että siitä puhutaan **tietyissä palavereissa**, mutta strategia ei näy kaikkialla. Esimies 1 uskoo, että strategiasta ei puhuta kaikissa palavereissa sen takia, että hän pitää strategiaa enemmänkin paikallisena asiana, omaa osastoa ja tiimiä koskevana. Esimies luulta-

vimmin ajatteli tässä tapauksessa omaa tiimikohtaista käytännön muotoon laadittua strategiaa eikä yleisesti ottaen koko organisaation strategiaa.

Erittäin tärkeä asia jalkauttamisessa on monipuolinen viestintäkanavien käyttö. Etenkin myyntijohtaja, jonka tehtävä on ollut strategian käytäntöön vieminen ja sen viestittäminen, pitää kaikkia viestintäkanavia tärkeinä. Hänen mukaansa **mitään kanavaa ei voida väheksyä**, sillä niillä kaikilla on oma tarkoituksensa ja aikansa. Jotkut asiat on parempi käydä läpi **kasvotusten**, kun taas toisista asioista voi lähettää **sähköpostia**, niin että on jotain konkreettista, mihin voi myöhemmin palata. Tämä viestien lähettäminen pätee useimmiten yleisempiin asioihin kuin strategiaan, mutta toisaalta strategiopilareiden käytännön muotoon laittamisen jälkeen, niistä on hyvä lähettää myös kirjallinen dokumentti. Myyntijohtaja on kokonaisvaltaisessa vastuussa strategian viestittämisestä alaisille, ja hän sanookin käyttävänsä siinä monipuolisesti eri viestintäkanavia.

"No itse asiassa kaikkia tapoja, et meil on ollu näitä yhteisiä palavereita, meil on ollu tiimipalavereita, meil on ollu henkilökohtaista tota noinniin coachausta, et ja niin joitain asioita sit e-maililla ja muuta vastaavaa, et mitä on ollu jotain yleisii juttui. Et oikeestaan kaikkia tapoja." (Myyntijohtaja)

Esimiesten vastuu jalkauttamisessa on varsin pieni ja he ovat enimmäkseen osana omaa tiimiä, mutta kuitenkin tekevät yhteenvedon strategiaa koskevista asioista sekä pitävät alaisilleen kehityskeskusteluja. Esimiehet pitävät tiimin kesken palavereita, joissa pääpaino on enimmäkseen päivittäisissä asioissa eikä niinkään strategiassa. Myyntijohtajan mielestä **tiimipalaverit** ovat erittäin hyvä tapa strategian läpikäymiselle, mutta sitä ei nähtävästi ole saatu vietyä vielä käytännön tasolle. Tiimipalaverit ovat sopiva tilaisuus keskustella juuri oman tiimin käytännön tekemisestä strategian mukaan.

Myyntijohtajalla on jalkauttamisessa tärkeä tehtävä, jonka takia häneltä kysyttiin, minkä kanavan hän kokee olevan paras alaisia ajatellen. Strategian jalkauttajien tulee käyttää jalkauttamisessa kanavia, jotka myös alaiset tuntevat tehokkaiksi. Jotkut kanavat voivat tuntua jalkauttajasta tehokkailta, mutta olla henkilöstön mielestä tehottomia. Näin ollen vertailu näiden kahden osapuolen mielipiteistä on olennaista.

Myyntijohtaja uskoo, että tiimipalaverit ovat tehokkain tapa jalkauttaa strategiaa, sillä tällöin päästään käsittelemään sitä mahdollisimman käytännönläheisesti. Esimiehet kuitenkin

sanoivat, että he eivät keskustele strategiaan liittyvistä asioita tiimipalavereissaan, vaan heidän mukaansa strategiaa käydään läpi ainoastaan strategiapalavereissa, jotka ovat tarkoitettu suuremmalle ryhmälle. Osassa näistä yhteisistä palavereista strategiaa käydään läpi tiimin kesken, mutta useimmiten kuitenkin yleisellä tasolla. Esimiesten kokemukset vastaavat osittain myös alaisten kokemuksia, koska he ovat osana tiimiä jalkauttamisessa. Yleisesti tiimin jäsenten keskuudessa **ryhmätöitä** pidetään erittäin tehokkaana tapana jalkauttamisessa, koska tällöin päästään oman tiimin kanssa miettimään strategiaa käytännön termien kautta.

”No kyl ne on noi myyntikokoukset, tommoset, koska jos ne tulee sähköpostilla ni ei niit sitte miellä. Et kyl ne pitää niin ku olla jossain tämmösissä palavereissa. Ja sit just ehkä se yks, et ehkä ne on ne ryhmätöyt kuitenkin, vaikka ne ei sit kaikkii aina miellytä, mut et se on ihan hyvä keino. Joutuu oikeesti niin ku miettimään, niin ni ne muistaa paremmin, ku et joku vaan kertoo.” (Esimies 2)

Alaisten kommentit ovat samankaltaisia kuin esimiehillä ja lähes yksimielisesti sanottiin, että ryhmätö tai workshop -työskentely on paras tapa kertoa strategiasta. Yksi tiimin jäsenistä sanoi avoimen kommunikoinnin olevan tehokkain tapa ja yksi ei osannut sanoa asiasta mitään. Ryhmätötyöskentelyllä esimiehetkin tarkoittavat workshop -työskentelyä, koska workshoppeissa asiat käydään ryhmässä läpi, jonka jälkeen ne esitellään muille ryhmille. Yritys X järjesti strategiapäivän myyntiosastolle, jolloin osaston sisällä olevat tiimit laativat sekä muokkasivat itselleen strategian pilareiden pohjalta. Tutkija oli havainnoimassa päivää ja hänestä vaikutti siltä, että ihmiset tunsivat sen tehokkaaksi ja pääsivät vapaasti keskustelemaan strategiasta. Huomattiin tosin myös kielteisiä tunteita, koska osa ihmisistä harmitteli, että näitä samoja asioita käydään taas läpi.

Yritys X:ssä on käytetty **tavallisia viestintäkanavia** strategian jalkauttamisessa, mutta niitä on käytetty **monipuolisesti**. Käymällä strategiaa erikokoisissa ryhmissä henkilöstöllä on mahdollisuus oppia ymmärtämään, mitä strategian mukaiset asiat tarkoittavat muille organisaation henkilöille. Laajemman kokonaiskuvan avulla on helpompi ymmärtää, mitä oma tekeminen tarkoittaa muiden näkökulmasta. Koko organisaation kattavassa palaverissa saatiin strategia kerrottua kaikille yhtä aikaa ja heille selitettiin sen tarkoitus. Kokonaisvaltaisen strategian tietämisen jälkeen oli loogista siirtyä pienempiin ja pienempiin tiimeihin käsittelemään sitä yksityiskohtaisemmin oman työn kautta. Aikaisemmassa kirjallisuudessa Hämäläinen ja Maula (2004: 81) korostavat myös sitä, että jalkauttamisessa on käytettävä

viestintäkanavia mahdollisimman monipuolisesti, jotta sitä voidaan ymmärtää eri näkökulmista.

Yritys X:ssä on pidetty useimmiten koko henkilöstön kattavia strategia palavereita, joissa strategiaa on käsitelty kokonaisvaltaisesti, tosin myös toisissa isoissa palavereissa tiimit ovat miettineet asiaa omassa tekemisessään. Tiimin jäsenet eivät maininneet, että tällaiset suuret palaverit olisivat tehottomia vaan korostivat sitä, että kaikki jalkauttamistavat ovat olleen tärkeitä. Tulokset tukevat osittain aikaisempaa kirjallisuutta, sillä koko organisaation kattaviin palavereihin on suhtauduttu varauksella, koska niissä strategia ei painu mieleen niin hyvin kuin pienemmissä tapaamisissa. Lisäksi tällaisten suurten palavereiden aikana pienemmät osastot tai tiimit eivät pääse miettimään strategiaa lähemmin oman työnsä kautta. (Hakanen 2004: 151.) Silti Ocasio & Joseph (2005: 51) painottavat sitä, että jokaisella viestintäkanavalla on oma tehtävänsä strategian jalkauttamisessa.

Kirjallisuudessa on korostettu erityisesti sitä, että pitkäkestoiseen muistiin painautumisen takaamiseksi on samaa asiaa toistettava usein sekä monia eri kanavia käyttäen. Yritys X on ollut tässä lähes mallikelpoinen ainakin myyntijohtajan sanojen perusteella. Myyntijohtaja on pyrkinyt käyttämään kaikkia viestintäkanavia strategian jalkauttamisessa. Hänen mukaansa jokaisella keinolla on oma tarkoitus ja niiden yhteiskäyttö on tehokkainta. Voidaan siis todeta, että tämä tukee Ocasion ja Josephin aikaisempia tutkimuksia erittäin selvästi. Kuitenkin ollen ristiriidassa hieman Åbergin (2000) kanssa, koska hän uskoo, että kaukokanavilla, kuten sähköpostilla ei ole kovinkaan suurta merkitystä prosessissa.

Toinen esimiehistä sanoi strategian näkyvän joka paikassa, mutta ei kuitenkaan tuntunut pitävän sitä huonona asiana. Tiimiläisistä muutama tuntui olevan hieman väsynyt siihen, että strategiaa käsitellään niin usein. Sitä, miten viestintään suhtaudutaan, miten se koetaan ja kuinka paljon sitä on, kutsutaan viestintätyytyväisyydeksi. Osa henkilöistä tuntui olevan jonkin verran kyllästynyt siihen strategian jatkuvaan käsittelyyn, kun taas toiset tunsivat kaiken mahdollisen olevan tarpeellista jalkauttamisessa. Aikaisemman kirjallisuuden mukaan tällainen tyytymättömyys viestintään on yleistymässä. Viestintä-ähky on nykyään yksi uusi ongelma, joka on ilmaantunut vasta viime aikoina. Ähkyllä tarkoitetaan sitä, että tietoa tulee paljon kaikesta mahdollisesta, mutta silti on tunne, että kaikkea ei tiedetä. (Juholin 2006: 146–147.)

Myyntijohtajalla sekä esimiehillä vaikutti olevan hieman eri käsitys siitä, miten paljon strategiasta puhutaan. Osittain se, paljonko tietoa strategiasta on sekä miten monessa paikassa siihen törmää, riippuu henkilöstä. Esimies 2 painotti strategian näkyvyyttä joka paikassa, kun taas ykkösen mukaan sitä tulee vaan tietyissä palavereissa. Tämä liittyy myös viestintä-tyytyväisyyteen, koska esimies, joka kokee kuulevansa strategiasta kaikkialla, saattaa olla ähkyssä liiallisesta toistamisesta. Strategian jalkauttamisessa toistuvaa viestintää pidetään erittäin tärkeänä ja keskeisenä onnistumisen takia, mutta liikaa samalla tavalla toistamisesta voi olla haittaakin. Henkilöstö voi menettää mielenkiintonsa strategiaa kohtaan eikä siitä puhuttaessa enää kuunnella niin tarkasti, koska tiedetään, että siitä puhutaan seuraavassakin tapaamisessa.

4.4.1. Jalkauttaminen käytännössä – Workshop

Toimitusjohtajan tapa jalkauttaa strategiaa henkilöstölle on strategia -workshop. Kyseessä on päivän mittainen intensiivinen työskentelytapahtuma, jonka aikana käytiin läpi strategiaa, yritys X:n myyntiprosessia sekä uutta strategiatyökalua. Päivään osallistui organisaation Suomen myyntiosasto kokonaisuudessaan. Tutkija osallistui strategia -workshopiin syksyllä 2008 ja teki havaintoja päivän aikana tutkimuksen kohteena olevasta tiimistä. Päivän ensimmäinen käsiteltävä asia oli strategia, josta puhuttiin aluksi yhdessä: mitä strategia tarkoittaa, minkälainen se on tällä hetkellä sekä mitä strategioita yrityksessä on. Henkilöstö osasi vastata muihin oikein, mutta strategia sanana ei ollut täysin selvä. Yhteisen strategiaan perehdyttämisen jälkeen siirryttiin omiin tiimeihin, joissa mietittiin, miltä strategia näyttää tällä hetkellä, miten se näkyy päivittäin sekä miten tiimit sitä toteuttavat. Edellisestä kerrasta, kun strategiaa käytiin tarkemmin läpi, on kaksi vuotta, ja silloin sitä mietittiin koko myyntiosaston osalta.

Koko tiimi, eli kaksi esimiestä ja seitsemän alaista, osallistui ryhmätyöhön ja mietti **yhdessä**, mitä **strategia heidän tiiminsä osalta** tarkoittaa. Strategiapilareiden alle kirjattiin **käytännön asioita** jokaista aluetta varten. Viisi henkilöä yhdeksästä olivat enimmäkseen äänessä ja kertoivat, mitä asioita mihinkin kohtaan kuuluu, kun loput neljä vain istuivat ja myötäilivät muiden kommentteja. Tunnelma oli **avoim** ja jokaisella oli **mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä** sekä ehdottaa, mitä pilareiden alle tulisi kirjoittaa. Osa tiimistä työskentelee toisella paikkakunnalla, ja nämä henkilöt sanoivat keskustelleensa varsin paljon stra-

tegiasta. He ovat keskustelleet muun muassa siitä, miten asiat toimivat ja mitä pitää tehdä, että toimitaan strategian mukaisesti.

Strategian miettiminen käytännön työn kautta oli **tiimin mielestä helppoa**, vaikka yhtä pilaria varten tiimi katsoikin vanhemmasta strategiasta mallia. Tähän pilariin kuuluvia asioita, ei ole niin selvästi nähtävissä, johtuen siitä, että kyseessä ovat pehmeät asiat, joita ei voida selvästi mitata. Ryhmätyön jälkeen tiimit näyttivät sekä selittivät muille ryhmille oman tiimikohtaisen strategiansa. Jokaisen ryhmän strategia käytiin läpi yhdessä, jotta muutkin tiimit saivat tietää, mitkä asiat ovat toisten tiimien tärkeimpiä tehtäviä. Samalla muut kuulivat mahdollisesti uusia asioita, joita eivät olleet itse tulleet ajatelleeksi.

Strategian jälkeen käsiteltiin yrityksen myyntiprosessia sekä uutta työkalua, joka tullaan ottamaan käyttöön. Nämä eivät kuitenkaan ole täysin olennaisia tutkimuksen kannalta, jonka takia ne jätetään vähemmälle huomiolle. Tarkkailtavia asioita oli näiden osalta kuitenkin ihmisten käyttäytyminen isommassa ryhmässä sekä kommunikaatio että vuorovaikutus heidän välillään. Ihmisiä oli paikalla noin 50, ja oli selvästi havaittavissa, että sisäisen myynnin tiimi ei ollut kovin aktiivinen kyselemään ja keskustelemaan näin suuressa ryhmässä. Ilmapiiri oli avoin ja muut myynnin ihmiset esittivät kysymyksiä. Huono puoli oli se, että iltapäivällä alkoi tulla hieman kiire ja kysymyksiin ei enää ehditty vastata, vaikka sanottiin, että niitä käsitellään vielä myöhemmin lisää. Näistä asioista tiimin henkilöt huomauttivat myöhemmin, koska osa esitetyistä kysymyksistä tuntui olevan heillekin epäselviä ja vastaukset olisi ollut hyvä kuulla. Henkilöstö saattoi tuntea tämän olevan turhauttavaa sekä tuntea, että heidän kysymyksiä ja ajatuksia ei kunnioiteta, vaan asiat halutaan vain käydä läpi niin kuin on ajateltu.

Esimiehet pitävät strategia-workshopia **hyvänä tapana** jalkauttaa strategiaa. Tosin sekä esimiehet että moni alainen totesi, että **taas kerrataan** samaa asiaa, mutta siitä huolimatta suurin osa pitää työskentelymuotoa tehokkaana ja hyvänä. Etenkin esimiesten mielestä päivä oli hyödyllinen, sillä ensimmäistä kertaa pelkkä sisäisen myynnin tiimi sai täyttää itse omat strategiapilarinsa, jolloin niistä tuli entistäkin käytännönläheisempiä. Lisäksi tiimin mukaan strategia on aihe, josta keskustellaan enimmäkseen sitä varten tarkoitetuissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa, jonka takia sen perusteellisesti läpikäyminen näissä tilaisuuksissa on tärkeää. Ihmiset eivät jatkuvasti mieti toimivatko he strategian mukaisesti, tai mitä jonkin asian tekeminen tarkoittaa strategian kannalta.

”No mun mielestä se on lähinnä ollu just noi yhteiset jutut, et ei siit päivittäin nyt kukaan keskustele.” (Esimies 1)

Yleisesti ottaen johtajat ja esimiehet pitävät workshopia hyödyllisenä päivänä, jonka aikana strategia päästään **käymään** mahdollisimman **syvällisesti** läpi. Näin ollen tiimiläisiä pyydettiin myös kertomaan omakohtaisia kokemuksia tästä workshopista. Lähes jokaisella oli jokin mielipide asiasta. Kahden tiimin jäsenen mielestä aika loppui hieman kesken, koska workshopissa esiteltiin lopuksi vielä uusi strateginen työkalu. Heitä myös harmitti, että kaikkia asioita sekä kysymyksiä ei ehditty käymään läpi. Positiivisena tiimiläiset näkivät saman asian kuin esimiehet; strategia käytiin läpi yhdessä, omana tiiminä. Tiimin jäsenet joutuvat itse miettimään asioita, joka edistää asian oppimista sekä lisäksi heillä on mahdollisuus ymmärtää strategiapilarit paremmin, kun asiat muutetaan vastaamaan heidän omia työtehtäviä.

”Asioita jäi käymättä läpi, vaikka sanottiin, ”että tämä käydään vielä myöhemmin tänään”. Käytiin tiimeittäin läpi oman ryhmän strategia ja laitettiin paperille, joka myös samalla selkeytti strategiat.” (Tiimin jäsen)

Ihmiset olisivat kaivanneet lisää aikaa asioiden tarkasteluun, mutta silti olivat sitä mieltä, että oli harmillista, että töitä jäi tekemättä, koska tilaisuus kesti koko päivän. **Kokemukset** päivästä olivat jonkin verran **ristiriitaisia** myös sen osalta, että päivää pidettiin hyvänä, mutta silti kielteisenä koettiin se, että asiat olivat samoja, joita on käsitelty ennenkin. Toisaalta mukana olleet asiat ovat kriittisen tärkeitä yritykselle, eikä mitään niistä voida ylenkatsoa. Kaksi tiimiläistä sanoi, että he eivät oppineet mitään uutta, sillä heidän mielestään suurin osa oli jo ennestään varsin tuttua ja strategiakin muistuttaa paljon edellistä versiota. Kuitenkin voidaan päätellä kommenttien perusteella, että workshop oli hyvä ja siellä tuotiin esille uusia asioita, jotka **kirkastivat ajatuksia strategista**. Huolimatta siitä, että henkilöstö tunsu, että strategiaa toistetaan, he mitä luultavimmin oppivat ymmärtämään sitä entistä paremmin omien töiden kautta. Lisäksi heidän mielikuva kirkastui siitä, että strategian täytyy näkyä yrityksessä jokaisen henkilön kaikessa tekemisessä.

Myönteisenä asiana koettiin myös se, että henkilöstö oppi tuntemaan toisten työntekijöiden rooleja paremmin. Tästä hyötynä on se, että tiimiläisten on helpompi käsittää, miten heidän oma työnsä vaikuttaa muiden töihin sekä päinvastoin. Se, että kaikki toimivat strategian mukaisesti, auttaa muitakin organisaation henkilöitä toimimaan sen mukaisesti.

”Hyötynä oli, että saimme kuulla kaikkien tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi, ja se miten ne kaikki vaikuttaa omaan työhöni. Oppina tuli, että miten kaikkien panos heti asiakkaan tarpeesta on tavattoman tärkeää.” (Tiimin jäsen)

Workshopissa opittiin, että kaikkien yhteisellä panoksella ja tekemisellä tavoitteet tullaan saavuttamaan. Koko henkilöstön tavoitteet lopulta kuitenkin pyrkivät kohti samaa päämäärää, yrityksen vieläkin parempaa menestymistä. Nämä kaikki linkittyvät jalkauttamiseen sitä kautta, että henkilöstö ymmärtää, mikä on jokaisen strategian mukaisesti toimivan henkilön merkitys organisaatiolle. Workshopin järjestäminen muualla kuin organisaation omilla tiloissa auttoi ainakin esimiehen mukaan ihmisiä keskittymään paremmin, koska koko ajan ei tarvinnut ajatella omalla paikalla odottavia töitä. Toisaalta yksi tiimiläisistä totesi, että päivän järjestäminen muualla aiheutti varsin paljon lisätöitä. Silti päivän järjestäminen muualla sai henkilöt varmasti pitämään ajatukset enemmän strategiassa kuin omilla tehtävissä, mutta sillä voi olla vaikutusta myös strategia soveltamiseen. Yrityksen on osattava ottaa workshop -päivä jollain tavalla mukaan myös yrityksen omiin toimitiloihin, että strategia -workshop ei jää irralliseksi muusta työnteosta ja toiminnasta. asiat voivat tavallaan jäädä virkistyskeskukseen sen sijaan, että jos strategia olisi käyty yrityksen tiloissa, se myös pystyttäisiin mieltämään paremmin omaan työhön.

Aikaisemmin strategian jalkauttamista alaisten näkökulmasta on tehty saudi-arabialaisessa tuotantoyrityksessä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä piti strategian jalkauttamisen parhaana keinona siitä keskustelua pienissä ryhmissä. (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007: 276.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tutkimusta lähes täysin. Workshop työskentelyä on pidetty yrityksessä X yhtenä ehdottomasti tärkeimpänä tavasta jalkauttaa strategiaa. Workshopin ideana on, että asioita käydään ensin yhdessä koko ryhmän kanssa läpi, jonka jälkeen henkilöt jaetaan pienempiin ryhmiin; tässä tapauksessa tiimeihin. Näissä tiimeissä tehdään töitä jonkin aikaa, jonka jälkeen omat tuotokset jaetaan muiden osallistujien kanssa, jotta hekin voivat hyötyä toisten ideoista. Tiimi pääsee omalla ryhmänään miettimään yhdessä sitä, mitä strategia heidän kohdallaan tarkoittaa. Kukaan ei anna sitä heille valmiina vaan on itse mietittävä ja sitä kautta ymmärrettävä, mitä strategiasa olevat asiat tarkoittavat heille ryhmänä.

Workshopissa laaditut uuden tiimikohtaiset strategiat vaikuttavat suoraan organisaation jokaiseen jäseneseen, koska heidän tulee toimia niiden mukaisesti. Lisäksi henkilöstö on saanut olla itse miettimässä, mitkä asiat ovat heidän kannaltaan strategisesti tärkeitä. Tiimin jäse-

net tukevat tätä käsitystä ainakin siltä osin, että he kaikki pitivät workshop -päivää hyödyllisenä juuri sen takia, että saivat itse olla miettimässä, mitä heidän tulee tehdä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain yhteneviä Sengen, Kleinerin, Robertsinkin, Rossin ja Smithin (1994) tulosten kanssa, joiden mukaan ihmiset ovat huomanneet, kuinka motivoivaa ja palkitsevaa on, kun pääsee osallistumaan prosessiin, jonka aikana tehdyt päätökset vaikuttavat välittömästi jokaiseen yksilöön. Tiimin jäsenet eivät sanoneet suoraan, että strategian laatimisessa mukana oleminen motivoi heitä enemmän, mutta se on havaittavissa muun muassa strategian kiinnostuksesta vastattujen kommenttien perusteella.

Huolimatta siitä, että tutkittava yritys on kansanvälinen, he ovat onnistuneet saamaan koko henkilöstön osalliseksi strategian laatimista, vaikkakin valmiilla kehyksellä. Jokainen henkilö pääsee luomaan strategiaa mallin avulla itselleen ja sitä kautta miettimään, miten itse voi auttaa yritystä menestymään entistä paremmin. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on sanottu, että se kuinka paljon henkilöstöä voidaan ottaa strategiatyöhön mukaan, riippuu yrityksen koosta. (Hämäläinen & Maula 2004: 52, 55.) On kuitenkin todettava, että on yrityksestä kiinni, miten hyvin he saavat henkilöstön strategian jalkauttamiseen mukaan, suuren koon voidaan väittää olevan vain tekosyy olla ottamatta henkilöstöä enemmän mukaan.

4.4.2. Henkilökohtainen kehitys strategian perspektiivistä

Yritys X:ssä **virallisia kehityskeskusteluja** pidetään kerran vuodessa ja näiden aikana strategiasta voisi keskustella mahdollisimman paljon työntekijää koskevasti. Virallisen keskustelun lisäksi oletetaan, että esimiehet pitävät alaisten kanssa myös epävirallisia keskusteluja siitä, miten tavoitteita saavutetaan. Yritys X:ssä kehityskeskustelujen tarkoitus on arvioida edellistä vuotta sekä laatia henkilökohtaiset tavoitteet seuraavaa vuotta varten. Nämä keskustelut käydään pohjautuen yrityksen strategiapilareihin, joten strategiaa käydään läpi käytännön tekemisen kautta. Esimies ja alainen miettivät, miten jokaisen oma **henkilökohtainen työskentely** vastaisi vielä paremmin yrityksen tavoitteita, ja sitä kautta organisaation strategiaa. Kehityskeskustelujen osa-alueet ovat jaettu strategian tavoin, jolloin voidaan huomioida tekeminen kaikilta sektoreilta. Neljän pilarin kautta mietitään, mitkä asiat ovat sujuneet edellisellä vuonna hyvin ja missä on vielä parannettavaa, ja näiden kautta esimies tai johtaja laatii alaiselle tavoitteet seuraavalle vuodelle.

Esimiehillä tavoitteet sekä kiinnostuksen määrä pitää kehityskeskusteluja alaistensa kanssa vaihtelee henkilöstä toiseen. Jotkut pyrkivät pitämään niitä muutaman kerran vuodessa, kun taas toisille niiden pitäminen tuntuu hieman hankalalta, eikä niitä pidetä kuin kerran vuodessa. Keskustelemalla tavoitteista vuoden aikana on helpompi huomata, kuinka niissä edistytään ja saada konkreettisesti jotain aikaiseksi. Kun henkilökohtaisia keskusteluja strategian mukaisesti toimimisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta pidetään **useamman kerran** vuodessa, on alaisenkin helpompi nähdä **oma kehityskäyrä**.

Henkilöstöjohtaja painottaa sitä, kuinka merkittäviä kehityskeskustelut ovat strategian jalkauttamisen kannalta. Koko organisaation tavoitteet sekä **strategia** tulevat yrityksessä ylhäältä alaspäin, jolloin ne voidaan käydä **läpi yksityiskohtaisesti** kehityskeskustelujen aikana. Esimies saa kuulla samalla alaisten mielipiteet siitä, mitä pitäisi kehittää ja näin pääsee seuraamaan alaisten työskentelyn kautta sitä, miten hän pääsee tavoitteisiin, toimimalla strategian mukaisesti. Tosin henkilöstöjohtaja korostaa sitä, että seurantakeskustelut, siitä miten alainen kehittyi vuoden aikana, ovat myös hyvin paljon hänestä itsestään kiinni.

"Niin ku sanotaan, että ne goalsit tulee sieltä ylhäältä alaspäin. Niin niin saadaan niitä todellakin jalkautettua henkilökohtaiselle tasolle, että kyllä siinä niin ku se näkyy niin ku tosi hyvin." (Henkilöstöjohtaja)

Esimiesten mielestä kehityskeskustelujen pitäminen on haasteellista, koska he eivät mielestään ole saaneet tarpeeksi **koulutusta** niiden käymiseen. Niiden pitämisestä on keskusteltu käytännön tasollakin, mutta kouluttaminen on ollut jonkin verran puutteellista, minkä takia esimiehistä tuntuu silti, että niiden pitäminen on vaikeaa. Tämä luultavasti vaikuttaa myös siihen, miksi alaisten suhtautuminen on myös niin kielteistä. Alaisiakaan ei ole koulutettu niitä varten, joten he eivät välttämättä ymmärrä, miten paljon hyötyä onnistuneesta kehityskeskustelusta voi olla heidän uransa sekä muutenkin työn kannalta.

"Mut ei siihen mun mielestä oo mitenkään koulutettu. Ja totaa esimiehenä taas tota niin, ei mua koulutettu. Tai no ei voi sanoo, ettei koulutettu, olihan meil jotain. Oli meil tota nois manageri meetingeis jotakin. Kyl me niit käytiin läpi ennen, ku ne keskustelut alko, ni jonain vuonna ainaki me käytiin jotain läpi, et. Ja vähän ja vähän jotain käytäntöä..." (Esimies 1)

Yritys X:ään tuli pari vuotta sitten uusi kehityskeskustelujärjestelmä, joka toimii koko organisaatiossa ja alaisia on otettu enemmän niihin mukaan. Nykyään myös **arvioitavat** ja **mitattavat alueet** on **jaettu pilarien tavoin** neljään eri kohtaan. Keskusteluissa käydään

läpi mennyttä vuotta sekä laaditaan yleensä kolme tai neljä tavoitetta seuraavalle vuodelle pilareiden avulla. Tällä tavalla yritys X on saanut rakennettua strategian myös henkilöstöjärjestelmään sisälle. Työntekijät vastaavat ennen kehityskeskusteluja muutamiin kysymyksiin edellisestä vuodesta sekä miettivät omia kehityskohteita. Esimiehet uskovat, että he kuitenkin tietävät ne itse parhaiten, vaikka niiden etsiminen tuntuukin joskus työläältä. Tällä tavalla työntekijät on saatu enemmän vielä mukaan vaikuttamaan omiin keskusteluihin.

Organisaation johto ei ole Suomessa ja kehityskeskustelujenformaatti on tarkoitettu kansainvälisesti käytettäväksi. Esimies 2 sanoi arvostelleensa uutta kehityskeskustelumallia sen tulosta asti, koska se on tehty amerikkalaismallisena, jossa samaa asiaa mietitään liian monesta näkökulmasta. Hänen mukaansa malli ei sovi heidän osastolle myöskään sen takia, koska suomalaisten on vaikea kehua itseään. Voidaan kuitenkin sanoa, että jos henkilö kulluttaa kunnolla aikaa kysymysten täyttämiseen, hän voi löytää uusia näkökulmia, joita ei ole ennen huomannut. Moni esimiehistä silti totesi, että vaikka on annettu kaksi kuukautta aikaa täyttää lomake, täyttävät kaikki sen vasta viime hetkellä hieman hutiloiden.

Esimiehet uskovat, että alaiset eivät pidä kehityskeskusteluja tehokkaana sekä hyvänä muotona. Alaisten kuvitellaan pitävän kehityskeskusteluja pakollisina, inhottavana pahana, joka pitää joka vuosi käydä ja johon on vaikea keksiä sanottavaa. Johtajat ja esimiehet uskovat, että kehityskeskustelujen toimivuus sekä siitä saatava hyöty riippuu lähes täysin työntekijästä itsestään. Esimiehet ovat myös kuulleet alaisten kommentoivan, että vastasivat samat asiat kuin edellisenä vuonna, koska eivät usko minkään muuttuneen vuodessa. Esimiesten mukaan oman toiminnan analysointi tuottaa eniten vaikeuksia alaisille, jonka takia keskustelut eivät tuota niin hyvää tulosta kuin voisi olla mahdollista. Keskustelujen uskotaan kuitenkin olevan hyödyllisiä joillekin, mutta selvästi vain harvoille.

Yritys X:ssä yleinen uskomus on, että kehityskeskustelujen **onnistuminen riippuu** hyvin paljon niitä **pitävästä henkilöstä sekä alaisesta**. Kummankin osapuolen mielenkiinto ja osaaminen nousevat keskeiseen asemaan, kun keskustelujen halutaan onnistuvan. Mikäli kehityskeskusteluihin valmistaudutaan sekä niitä todella mietitään, voi niistä saada hyvin paljon irti. Tämä tarkoittaa, että niin alainen kuin esimieskin voi kehittyä, jos keskustelu saadaan onnistuneesti päätökseen. Vaikka **tiimiläiset** yleisesti **suhtautuvat negatiivisesti** kehityskeskusteluihin, uskoo henkilöstöjohtaja vankasti niiden lopettamisen synnyttävän paljon epävarmuutta sekä tunteita, että esimiehet eivät kommunikoi alaisten kanssa ollen-

kaan. Alaisia pitäisi pyrkiä motivoimaan keskusteluja varten, jotta he ymmärtävät, että niiden pitäminen on sekä alaisen että yrityksen hyväksi. Myyntijohtajan mielestä keskustelujen lisäksi on tärkeää antaa dokumentti keskustelun aikana käydyistä asioista. Pelkkä keskustelujen käyminen ei riitä, sillä on mahdollista, että alainen muistaa vain jotain yksittäisiä sanoja, jonka takia asia jää mieleen vääristyneenä.

Johtajat ja esimiehet tietävät varsin hyvin, minkälaisia tuntemuksia kehityskeskustelut herättävät alaisissa. Tiimiläisiltä kysyttiin, miten kehityskeskustelut ovat vaikuttaneet heihin ja vastaukset olivat varsin kirjavia. Yleisesti ottaen kehityskeskusteluja ei pidetä suuressa arvossa ja alaiset kokevat ne **vastenmielisiksi**. Yksi alaisista ei tiedä, mitä kehityskeskustelut ovat, eikä näin ollen osannut sanoa, miten ne ovat vaikuttaneet häneen. Tiimin jäsenet tuntevat keskustelujen olevan vain esimiesten arviointia alaisten työn teosta. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 5) on tiivistetty alaisten käsityksiä kehityskeskusteluista. Vasemman puoleisessa sarakeessa on vastauksia kysymykseen, miten kehityskeskustelut ovat vaikuttaneet alaisiin. Oikean puoleisessa sarakeessa kerrotaan, miksi kehityskeskustelut tuntuvat niin vastenmielisiltä sekä miten niitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

Taulukko 5. Tiimiläisten mielipiteitä kehityskeskusteluista.

Kehityskeskustelut	Miten kehittäisit kehityskeskusteluja
”Auttaa keskittymään ja parantamaan niitä osa-alueita, joissa en ole vahva ja antaa palautetta asetetuista henkilökohtaisista tavoitteista”	”Vastaaminen annettuihin kysymyksiin ja omien hyvien ja huonojen puolien miettiminen ja täyttäminen vie runsaasti aikaa. Myös vastaaminen joka vuosi samoihin tuntuu ’väsyttävältä’. Ehkä enemmän motivaatiota kehityskeskustelulle olisi että keskusteltaisiin esimiehen kanssa ja samalla täytettäisiin hyvät ja parannusta tarvitsevat asiat keskustelun aikana yhdessä.”
”Joka vuosi karmee itsearviointi, jonka jälkeen pomo arvio ja keksitään yhdessä ”goulsseja”, joitten toteuttamisessa sitten kammo paineet”	Koko uusi formaatti on hankala, mielestäni se on huono. Aiemmin oli parempi kuin esimiehen kanssa keskusteltiin nokakkain. Uusi systeemi tekee homman jotenkin ylikankeaksi.”
”Aina yhtä ”vaikeaa” alottaa täyttämään kaavaketta ja kehuskelemaan itseään, kun sen aika on.”	” Kehityskeskustelut pitäisi pitää jonkun muun kanssa, kun samaa työtä tekevän esimiehen, jonka vertaus tapahtuu kehen muuhun kuin itseensä.”
”Vastenmielinen tehtävä, mutta onhan se hyvä kuulla välillä, miten on johdon mielestä onnistunut. Joskus on tullut jopa kehuja, se lämmittää.”	”Minusta vanha käytäntö oli parempi – suomalaisen luonteella on aika vaikea kehua retostella itseään. Minulle sopisi paremmin, jos vain istuttaisiin alas ja puhuttaisiin asiat halki aina samat kysymykset joten niitä pitäisi muuttaa joka vuosi. (sitä tuntuu toistavan itseään vuosi vuodelta kun samat kysymykset)”

”En koe sitä hyvänä muotona. Hankala käyttää ja jotenkin kankea. Entinen malli oli mielestäni parempi, että keskusteltiin ja saatiin <i>paperiversio</i> omista jutuista. En pidä tästä välineestä.”	”Ensinnäkin sen xxx:n täyttäminen turhauttaa. (Vaikka en ole sitä kertaakaan vielä edes täyttänyt, näytti monimutkaiselta) ja samoja asioita käydään läpi vuodesta toiseen...”
--	--

Taulukossa (taulukko 5) oikean ja vasemman puolen sarakkeiden kommentit ovat samankaltaisia. Tiimin jäsenet antoivat jopa muutaman esimerkin siitä, miksi nykyinen systeemi ei tunnu olevan heidän mielestään hyvä. **Ennakkoasenne** koko järjestelmällistä keskustelua kohtaan oli **negatiivinen**, vaikka yksi henkilöistä ei ollut käynyt uuden mallin mukaisesti kehityskeskusteluja, hän koki sen turhauttavana. Lisäksi kysymykset ovat tiimiläisten mukaan olleet jo monta vuotta samoja, joten niihin vastaamiseen ei ole kovinkaan suurta mielenkiintoa. Kommenttien perusteella on myös havaittavissa, että alaiset eivät ole ymmärtäneet keskustelujen todellista tarkoitusta sekä niiden hyötyä itselle.

Yritys X:ssä kehityskeskustelut käydään strategia pilareihin tukeutuen, miettien alaisen kehittymistä sekä tavoitteita että yrityksen tavoitteita. Näihin asioihin on kiinnitettävä huomiota myös Määtän (2000: 141) mukaan kehityskeskustelujen aikana. Yritys X:ssä ongelmana on, että keskusteluja käydään liian harvoin, eikä henkilöstöä ole opetettu käymään niitä. Henkilöstö saattaa tietää, mikä kehityskeskustelujen tarkoitus on, mutta se ei näe tuloksia, jonka takia koko asia tuntuu inhottavalta. Keskustelun tarkoitus on kehittää henkilöstöä urallaan, eikä olla esimiesten tekemä epämiellyttävä arviointi. Nykyään yrityksessä X alaiset otetaan jo jonkin verran enemmän keskusteluihin mukaan, mutta edelleenkin suurin osa alaisista kokee, että esimiehet vain arvioivat heitä. Kirjallisuudessa painotetaan erityisesti sitä, että keskusteluissa tulee keskittyä alaiseen, hänen kehittymiseen, oppimiseen ja tavoitteisiin, mutta lopullinen päätarkoitus on henkilöstön kehittämisen kautta päästä kehittämään organisaatiota (Mantere ym. 2003: 123; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 99).

Kehityskeskusteluissa on kysely myös monta vuotta samoja kysymyksiä eri näkökulmasta, joten ne tuntuvat turhautavalta, etenkin kun henkilöstö vastaa samoihin kysymyksiin joka vuosi samat vastaukset, koska eivät tiedä, miten ovat kehittyneet edellisen vuoden aikana. Mitä useammin kehityskeskusteluja, virallisia tai epävirallisia, käydään, sitä selvemmin myyntijohtaja uskoo, että henkilöstö näkee oman kehityksensä. Kun oma kehitys on havaittavissa, keskusteluihin on motivaatiota valmistautua sekä asettaa uusia tavoitteita seuraavaa

vuotta varten. Kuitenkaan tämä ei näy juuri ollenkaan yrityksessä käytännössä, vaikka myös kirjallisuudessa on korostettu sitä, että keskustelujen aikana on hyvä tilaisuus tarkastaa strategiaa ja alaisen päämääriä, jotta ne ovat edelleen ajankohtaisia sekä samoilla linjoilla yrityksen kanssa. (Juholin 1999: 186; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 99,104; Juholin 2006: 169.)

Esimiehillä tuntuu olevan selkeä käsitys yrityksestä, strategiasta ja muista asioista, joita keskustelujen aikana pitää käydä. Ongelmana on se, että alaisilla ei ole niin paljon sanottavaa strategiasta, että saadaan kunnan keskustelu aikaiseksi. Yksi alaisista ehdotti, että myös tavoitteet laadittaisiin yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskustelun aikana. Tämän avulla henkilöstö voisi kokea olevansa enemmän mukana prosessissa, eikä tuntisi niin paljon esimiehen arvostelevan heidän työtään. Yritys X:ssä kehityskeskustelujen toteuttaminen ei tapahdu käytännössä siten kuin johtajat haluaisivat ja miten kirjallisuudessa niitä painotetaan. Helinin (2002: 135) mukaan kehityskeskusteluissa tarkoitus on, että alainen puhuu ja kertoo omista asioistaan eli esimiehen tehtävä on kuunnella ja esittää kysymyksiä.

Yritys X:ssä koulutusta on järjestetty esimiehille vähän ja suurin osa heistä ei tunne osaavansa pitää kehityskeskusteluja alaisten kanssa. Alaisia ei myöskään ole koulutettu keskusteluja varten. Tästä saattaa johtua osittain se, minkä takia monet kokevat nämä keskustelut vastenmielisiksi. Myyntijohtaja toteaa, että keskusteluja on hyvä pitää neljännes vuosittain, jotta voidaan seurata alaisten edistymistä ja tehdä sen mukaan uusia tavoitteita. Kirjallisuuden mukaan kehityskeskusteluja varten on syytä järjestää koulutusta sekä alaisille että esimiehille, koska kyseessä on virallinen keskustelu, jolla on päämäärä (Juholin 2006: 169–170). Lisäksi kehityskeskustelun jälkeen läpikäydyistä asioista tulisi laatia jonkinlainen dokumentti, johon kirjataan sovitut asiat, kuten tavoitteet ja kehityskohteet ensi vuotta ajatellen (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 38), juuri niin kuin myyntijohtaja sanoi. Yleisesti kehityskeskusteluja on pidetty hyödyllisenä tapana, kunhan ne vaikuttavat myös käytännön työhön asti (Perkka-Jortikka 2005: 213). Yritys X:ssä halutaan vahvasti uskoa keskustelujen hyödyllisyyteen, mutta niiden hyödyllisyyttä ei ainakaan vielä nähdä käytännössä.

4.4.3. Palaute – osaksi jokaista työpäivää

Palautekulttuuriin on kiinnitetty yritys X:ssä viime vuosien aikana enemmän huomiota kuin aikaisemmin. Toimitusjohtaja korostaa, että **palaute tulee antaa välittömästi** kaikille

tai ainakin kehityskeskustelujen aikana. Palautteesta saatava hyöty on, että yksilön on mahdollista tietää, miten hän on **toiminut strategiaan nähden**. Yleensä palautetta annetaan asioista, joilla on merkitystä, joten ne ovat myös strategian kannalta tärkeitä asioita. Palautetta annetaan siis siitä, miten hyvin henkilöstö onnistuu toteuttamaan strategiaa työssään. Mikäli jalkauttamisen onnistumisaste on korkea, on henkilöstö ymmärtänyt strategian sekä pystyy panemaan täytäntöön sen omassa toiminnassaan.

Toimitusjohtaja painottaa sitä, että palautetta tulee antaa **jatkuvasti ja heti**, on se korjaavaa tai hyvää. Myyntijohtaja kuitenkin toteaa, että hän antaa palautetta **vähintään kerran vuodessa** kehityskeskustelujen aikana. Joidenkin kanssa hän pyrkii keskustelemaan sekä antamaan palautetta neljännesvuosittain. Voidaan siis todeta, että palautekulttuuri **ei ole** vielä täysin **päässyt käytännön tasolle**, vaikka siitä puhutaankin paljon ja sen tärkeys on ymmärretty. Palautteen antoa ei toimitusjohtajan mukaan pitäisi rajoittaa vaan kehityskeskusteluihin tai kahdenkeskisiin tuokioihin. Joissain tapauksissa, etenkin korjaavan palautteen annon aikana, on sopivampaa antaa palautetta kahden kesken. Toimitusjohtaja uskoo kuitenkin, että rakentavaa palautetta on hyvä antaa myös muiden kuullen.

”...Tilanteen mukaan kahdenvälistä tai sitten niin ku tiimi on ympärillä tai koko porukka on ympärillä. Siis varsinkin rakentavapalaute kannattaa aina antaa tai tämänönen anteeks korjaavapalaute antaa niin ku kahden kesken. Se on ihan selvä, mut et se et jos on niin ku rakentavaa palautetta ja ja on kiitoksen aika, ni sit mitä laajemmalle porukalla sen tekee ni, aina sen parempi.” (Toimitusjohtaja)

Toimitusjohtajan mielestä kaikki ihmiset eivät tunne yhtälailla tarvetta saada palautetta ja jotkut voivat jopa vaivautua yleisissä tilanteissa tai palavereissa annettua kiitosta. Henkilöitä saattaa nolottaa kaikkien kuullen annettu palaute heidän toiminnastaan, vaikka se olisikin myönteistä. Toimitusjohtaja kuitenkin uskoo, että lopulta **julkisesti lausuttu** palaute tuntuu hyvältä sekä kasvattaa itsetuntoa. Yrityksessä X on koko henkilöstöä koulutettu viime aikoina parempaan palautekulttuuriin kokonaisuudessaan sekä myös käyttämään **erilaisia palautekanavia**. Kehitystä on joidenkin henkilöiden kohdalla hieman, mutta selvästi hyvään palautekulttuurin on vielä jonkin verran matkaa.

Kun palautetta annetaan muiden läsnä olleessa, voivat muut myös jakaa kiitoksen sekä lisäksi **oppia uutta**. Henkilö on saattanut tehdä jonkun tavallisen työn normaalia paremmin tai keksinyt jonkun uuden käytännön, miten työn voi hoitaa tehokkaammin. Kaikki toiminta

on sidoksissa strategiaan, ja strategiaa voidaan jalkauttaa tavallaan myös palautekulttuurin avulla. Ihmiset oppivat, mitä on tehty oikein eli miten strategiaa on toteutettu kiitettävästi. Näin ollen muut voivat pyrkiä tekemään samanlaisia suorituksia omissa tehtävissään ja sitä kautta pääsevät entistä lähemmäksi strategian oikeanlaista toteuttamista.

Henkilöstöjohtaja uskoo toimitusjohtajan tavoin, että jotkut **ihmiset tarvitsevat palautetta**, kun taas toiset eivät sitä juurikaan kaipaa. Toisaalta palautteen kautta jokainen saa neuvoja, miten voisi jatkossa parantaa työskentelyä. **Korjaavan** palautteen lisäksi myönteistäkin on annettava työntekijän onnistuttua. Henkilöstöjohtaja toteaa, että on mukavaa saada kerran vuodessa **positiivista** palautetta. Myyntijohtajan sekä henkilöstöjohtajan antama kuva siitä, kuinka paljon palautetta vuoden aikana saadaan, ei vastaa sitä, mitä toimitusjohtaja uskoo sen olevan.

"...se voi joskus kirpasta, että vitsit et kylhän mä oon tos ja tos hyvä, et mites sä nyt noin sanot. Mut rupeetki vähän miettimään, et no joo okei, ehkä voisinhan mä tehdä vähän toisellailla sitä tai tätä. Se on mahtavaa, että sieltä saa sitä potkua eteenpäin. Saa niitä haasteita ja sit niin ku, et ja sit se kiitos on tosi kiva juttu kuunnella sitä. Tai ainaki just kerran vuodessa, ku saa, et heei sä oot tosi hyvä täs et jatka samaan malliin." (Henkilöstöjohtaja)

Palautteen annolla kuuluu olla jokin tarkoitus, sekä siihen on myös vastaanottavan henkilön reagoitavat jollain tavalla. On kuunneltava, mitä sanottavaa palautteen antajalla on, ja tehdä sen jälkeen mahdollisia korjausliikkeitä. Toimitusjohtaja uskoo vahvasti, että mikäli ei toimita tai anneta palautetta tarpeeksi **nopeasti**, ei toiminnasta ole enää myöhemmin hyötyä. Ihmiset tuntevat, että on turha antaa palautetta, koska kukaan ei heitä kuuntele – palautteen anto on hyödytöntä. Toimitusjohtaja kuitenkin uskoo, että palautteen avulla henkilöstön voi olla mahdollista löytää **yhtäläisyydet oman toimintansa ja strategian välillä**. Toisaalta on vaikea sanoa, tarvitseeko näitä yhtäläisyyksiä edes löytää, jos henkilöstö toimii jo strategian mukaisesti.

Tiimiläisten yleinen mielipide on, että palautekulttuuri **toimii huonosti**. Heidän mukaansa palautetta saa **ainoastaan** silloin, kun on jotain **korjattavaa** tai tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta. Myös mainittiin, että palautetta saadaan omasta työsuorituksesta esimieheltä kehityskeskustelujen yhteydessä. Lisäksi yksi henkilö totesi, että palautetta ei saada koskaan suoraan, vaan se tapahtuu selän takana puhumisena sekä osoittelemisena ja vihjailuna. Toinen ei muista saaneensa koskaan positiivista palautetta ja tunsikin sen olevan todella huo-

lestuttavaa. Henkilöstö tuntee, että palautetta ei saada juuri ollenkaan, mutta kuitenkin toteaa, että kehityskeskustelut ovat vain esimiehen arviointeja sen työskentelystä. Alaiset siis saavat jonkinlaista palautetta, ja se voisi olla myös näissä tilanteissa entistä monipuolisempaa, jos olisivat itse mukana.

Yrityksessä palautetta tunnutaan saavan liian vähän, vaikka yksi tiimin jäsenistä sanoi palautteenannon parantuneen ja toinen totesi, että ainakin palautetta saa **muilta tiimiläisiltä** silloin, kun onnistuu suoriutumaan tehtävässään hyvin. Kaksi henkilöä mainitsi itsekkin antavansa palautetta, ensimmäinen sanoi antavansa palautetta eteenpäin, jos sellaista kuuli, ja toinen yrittävänsä antaa palautetta aina, kun katsoo sen olevan aiheellista. Tiimin jäsenistä yksi sanoi itsekkin olevansa huono antamaan palautetta, mutta uskoi kuitenkin kehittyneen siinä hieman viimeisen vuoden aikana. Toimitusjohtaja painottaa juuri sitä, että kaikkien tulisi antaa palautetta toisilleen. On siis selvästi havaittavissa, että vaikka tiimin jäsenet kommentoivat negatiivisesti palautteen antoa, eivät he myöskään itse ole siinä kovin aktiivisia, millä saattaa olla vaikutusta palautteenannon kokonaiskuvaan.

”Erittäin heikkoa tasoa. Palautetta ei saa juuri koskaan, ”vihjaillaan / osoitellaan / puhutaan selän takana”, mutta suoraan ei koskaan. Olen erittäin huono antamaan palautetta myös itse.” (Tiimin jäsen)

Yritys X:ssä palautekulttuuri on viety koko organisaation tehtäväksi. Jokaisen kuuluu antaa palautetta, kun se koetaan tarpeelliseksi. Tähän yritys pyrkii, muttei ole onnistunut, koska niin moni tuntee, ettei saa palautetta juuri ollenkaan. Aikaisempi kirjallisuus (Ukkonen 1994: 72) ja yritys X:n johtajien käsitys siitä, ketkä tarvitsevat palautetta on ristiriidassa osittain. Henkilöstöjohtajan mukaan palautteen tarve riippuu henkilöstöstä, kun taas aikaisempi kirjallisuus (Ukkonen 1994: 73; Perkka-Jortikka 2005: 211) tukee selvästi käsitystä, jonka mukaan jokaiselle pitää antaa palautetta, jotta on mahdollista kehittyä.

Åbergin (1993: 80) ja Juholinin (1999: 185–186) mukaan korjaava palaute tulee antaa henkilökohtaisesti, kun taas positiivista palautetta voi antaa koko tiimin, osaston tai yrityksen kuullen. Tällaista käytäntöä pyritään myös yritys X:ssä käyttämään. Korjaavaa palautetta sanottiin annettavan henkilökohtaisesti ja suullisesti, jos sitä ylipäättään annettiin. Alaisten mielestä positiivista palautetta yrityksessä jaetaan hyvin harvoin, jos ollenkaan. Kiitosta saaneet henkilöt olivat sitä saaneet tiimipalavereissa ja henkilökohtaisesti. Useimmiten koettiin, että kollegoilta saadaan positiivista palautetta ennemmin kuin esimiehiltä tai johtajil-

ta. Toimitusjohtajan mukaan palautekulttuuria pyritään kehittämään, ja hänen kommenteistaan sai käsityksen, että se toimii tällä hetkellä hyvin. Henkilöstön mukaan on kuitenkin vielä paljon tehtävissä. Tiimiläisten voi olla hankala antaa itse palautetta, jos esimiehetkään eivät sitä anna kuin kerran vuodessa. Palautteen annosta tulisi tehdä osa jokaista päivää, eikä ainoastaan pitää sitä virallisissa keskusteluissa.

4.5. Strategia ohjaa työntekeä

Tiimiltä kyseltiin yleisluontoisia kysymyksiä strategiaan liittyen, jotta saadaan käsitys siitä, miten hyvin he ylipäättään tietävät, mitä strategia tarkoittaa ja miksi sitä muutetaan. Yleisesti ottaen **strategiasta ollaan kiinnostuneita**, koska sen tiedettiin ohjaavan työntekeä, jotta halutut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kaikki muut sanoivat olevan joko kiinnostuneita tai jossain määrin kiinnostuneita paitsi yksi tiimin jäsen. Strategia ei varsinaisesti häntä kiinnostanut, mutta työntekijä piti silti tärkeänä, että pelisäännöt ovat selvät. Tiimin jäsenet pitivät strategiaa kiinnostavana, koska se **ohjaa** niin paljon heidän **työntekeä**.

Henkilöstöltä kysyttiin syytä siihen, minkä takia strategiaa pitää muuttaa sekä miksi myös organisaatorakenne muutettiin. Lähes jokaisella oli omanlainen selitys näihin kumpaankin. Suurin osa tiesi suunnilleen syyn muutoksiin, sanottiin muun muassa, että strategian muokkaamisella haettiin valmiutta vastata markkinoiden muutoksiin sekä maailman muuttuessa pitää muuttua, että ei kangistuta samoihin kaavoihin. Tieto ja strateginen **ymmärrys on jatkautunut** tiimin sisällä todella **laajasti**, koska yksi jäsenistä ei osannut sanoa mitään ja toinen totesi, että aiheesta on ollut puhetta, mutta hän ei muistanut. Lisäksi pari jäsentä sanoi, että muutokset tapahtuivat rahan takia. Käsitys siitä, miksi näitä muutoksia oikeasti tehdään, on jäänyt selittämättä perusteellisesti henkilöstölle.

Kuten aikaisemminkin on mainittu, strategia tuli englanninkielisenä, jonka jälkeen se suomennettiin yhdessä. Kokonaisuudessaan tiimin jäsenet pitävät strategiaa **muodoltaan selvänä** sekä ymmärtävät, mitä sillä tarkoitetaan. Suurin osa kuitenkin mainitsi, että strategian suomentaminen auttoi sen ymmärtämisessä, ja yksi totesi, että myös pilareiden nimet voisi suomentaa. Yleisesti kukaan ei pitänyt strategiaa vaikeaselkoisena, mutta yksi jäsen oli hämmentynyt siitä, miksi strategia käännetään, hänen sanoin ”päälaelleen” kesken kaiken. Tämä kommentti voi mahdollisesti viitata siihen, että johtajat eivät sittenkään toimi kaikis-

sa tilanteissa niin esimerkillisesti kuin muut antoivat ymmärtää. Strategian täysin vastakaisesta muutoksesta ei voi olla kyse, koska kaikki tuntuvat pitävän strategiaa tällä hetkellä lähes samanlaisena kuin ennen, mutta vain selkeämpänä. Henkilöstö tuntuu kuitenkin **ymmärtävän käsitteet**, joita strategiassa käytetään.

Tässä tutkimuksessa yksi olennaisista asioista on selvittää, miten hyvin työntekijät tietävät, mitä strategia tarkoittaa heidän kohdallaan. Tiimin jäsenten mielestä strategiaa on jalkautettu **tarpeeksi yksityiskohtaisesti** heille, sekä kaikki heistä sanoivat ymmärtävänsä, mitä se tarkoittaa. Osa jäsenistä kuitenkin tuntui **sekoittavan strategian ja uuden strategisen työkalun** keskenään. Strategia tuntui olevan selvä, koska sitä käytiin niin yksityiskohtaisesti omalta osalta läpi. Tosin muutama vastaus viittasi lähes täysin uuteen työkaluun.

”...tämä ei vaikuta ihan heti minuun ja siinä vaiheessa, kun tämä alkaa vähänkin koskettaa minua hyppään keskusteluihin & palavereihin mukaan” (Tiimin jäsen)

Aikaisemmin tässä luvussa käytiin läpi tiimiläisten ajatuksia strategia -käsitteestä. Heidän käsitykset siitä olivat vaihtelevia sekä jonkin verran epätarkkoja. Nämä tulokset antoivatkin jo jonkin verran pohjaa sille, että sitä, mitä strategia tarkoittaa tiimiläisten kohdalla ei myöskään ole täysin selvä. Johtajat ja esimiehet totesivat, että uskovat tiimin jäsenten **tietävän, miten** strategian mukaan **toimitaan**, mutta **eivät** välttämättä **osaa kertoa siitä**. Sitä ei kuitenkaan voida täysin päätellä näiden tulosten perusteella, vaan henkilöstön käyttäytymistä pitäisi analysoida tällöin enemmän.

Strategian ymmärtämistä ja osaamista selvitettiin kysymällä tiimiläisiltä, millainen strategia heillä tällä hetkellä on, ja miten se vaikuttaa omaan työntekoon. Ymmärtävätkö tiimin jäsenet, mihin tiimin tulee pyrkiä, ja millä tavalla strategia vaikuttaa kaikkeen, mitä he tekevät? Muuten monipuolisista vastauksista huolimatta, kaikki sanoivat tietävänsä tiimin sekä yrityksen strategian. Kaksi vastanneista jopa kirjoitti vastaukseksi yrityksen tämän hetkisen strategian ja yksi mainitsi käytännön asioita työtehtävien kautta, miten strategian mukaisesti toimitaan. Kuitenkaan se, että henkilö sanoo tietävänsä strategian, ei tarkoita, että hän on ymmärtänyt sen ja tietää, miten sen tulee näkyä käytännössä.

Kaksi seitsemästä tiimiläisestä sanoi, että **strategia vaikuttaa koko ajan** taustalla sekä he pyrkivät jatkuvasti noudattamaan sitä kaikessa, mitä tekevät. Yksi totesi strategian vaikuttavan työllistävästi, toinen sanoi sen vaikuttavan uusien haasteiden kannalta, ja yksi jopa

totesi, että strategia ei vaikuta hänen työskentelyynsä kovin paljon. Muiden vastaukset käsittelevät enemmänkin sitä, mikä tiimin strategia on ja mihin sillä pyritään.

Tiimiläisten vastauksista on havaittavissa, että toiset ovat selkeästi jonkin verran kiinnostuneempia strategiasta sekä sen mukaisesti toimimisesta. Sitä, mistä mielenkiinnon erot johtuvat, on hankala sanoa näiden tulosten perusteella. Tiimiläisten vastaukset **kiinnostukseen** strategiasta sekä strategian **vaikutus** työntekoon **korreloivat** toisiaan **positiivisesti**. Samat ihmiset, jotka sanovat olevansa kiinnostuneita strategiasta, tietävät myös paremmin, miten se vaikuttaa työntekoon. Kuitenkin myös tiimin jäsen, joka sanoi, että strategia ei vaikuta hänen työnteoonsa, sanoi olevan kiinnostunut strategiasta. Muiden osalta vastaukset olivat kummankin kysymyksen osalta samansuuntaiset.

Yksi keskeisimmistä kysymyksistä on myös se, miltä strategia tällä hetkellä tuntuu. Onko strategia henkilöstön mielessä selkeänä vai ei? Jalkauttamiseen on kulutettu paljon resursseja, jonka takia on hyvä tietää, onko tällä kaikella ollut merkitystä. Vaikka jalkauttaminen ei koskaan lopu ja strategia muuttuu, tämän hetkisen strategian tietäminen auttaa ymmärtämään myös vastaisuudessa tulevia uusia strategioita. Tiimin jäsenistä kolme vastasi ytimekkääsi kyllä, kysymykseen: ”Tuntuuko strategia sinusta nyt selvältä?”. Loput jäsenistä selittivät asiaa vielä hieman tarkemmin. Jäsenistä yksi sanoi, että pilarit ovat selkeänä mielessä ja toinen on sitä mieltä, että se kävi aika helposti. Tiimiläisistä yksi tunsikin, että strategias-
assa on vieläkin vähän epäselvää, eikä ollut täysin varma selviääkö nämä ikinä.

”On siinä jotain aukkoja, lähinnä teknisen puolen osiossa, enkä sitä tule ymmärtämään ilman syvällisempää perehdyttämistä, jos edes silloin.” (Tiimin jäsen)

Yksi tiimiläisistä sanoi selvästi, että hänestä **strategia tuntuu nyt selkeältä**, koska hän tietää tavoitteet, sekä minkä avulla niihin päästään. Kaiken kaikkiaan alaisten käsitys, kiinnostus, ymmärtäminen sekä osaaminen strategiaa kohtaan, on kaikilla hieman eri tasoa. Kuitenkin oli havaittavissa, että henkilöt, jotka ovat eniten kiinnostuneita strategiasta ja sen mukaisesti toimimisesta, ymmärsivät sekä ovat sisäistäneet sen parhaiten.

Johtajilta ja esimiehiltä kysyttiin heidän mielipidettään siitä, miten he uskovat alaisten osaavan sekä ymmärtävän strategiaa. Tutkimukseen otettiin heidän ajatukset mukaan vertaillen alaisiin, jotta saadaan käsitys siitä, miten hyvin he tietävät alaisten mieltymykset ja ymmärryksen tason. Yleinen käsitys johtajien ja esimiesten keskuudessa on, että tiimin jä-

senet **ymmärtävät sekä osaavat soveltaa strategiaa**. Esimies 2 uskoo, että he eivät varsinaisesti ole kiinnostuneita siitä, mutta tietävät, mitä kuuluu tehdä, jotta toimitaan sen mukaisesti. Strategian mukaisesti toimimisesta käytännön työn kautta on puhuttu niin paljon, että esimiehet uskovat, että se ei voi olla kenellekään epäselvää. Henkilöstöjohtaja myös mainitsi, että kaikki **tietävät**, mitkä **strategiapilarit** ovat, mutta eivät aina tiedä, milloin tekevät töitä sen mukaisesti. Toimitusjohtaja uskoo, että strategian mukaisesti toimiminen niin, että tietää tekevänsä sitä, on haaste. Toisaalta hän sanoo myös, että jos henkilöt toimivat sekä ovat sitoutuneet strategiaan, eivätkä yritä ajatella strategiaa päivittäin, niin silloin on onnistuttu jalkauttamisessa.

”Välttämät kaikki ei ymmärrä aina ... et tää oli sitä hienoa strategiaa, ku se on niin käytännön läheisesti. Se on niin maallisin-sanoin kuvattu ja tällasta, et se onki et sen pitääki olla arkipäivää.” (Henkilöstöjohtaja)

Yritys X on panostanut siihen, että strategia ilmaistaan mahdollisimman selvällä sekä yksinkertaisella kielellä: hienot **sanat** muutetaan **käytännön termeiksi**. Tämä voi olla osa syytä siihen, minkä takia henkilöstö tietää niin hyvin, mitä strategia tarkoittaa heidän oman työnsä osalta. Toisaalta tämä saattaa johtaa osittain erääseen toimitusjohtajan huoleen strategian syvällisemmästä ymmärtämisestä. Strategia on laitettu kaikkeen yritys X:n toimintaan sisälle, kuten henkilöstönkehitysjärjestelmään. Toimitusjohtaja toteaa, että strategian merkityksestä kertomiseen olisi pitänyt panostaa aikaisemmin, koska nyt henkilöstöllä on vaikeuksia ymmärtää, miten strategia näkyy muualla yrityksessä. Hän on tosin sitä mieltä, että tällä tavalla strategian ymmärtäminen tuottaa ongelmia esimiehillekin.

Yritys X:ssä lähes kaikki työntekijät ovat kiinnostuneita strategiasta, selkeää syytä siihen minkä takia toiset ovat kiinnostuneempia kuin toiset ei ole havaittavissa. Lisäksi melkein kaikki tuntuvat tietävän siitä yhtä paljon. Al-Ghamdin, Royn & Ahmedin (2007) tutkimustulosten perusteella suurin osa työntekijöistä on myös kiinnostuneita strategiasta sekä haluaisi tietää siitä enemmän. Heidän tutkimuksessa tuli myös ilmi, että kauemmin yrityksessä työskennelleet tiesivät enemmän strategiasta kuin uudemmat työntekijät. Tässä tutkimuksessa ei huomattu tuloksia siitä, että tiimin jäsenten tieto strategiasta sekä heidän yrityksessä oltujen vuosien välillä, olisi ollut yhtäläisyyttä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että jokainen tiimin jäsen on kiinnostunut strategiasta, koska se ohjaa heidän toimintaansa.

Yritys X:n strategia tuotiin johdolta englanninkielisenä, mutta jo ensimmäisellä kerralla, kun siitä puhuttiin, käännettiin strategia sana sanalta suomeksi. Tiimin jäsenet pitivät tätä käytäntöä hyvänä, koska tällöin termit on helpompi ymmärtää, myös aikaisempi kirjallisuus aiheesta tukee tällaista käytäntöä (Mantere 2003: 44–45; Lindroos & Lohivesi 2004: 160–161; Hämäläinen & Maula 2004: 84–85; Vilà & Canales: 2008: 274). Osa tiimiläisistä tunsikin strategiassa käytetyt sanat jo silloin, kun ne olivat englanniksi, mutta oli joukossa myös henkilöitä, jotka toivoivat pilareiden otsikoidenkin olevan suomeksi. Kuitenkin se, että strategiasta on alusta alkaen puhuttu selvällä kansankielellä, on auttanut tiimiläisiä ymmärtämään, mitä pilarit tarkoittavat käytännössä sekä ovat myös mahdollistaneet sen, että tiimin jäsenet voivat itse kommentoida strategiaa. Varhaisemmissa tutkimuksissakin korostetaan, että yhteinen kieli myötävaikuttaa prosessiin myös vähentämällä ongelmia, sillä ihmiset ymmärtävät, mistä puhutaan ja tietävät miten se vaikuttaa heidän työhönsä. (Määttä 2000: 220; Arenius & Mantere 2004: 2; Vilà & Canales 2008: 257).

Jalkauttamisen kannalta on olennaista, että henkilöstö ymmärtää, mitä strategia tarkoittaa omalla kohdalla, sekä miten se vaikuttaa omaan työskentelyyn. Aihetta ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstö uskoo tietävänsä, mitä strategia tarkoittaa heidän kohdallaan sekä osaa kertoa, mitä heidän pitää tehdä. Kuitenkin huolimatta tästä, strategian käytännön vaikutuksista omaan työhön, tuli varsin monenlaisia vastauksia. Kuusi seitsemästä sanoi sen vaikuttavan paljon tai jonkin verran ja yksi sanoi, että ei juuri ollenkaan. Tähän voi mahdollisesti vaikuttaa se, että henkilö ei ole sisäistänyt strategiaa, eikä näin ollen tiedä, miten se vaikuttaa. On selvää, että jos henkilö sanoo, ettei strategia vaikuta työhön, hän ei toimi myöskään sen mukaisesti tai ei edes tiedä, mikä se on.

Sitä, miten henkilöstö oppii strategian, ja miten selvänä he sen näkevät, ei ole herättänyt aiemmin mielenkiintoa. Muutaman tiimin jäsenen mielestä strategia on täysin selvä, mutta yksi myönsi, että kaikkia asioita ei välttämättä pitkänkään perehdyttämisen jälkeen ymmärtäisi. On vaikea sanoa, miten tiimiläiset määrittelevät omalta kohdaltaan täysin selvän. Tiimin jäsen, joka tunsikin vielä joidenkin asioiden olevan epäselviä, saattaa haluta ymmärtää strategian vielä muita kokonaisvaltaisemmin sekä käsittää sen eri näkökulmista katsottuna. Yritys X:n henkilöstö uskoo tietävänsä strategian. Tiimiläiset pystyvät luettelemaan strategiapilarit, mutta ovatko he silti ymmärtäneet strategiaa sellaisena, kuin se on tarkoitettu? Vastaukset strategian vaikutuksesta työhön olivat joissain tapauksissa ristiriidassa sen kans-

sa, että kaikki sanoivat tietävänsä strategian. Kun henkilöstö tietää yrityksen strategian, ei se tarkoita sitä, että he osaavat soveltaa sitä työssään. Strategian todellinen ymmärtäminen on nähtävissä heidän työskentelystään – toimivatko he sen mukaisesti kaikissa tilanteissa. Mikäli näin on, on syytä olettaa, että strategian on ymmärretty ja myös hyväksytty, koska sen mukaan toimitaan.

Aikaisempaa kirjallisuutta työntekijöiden strategian ymmärtämis- ja osaamisprosessista on hyvin suppeasti. Näin ollen onkin todettava, että tutkimuksen tulokset ovat tältä osin uutuusarvoltaan erittäin tärkeitä. Strategian jalkauttajien on tiedettävä, kuinka hyvin työntekijät osaavat sekä ymmärtävät strategiaa, jotta voivat jatkossa kehittää omia metodejaan. Lisäksi on mahdollista viedä tuloksia vielä pidemmällekin ja tarkkailla, kuinka ne henkilöt, jotka osaavat sekä ymmärtävät strategiaa parhaiten, toimivat verrattuna niihin henkilöihin, joita strategia ei niin kiinnosta.

4.6. Strategian jalkauttamisen päämäärä

Jalkauttamisessa tärkeintä on se, mitkä jalkauttamistavat alaiset kokevat toimiviksi sekä tehokkaiksi. Suurin osa tiimin jäsenistä pitää avointa kommunikaatiota ehdottomasti tärkeimpänä tapana jalkauttamisessa. Yksi tiimiläisistä silti huomautti, että avointa kommunikointia ei tapahdu niin paljon, kuin olisi toivottavaa. Lisäksi moni heistä korosti, että workshop- tai ryhmätyöskentely on erittäin tehokasta, koska silloin päästään jakamaan tietoa sekä mielipiteitä koko ryhmän kesken. Alaiset sekä johtajat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että kaikkia kanavia on käytettävä monipuolisesti, koska muuten strategian syvälinen ymmärtäminen ei ole mahdollista.

Strategian jalkauttamisessa on vaiheita, joiden kautta strategia tiedetään, ymmärretään, **hyväksytään, osataan, sovelletaan ja lopulta sitoudutaan siihen**. Ensimmäiset kaksi käsiteltiin edellisessä luvussa. Strategian hyväksyminen on tärkeä askel ennen strategiaan sitoutumista, sillä hyväksymisen kautta henkilö suostuu toimimaan strategian mukaisesti. Tiimissä **kuusi seitsemästä myöntää hyväksyneensä** yrityksen strategian, kun taas yksi ei osannut sanoa ollenkaan mielipidettä, koska strategia on vaihtumassa. Strategian hyväksyminen oli tapahtunut lähes kaikilla eri tavalla: kaksi tiimiläistä sanoi hyväksyneensä sen **työn ohella**, yksi **miettimällä pilareita** ja yksi sanoi **valmentajan** olleen suurin syy strate-

gian hyväksymiseen. Yksi tiimin jäsen ei tiennyt, minkä takia sen oli hyväksynyt ja toinen taas totesi, että se **on vain hyväksyttävä**. Yleisesti ajateltuna on todettava, että ei ole mitään erityistä syytä, miksi tai miten tiimiläiset hyväksyvät strategian. Vaikka syyt hyväksymiseen ovat erilaisia, suurin osa heistä tuntee sen olevan vapaaehtoista.

”Kyllähän se hyväksyttävä oli, vaikka aina uusi tuntuu oudolta” (Tiimin jäsen)

Henkilöstö sitoutuu strategiaan sekä organisaation erilaisten syiden takia (taulukko 6). Johtajat uskovat, että henkilöstö voidaan sitouttaa organisaatioon paremmin esimerkiksi osallistamalla heitä strategian laatimiseen ja suunnitteluun omalta osaltaan. Toimitusjohtaja uskoo, että ihmiset sitoutuvat strategiaan **joko tulosten tai ihmisten kautta**, mutta myöhemmin myös mainitsee, että sitoutumisen syyt ovat vaihtelevia. Myyntijohtaja sen sijaan on sitä mieltä, että sitoutumista saadaan aikaan muun muassa koko organisaation yhteisissä palaverissa sekä tiimipalaverissa, koska kummassakin **vaihdetaan paljon mielipiteitä**. Henkilöstöjohtaja sen sijaan uskoo, että työntekijät **sitoutuvat mukana olemisen sekä itse tekemisen kautta**. Lisäksi hän uskoo, että vuosittain tehtävä yrityksen ilmapiiritutkimus auttaa henkilöstöä sitoutumaan paremmin, koska tutkimuksen perusteella pyritään yrityksen työilmapiiriä parantamaan ja sitä kautta vaikuttamaan sitoutumiseen.

Taulukko 6. Tiimiläisten syyt strategiaan ja yritykseen sitoutumiseen.

Tiimi	Myyntijohtaja	Toimitusjohtaja	Henkilöstöjohtaja
Pitkä työhistoria, mukavat työkaverit	Tiimien ja koko organisaation palaverit	Tulokset	Itse tekeminen ja mukana oleminen
Hyvät, mukavat asiakkaat, ilmapiiri läheisten työkaverien kanssa	Mielipiteiden vaihtaminen	Yhteistyö ja ihmiset	Ilmapiiritutkimuksen vaikutus motivaatioon ja sitä kautta syntyvä sitoutuminen
Hyvä & tunnettu yritys, erittäin hyvät työkaverit ja työympäristö sekä työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen		Riippuu henkilöstä	
Pitkän työhistorian takia kuin toinen koti ja työkaverit kuin perhettä			
Työpaikan tarve & elanto			
Hyvä työympäristö & työtö- verit			

Palkka, hyvät työkaverit			
--------------------------	--	--	--

Taulukossa (taulukko 6) on mahdollista huomata, miten paljon johtajien käsitys tiimiläisten sitoutumisten syistä poikkeaa. Yleisin syy alaisten sitoutumiseen on hyvät **työkaverit** sekä **työilmapiiri**. Tosin **palkkakin** mainitaan yhtenä tekijänä sekä se, että pitkä **työhistoria** on tehnyt yrityksestä toisen kodin. Toimitusjohtaja oli ainoa, joka mainitsi ihmisten olevan syy henkilöstön sitoutumiseen. Tosin henkilöstöjohtaja uskoo, että ilmapiirikyselyn kautta voidaan kehittää työyhteisön ilmapiiriä ja sitä kautta vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Työympäristö oli myös yksi sitoutumista tuottavista asioista tiimin jäsenten keskuudessa. Yrityksen johtajilla ei vaikuta silti olevan täysin selvä käsitys siitä, mikä saa heidän työntekijänsä pyrkimään tavoitteisiinsa. Toisaalta voidaan miettiä, miten tärkeää heidän sitoutumiseensa syy on. Tietenkin joissain tapauksissa johtajat voivat vaikuttaa siihen, mutta jokaisen kohdalla se ei välttämättä ole mahdollista.

Tiimin jäseniltä kysyttiin myös sitä, onko nykyinen strategia ja sen jalkauttaminen saanut heidät sitoutumaan strategiaan, sillä yritys X:ssä on syksystä 2008 asti panostettu jalkauttamiseen aikaisempaa huomattavasti enemmän. Kaksi sanoi suoraan voivansa sitoutua strategiaan paremmin, ja yksi uskoi, että hänen sitoutumisensa on lisääntynyt. Kahdella tiimin jäsenistä sitoutuminen oli jo entuudestaan niin maksimaalista, että he eivät tunteneet voivansa sitoutua enempää. Viimeiset kaksi jäsentä totesivat, että uusi strategia ja sen jalkauttaminen ei ole vaikuttanut heidän sitoutumiseensa millään tavalla.

Yrityksessä X, lukuun ottamatta yhtä työntekijää, kaikki tiimin **jäsenet ovat sitoutuneita** strategiaan sekä yritykseen. Hyväksyminen on useimmilla heistä tapahtunut työn ohella, josta voidaan päätellä, että he ovat käyttäneet strategiaan jonkinlaisena ohjenuorana, jota kautta se on hyväksytty. Siitä, miten paljon strategiaa ajatellaan päätöksiä tehdessä sekä työn aikana, ei kukaan maininnut mitään. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Hämäläisen ja Maulan (2004: 36, 41) käsitystä siitä, että työntekijät voivat nojautua strategiaan päätöksiä tehdessään silloin, kun ovat sen hyväksyneet.

Yhtä jäsentä lukuun ottamatta kaikki ovat hyväksyneet yrityksen strategian ja tämä näkyy myös sitoutumisessa. Hämäläinen ja Maula (2004: 36, 41) pitävät strategian hyväksymistä askeleena ennen sitoutumista. Yritys X:ssä suurin osa tiimin jäsenistä on sitoutunut yrityk-

seen sekä strategiaan siellä olevien ihmisten sekä työilmapiiriin takia. Henkilöstöjohtaja uskoi sitoutumisen syntyvän Åbergin (1993: 47–48) tavoin, osallistamalla henkilöstöä erilaisiin tehtäviin sekä antamalla heille mahdollisuuden olla laatimassa esimerkiksi heidän omaa tiimikohtaista strategiaansa. Armstrong (2006: 110–112) taas uskoo, että sitoutuminen syntyy strategian sekä tavoitteiden hyväksymisen myötä, mutta vain silloin kun henkilöstö tietää, että heiltä odotetaan sitoutumista. Lisäksi henkilöstön sitoutumiseen voi vaikuttaa vastuun määrä, saavutukset sekä tunnustuksen saaminen organisaatiossa. Henkilöstön syyt sitoutumiseen ovat ristiriidassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa lähes täysin. Yksikään tiimin jäsen ei maininnut mitään itse työntekoon liittyvää syytä sitoutumiseensa.

4.7. Organisaation ulkopuolinen apu

Yritys X:ssä toimitusjohtajan mukaan apua tarvittiin strategian jalkauttamisen **valmiuksien luomiseen**. Toimitusjohtaja uskoi, että hän selviytyy itse strategian jalkauttamisesta, mutta siihen tarvittavat valmiudet puuttuvat. Valmentajan päätehtävänä on ollut **kehittää** yrityksen **henkilöstöä kommunikoimaan** avoimemmin, sekä auttaa heitä **ymmärtämään** organisaation **toimintaa** paremmin. Kommunikaatiota on kehitetty opettamalla ihmisille, miten tietoa saadaan jaettu niille, jotka sitä tarvitsevat. Aikaisemmin ongelmana on ollut se, että osa henkilöstöstä on olettanut, että muut tietävät, vaikka kukaan ei ole tietoa heille kertonut.

Valmentajan työskentely on luonut valmiudet jalkauttamiseen, ja osa henkilöstöstä sanoi hänen auttaneen strategiaan sitoutumisessa, muiden ihmisten ymmärtämisessä sekä palautteen antamisessa. Muiden **ihmisten tunteminen** paremmin sekä muiden ihmisten **arvojen**, mahdollisen erilaisuuden **ymmärtäminen**, on vaikuttanut positiivisesti strategian jalkauttamiseen. Johtajien sekä muiden yrityksen jäsenten on ollut helpompi kommunikoida keskenään, koska he tuntevat toisensa paremmin sekä tietävät, miten ihmiset ymmärtävät erilaisia asioita. Yleisesti ottaen valmentajan työtä on pidetty hyödyllisenä ja mukavana. Esimies 1 sanoi, että valmentajan kanssa työskentely on innostanut häntä sekä motivoinut työntekoon – vaihtelu on piristänyt.

Toimitusjohtaja tarkentaa, että **valmentaja** on yrityksessä **rakentamassa** avoimuutta sekä valmentamassa henkilöstöä avoimempaan ja suurempaan kommunikointiin, jonka kautta henkilöstö saadaan kunnioittamaan toisiaan entistä enemmän. Lähes jokainen yrityksen jä-

sen pitää valmentajasta ja uskoo oppineensa paljon itsestään, jonka kautta kommunikointi koko organisaatiossa on kehittynyt avoimempaan suuntaan. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt myönsivät, että **kehitystä on tapahtunut** jollakin saralla. Lisäksi valmentaja koettiin miellyttäväksi henkilöksi ja hänen opetuksensa hyödyllisiksi. Ainoastaan yksi tiimin jäsenistä sanoi pitäneensä palaveria valmentajan kanssa epämiellyttävänä. Tämä on kuitenkin ainut negatiivinen kommentti, mitä hänen työskentelystään sanottiin.

”Ite koin tilanteen ahdistavana. Olin koulutuksessa esimiehen kanssa kahdestaan ja valmentaja pommitti kokoajan kysymyksillä. Olisin vaan halunnut painua pöydän alle.” (Tiimin jäsen)

”Olen erittäin huono antamaan palautetta myös itse. Tämä on kyllä parantunut valmentajan myötä, joten toivoa on vielä!” (Tiimin jäsen)

Moni uskoo, että kommunikaatio tulee vielä entisestään paranemaan ajan myötä, kun se todella osataan. Henkilöstöjohtajan mielestä valmentaja on ollut ihmisläheinen sekä auttanut palautekulttuurin rakentamisessa. Hänen mukaansa valmentajan työn tulokset ovat havaittavissa yrityksessä, mutta henkilöstön kehitys tulee olemaan tämän hetkistä selkeämpää vasta muutaman vuoden kuluttua.

Valmentajan havaintojen mukaan suurin ongelma hänen tullessaan yritys X:ään oli kommunikaation heikkous strategian jalkauttamisessa sekä ihmisten epäselvät roolit. Viestintä henkilöstön välillä näytti **ulkoisesti toimivan**, mutta **ei kuitenkaan** ollut kovin **avointa**. Tutustuttuaan paremmin yrityksen henkilöstöön valmentaja huomasi, että henkilöstön välillä tapahtuu erilaista viestintää riippuen siitä, kuka on paikalla. Tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä on vain naispuolisia henkilöitä, ja valmentaja totesikin, että hänen tullessa paikalle viestintä muuttui tiimiläisten kesken. Tällainen **naisviestintä** tarkoittaa sitä, että miehen tullessa paikalle tai keskusteluun mukaan, avoimuuden taso laskee huomattavasti. Valmentaja on mies, jonka takia hänen on mahdollista huomata, miten viestintä muuttuu tiimin sisällä, jos paikalla on ensin naisia ja seuraan liittyy myöhemmin mies.

Valmentajan havainnosta on pääteltävissä, että naisviestintä on saattanut olla myös osittain syynä, miksi myyntijohtajalle on ollut vaikea mennä keskustelemaan. Kommunikaatioon liittyvät **ongelmat** näkyvät lähes suoraan jalkauttamisessa. Toimitusjohtaja sekä myyntijohtaja ovat **miespuolisia**, ja mikäli naiset käyttäytyvät sekä kommunikoivat eri tavalla heidän

läsnä ollessaan, on jalkauttamisessa ongelmia. Ongelmat syntyvät sen takia, että johtajilla on suurin vastuu jalkauttamisessa ja he viestittävät suurimmaksi osaksi henkilöstölle strategiasta. Tiimin jäsenten pitäisi pystyä keskustelemaan avoimesti myös näiden johtajien kanssa. Kuitenkaan ei voida väittää, että naisviestintä olisi vaikuttanut siihen, miten henkilöstö on hyväksynyt sekä sitoutunut strategiaan. Tällä hetkellä nämä näyttävät olevan kohtuullisen hyvällä tasolla, vaikka niitä voi vielä syventää. Naisviestintä ei ole negatiivinen asia, mutta kommunikaatio muun henkilöstön kanssa tulee kehittää yhtä hyvälle ja avoimelle tasolle.

Valmentajan vaikutus jalkauttamiseen on ollut välillistä, ja hän myös itse näkee kehitystä tapahtuneen huomattavasti, mutta muistuttaa, että edelleen on paljon tekemättä. Valmentaja kuitenkin toteaa, että mahdollisuudet kehitykseen ovat olemassa, koska **henkilöstö** on todella **vastaanottavaista** ja suhtautuu hyvin uusiin asioihin. Hän myös huomauttaa, että tämän hetkisen strategian käytäntöön vieminen on vielä saavuttamatta siltä osin, että henkilöstö osaa soveltaa sitä työssään tietoisesti. Valmentaja on ollut erittäin paljon ja jatkuvasti tekemisissä yrityksen henkilöstön kanssa, joten hänellä on selvä käsitys siitä, minkälainen tilanne on. Lisäksi ulkopuolisen on helpompi nähdä sekä ottaa objektiivinen näkökulma ihmisten toimintaa yrityksessä.

Valmentaja on havainnut ongelmia tiimin pelisääntöjen kanssa, jotka tulevat suoraan strategiasta. Hän toteaa, että niiden noudattamisessa on parantamisen varaa, sekä myös siinä, että muut jäsenet eivät anna palautetta, silloin kuin toimitaan väärin. Tällaisten asioiden käytäntöön vieminen on vielä jonkin verran kesken, vaikka henkilöstö jo tietää, mitä pitäisi tehdä. Henkilöille, jotka eivät noudata strategian mukaisia pelisääntöjä, pitäisi voida antaa asiasta palautetta. Säännöistä poikkeamista ei pitäisi näkyä niin monen kohdalle ja usein.

Kokonaisuudessaan yritys X:ssä valmentajan mukana oloa pidetään erittäin positiivisena sekä hyödyllisenä asiana. Hänen uskotaan auttaneen monissa eri asioissa ja luoneen parempaa ilmapiiriä yritykseen henkilöstön välille. Lisäksi hänen henkilökohtaisten ominaisuuksien takia monet työntekijöistä ovat pitäneet hänen kanssa työskentelyä mielekkäänä. Suurin osa myös tuntuu pitävän tämän takia valmentajaa myös menestyksenä. On vaikea tietää, onko valmentajan käyttö objektiivisesti ajatellen parantanut yrityksen sisäistä toimintaa vai onko siihen suurissa määrin myös vaikuttanut se, että valmentajasta pidetään niin paljon.

4.8. Kehittynyt viitekehys strategian jalkauttamisesta

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat joissain määrin aikaisempaa kirjallisuutta, mutta myös uusia tuloksia löytyi. Aikaisemmassa kirjallisuudessa strategian jalkauttamista on käsitelty hyvin suppeasti ja enimmäkseen eritasoisten johtajien näkökulmasta. Muun muassa siitä, kuka jalkauttaa strategian alaisille on ollut paljon erimielisyyttä (Hunger & Wheelen 1993: 238; Mantere ym. 2003: 46; Hämäläinen & Maula 2004: 64; Vilà & Canales 2008: 27; Salminen 2008). Tässä tutkimuksessa tultiin tulokseen, että johtajilla on suurin sekä vastuullisin rooli strategian jalkauttamisessa.

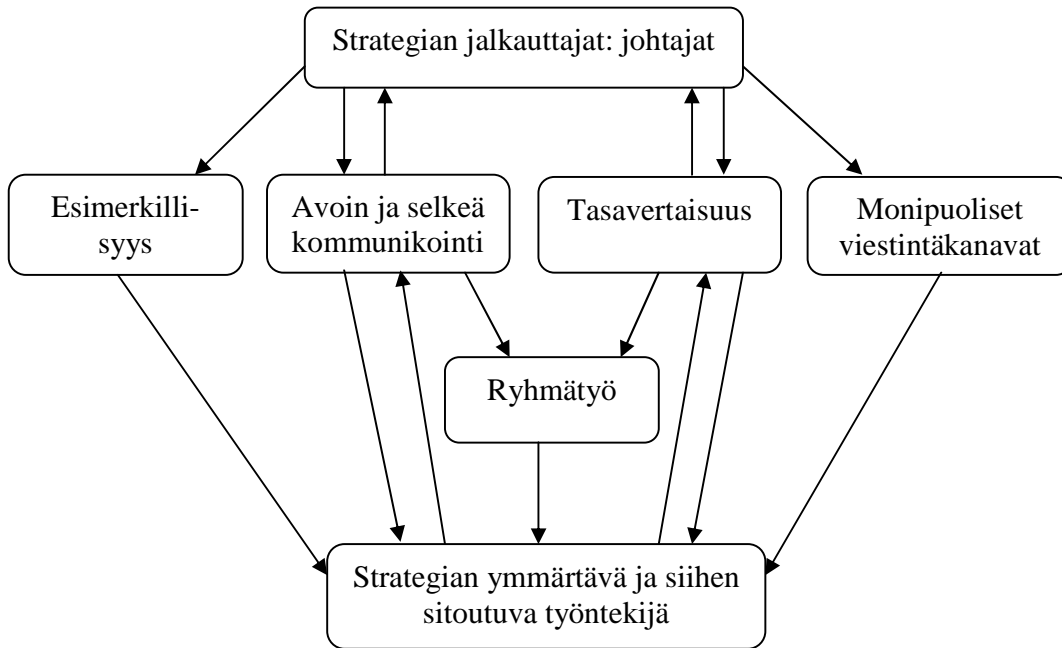
Kehittyneessä viitekehyksessä strategian jalkauttamisesta (kuvio 6) on tiivistetty olennaisimmat asiat, joita yrityksessä on jalkauttamisen aikana oltava. Kuviossa ylimmäksi on merkitty johtajat, eli strategian jalkauttajat. Heistä lähtee neljä eri viivaa alaspäin, tehtäviin, joita heidän on toteutettava jalkauttamisen aikana. Tutkimustulosten perusteella henkilöstön sekä esimiesten mielestä johtajat ja esimiehet toimivat esimerkillisesti. Henkilöstö myös uskoo, että heistä voi ottaa mallia. Esimerkillisyys on kuviossa mukana, sillä johtajien ja esimiesten teoista mallin ottaminen on tärkeää, jotta alaiset tietävät, miten strategiaa voidaan toteuttaa.

Avointa ja selkeää kommunikaatiota on pidetty yhtenä olennaisena osana strategian jalkauttamista, mutta tämän tutkimuksen osoittaa sen olevan tärkein asia. Henkilöstön mukaan strategiasta on puhuttava ymmärrettävällä kielellä. Keskustelujen aikana on myös korostettava tasavertaisuutta henkilöiden välillä, sillä avoimuutta voidaan kehittää entisestään tämän avulla. Henkilöstön on helpompaa keskustella asioista tasavertaiseksi kokevan henkilön kanssa.

Henkilöstö tunsi voivansa sitoutua strategiaan tällä hetkellä aikaisempaa paremmin. Tähän vaikuttaa se, että jalkauttamiseen on alettu panostaa aikaisempaa huomattavasti enemmän sekä viestintäkanavia käytetään monipuolisesti. Näin ollen tehokkaan jalkauttamisen edut on selvästi huomattavasti. Henkilöstön on mahdollista hyväksyä sekä sitoutua strategiaan, kun jalkauttamiseen on kulutettu enemmän resursseja. Whittingtonin (2002) tutkimuksen mukaan, mitä vähemmän aikaa kulutetaan strategian valitsemiseen, sitä enemmän panostetaan implementointiin. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation ei tarvinnut luoda kokonaan uutta strategiaa, mutta yritys X:ssä kulutettiin silti jonkin aikaa tiimikohtaisen stra-

tegian muodostamiseen. Strategian laatiminen tiimeissä onkin toimitusjohtajan tapa jalkauttaa strategiaa. Voidaankin todeta, että Whittingtonin tulokset ovat osittain ristiriitaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Kuviossa ryhmätyö on mukana erillisenä osana, sillä lähes kaikki yrityksen henkilöt pitävät sitä tehokkaimpana tapana jalkauttaa strategiaa. Voidaankin todeta, että henkilöstö oppii ymmärtämään strategiaa paremmin, kun he saavat itse osallistua sen miettimiseen omien toimintojen pohjalta. Kokonaisuudessaan kuviossa olevat osa-alueet on kerätty tulosten perusteella ja voidaan todeta, että näiden kaikkien kohtien tehokas hyödyntäminen jalkauttamisessa takaa sen, että henkilöstö sitoutuu strategiaan sekä soveltaa sitä omassa työssään.



Kuvio 6. Strategian jalkauttamisen kehittynyt viitekehys.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, mitkä ovat yrityksen kriittisimmät tekijät strategian jalkauttamisessa, jotta siitä voidaan selviytyä. Yleinen johtopäätös tästä tutkimuksesta on, että strategian jalkauttamiseen ei tarvita erikoisia viestintäkeinoja, vaan jalkauttajien pitää keskittyä tavallisten viestintäkeinojen monipuoliseen käyttöön. Strategiasta on puhuttava selvällä kielellä, mieluiten käyttämällä käytännön työn termejä, jotta strategia on mahdollista hahmottaa myös rutiineissa. Organisaation sisäisen kommunikoinnin on oltava erittäin avointa, jotta henkilöstö pystyy keskustelemaan ja kyselemään strategiasta sekä siihen liittyvistä epäselvyyksistä. Näiden ohella myös johtajien ja esimiesten esimerkillistä toimimista on korostettava, sillä heistä mallia ottamalla työntekijä pystyy soveltamaan käytäntöjä omassa tekemisessään.

Tutkimuksen avulla etsittiin vastauksia neljään eri tutkimuskysymykseen, joista ensimmäinen on: ”**Miten strategia jalkautetaan laatioilta työntekijöille?**”. Johtajien rooli strategian jalkauttamisessa on kaikkein suurin. Heidän keinoihin jalkauttaa strategiaa kuuluvat etenkin siitä avoimesti, selkeästi ja toistuvasti puhuminen. Strategiakäsitteet tulee aluksi käydä tarkasti läpi suuremmalla kokoonpanolla, jotta henkilöstö ymmärtää, mitä ne tarkoittavat. Tämän jälkeen on siirryttävä miettimään strategiaa yksityiskohtaisemmin osasto- tai tiimikohtaisesti, jotta tiedetään, mitä strategia tarkoittaa käytännön työssä. Strategia on jalkautettava niin, että henkilöstö joutuu itse miettimään, mitä sen eri kohdat tarkoittavat, koska tällöin henkilöstö ymmärtää sen tarkoituksen myös omalta kohdaltaan. Jalkauttamiseen kuuluu myös se, että johtajat näyttävät esimerkkiä omilla teoillaan. He opettavat esimerkillisyydellään, kuinka tärkeä strategia sekä sen soveltaminen on.

Toinen kysymys on: ”**Mitkä viestintäkeinot sopivat parhaiten strategian jalkauttamiseen ja miksi?**”. Tutkimustulosten perusteella avoin kommunikaatio on kaikkein tärkeintä jalkauttamisessa. Yksittäisenä keinona ryhmätyöskentely on tehokkain keino oppia ymmärtämään strategia. Kuitenkin ilman monipuolista viestintää sekä eri kanavien käyttöä strategiaa ei voida ymmärtää syvällisesti. Näin ollen voidaan todeta, että strategian jalkauttamisen onnistumisen takaa monipuolinen ja avoin viestintä. Vaikka ryhmätyöskentely osoittautuu tehokkaimmaksi tavaksi, uskotaan, että myös sähköisten viestinten tulee olla osa jalkauttamista. Ryhmätyön aikana henkilöt keskustelevat muiden tiimin jäsenten kanssa ja

vertailevat ajatuksia, jonka takia ymmärtävät strategia tarkoituksen syvällisemmin. Sähköisesti saatavan dokumentin avulla työntekijä voi miettiä mitä strategia tarkoittaa hänelle henkilökohtaisesti, kun taas suurissa palavereissa opitaan, miten oma strateginen toimiminen näkyy yrityksen toimintaketjussa. Hyödyntämällä kaikkia viestintäkeinoja henkilöstö saa kokonaisvaltaisimman sekä syvällisimmän käsityksen strategiasta.

”Miten henkilöstö saadaan sitoutumaan strategiaan?”, on tutkimuksen kolmas kysymys. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että strategian tehokas ja jatkuva jalkauttaminen saa henkilöstön sitoutumaan strategiaan. Suurin osa henkilöstöstä uskoo, että heidän sitoutuminen strategiaan on kasvanut entisestään, sen jälkeen, kun jalkauttamista alettiin kuluttaa enemmän aikaa ja voimavaroja. Henkilöstön sitoutuminen syntyy näin ollen käyttämällä monipuolisesti viestintäkanavia sekä muita käytäntöjä, jotka on kuvailtu tutkimuskysymyksen kaksi kohdalla.

Viimeinen sekä keskeisin tutkimuskysymys on **”Mitkä ovat kriittisimmät tekijät strategian jalkauttamisessa?”**. Tutkimustulosten perusteella kriittisimpiä tekijöitä ovat kommunikaation avoimuus, tasavertaisuus henkilöstön välillä, esimerkillisyys sekä ryhmätöiden tekeminen. Avoin kommunikaatio sekä tasavertaisuus takaavat sen, että henkilöstön välinen viestintä on sujuvaa ja kysymyksiä voi esittää kenelle tahansa. Tasavertaisuuden avulla koetaan, että strategiasta voi kysyä vapaasti, ja tämä johtaa entistä avoimempaan kommunikaatioon. Ryhmätyön aikana henkilöstö joutuu itse miettimään, mitkä ovat strategian kannalta tärkeimpiä tehtäviä omassa toiminnassa. Strategian pohtiminen itse edesauttaa sen hyväksymistä sekä siihen sitoutumista. Henkilöstö uskoo, että ryhmätyön avulla he ovat saaneet selkeimmän käsityksen siitä, mitä strategia tarkoittaa, sekä miten sitä voidaan toteuttaa.

Strategian jalkauttamiseen liittyy myös ihmisten tunteminen. Tämä kuuluu jalkauttamiseen, koska kun henkilöstö tuntee toisensa, heidän on helpompi kommunikoida keskenään. Lisäksi he tietävät, millä tavalla ihmiset reagoivat eri viestintäkanaviin, sekä miten he oppivat uutta. Henkilöstön välinen koheesio vaikuttaa positiivisesti jalkauttamisen onnistumiseen, sillä tällöin tiedetään, mitkä keinot vaikuttavat strategian oppimiseen tehokkaimmin.

Alkuperäinen idea oli löytää muutama keskeinen tekijä, joiden avulla strategia saadaan jalkautettua sekä löytää ne asiat, mitkä saavat henkilöstön sitoutumaan strategiaan. Kuitenkin

tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että jalkauttamisessa ei ole yhtä tiettyä keinoa tai kanavaa, jolla strategia saadaan jalkautettua henkilöstölle. Kyse on monisäikeisestä prosessista, jossa tarvitaan monipuolista kommunikointia sekä henkilöstön omaa pohtimista. Voidaankin todeta, että jalkauttaminen onnistuu silloin, kun strategiasta puhutaan yksinkertaisin, käytännönläheisin sanoin, ja henkilöstö saa itse miettiä sen tarkoitusta omalta kohdalta.

Tutkimustulosten perusteella on nähtävissä kontribuutio strategian jalkauttamisesta henkilöstön perspektiivistä sekä jalkauttajien viestintäkanavien käytöstä. Henkilöstön aspektista strategian jalkauttamista ei ole tutkittu aikaisemmin lähes ollenkaan. Kontribuutiona tämän tutkimuksen empiiristen tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö oppii soveltamaan sekä hyväksyy strategiaan oman työn kautta. Tällöin he pääsevät mahdollisimman lähelle strategiaa ja voivat nähdä sen mukaisesti toimimisen kautta syntyvät hyödyt. Tutkimustulokset osoittavat myös, että henkilöstö osaa soveltaa strategiaa käytännössä, vaikka eivät sitä osaa selittääkään. On siis todettava, että henkilöstö voidaan saada toimimaan strategian mukaisesti, vaikka he eivät sitä täysin ymmärrä. Strategian mukaiseen toimimiseen riittää, että henkilöstö tietää, mitä sen mukaisesti työskenteleminen vaatii.

Strategiaa on jalkautettava monipuolisesti erilaisia viestintäkeinoja käyttäen, mutta kertoen siitä käytännön työn termeillä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että avoin kommunikatio osapuolten välillä on tärkeää, mutta ryhmätyöskentelyn kautta strategia on opittu ymmärtämään syvällisemmin. Lisäksi tasavertaisuus keskustelukumppanin kanssa takaa sen, että strategiasta voidaan keskustella vapaammin. Aikaisemmin henkilöstön oppimisprosessia ovat tutkineet vain Al-Ghamdi, Roy & Ahmed (2007), ja heidän tulosten perusteella henkilöstö pitää ryhmätöitä ja johtajien kanssa keskustelua, parhaimpina tapoina jalkauttaa strategiaa.

Empiiristen tulosten mukaan henkilöstö uskoo, että strategiaa ei osattaisi soveltaa yhtä hyvin, mikäli kaikkia jalkauttamisen kanavia ei olisi käytetty. Lisäksi tärkeänä pidetään sitä, että asioista puhutaan ymmärrettävästi. Yhteisen ja ymmärrettävän kielen tärkeyttä jalkauttamisessa on jo aikaisemmissakin tutkimuksissa (Arenius & Mantere 2004: 2; Vilà & Canales 2008: 257) pidetty jalkauttamista helpottavana tekijänä. Empiiristen tulosten perusteella jalkauttaminen onnistuu käyttämällä monipuolisesti tavallisia viestintäkeinoja. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on korostettu sitä, että jalkauttamisessa tarvitaan järeitä keinoja (Mantere ym. 2003: 26), mutta on tutkimuksissa (Ocasio & Joseph 2005: 51) ollut yhtene-

viä tuloksia myös tämän tutkimuksenkin kanssa. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että kaikkia viestintäkanavia käytetään tilanteesta, henkilöstä sekä asiasta riippuen. Jokaista viestintäkanavaa pidetään tärkeänä, eikä mitään niistä voida väheksyä.

Tässä tutkimuksessa hyväksyminen on osa strategian jalkauttamista henkilöstön näkökulmasta, jonka takia sen onnistuminen on tärkeää. Strategian hyväksyminen ei ole itsestään selvää ja tiimin sisällä on erilaisia tapoja, miten se on tapahtunut. Usein hyväksyminen on tapahtunut työn ohella tai miettimällä strategiaa, ja näiden voidaan uskoa olevan yleisimpiä tapoja sen tapahtumiselle. Toisaalta yksi henkilö totesi, että strategia vain oli hyväksyttävä. Syytä kuitenkaan tähän pakolliseen hyväksymiseen ei tiedetä. Yleisesti voidaan todeta, että hyväksyminen edellyttää, että henkilö tietää mitä strategia tarkoittaa työtehtävissä sekä osaa hyödyntää sitä niissä. Strategian hyväksymisestä ei ole olemassa aikaisempia tutkimuksia eikä kirjallisuutta.

Tutkimuksessa käsiteltäviä jalkauttamisen osa-alueita on tutkittu kokonaisuutena erittäin vähän. Tämä tutkimus tuo kokonaisvaltaisen käsityksen, yksityiskohtien lisäksi siitä, mitä jalkauttamiseen kuuluu. Tutkimuksen yksi merkittävä löydös on, että henkilöstön kiinnostuksella strategiaan sekä sen soveltamisessa työtehtäviin välillä on positiivinen korrelaatio, mutta näillä kahdella ei ole mitään tekemistä henkilöstön sitoutumisen kanssa. Henkilöstö mainitsi heidän sitoutumiseen vaikuttavan suurimmaksi osaksi yrityksen henkilöstön sekä työilmapiirin.

Tutkimuksen empiria on kerätty yhdestä yrityksestä ja tiimistä, jonka takia tuloksia ei voida täysin yleistää. Kuitenkin on otettava huomioon se, että aikaisempaa kirjallisuutta sekä tutkimuksia aiheesta on hyvin suppeasti. Näin ollen on todettava, että tutkimuksen uutuusarvo ja kontribuutio ovat sekä akateemisessa että yritysmaailmassa varsin huomattava. Monilta osin tutkimuksen tuloksia voidaan ajatella laajemmassa kontekstissa, sillä ihmisillä on taipumus oppia asioista samalla tavalla. Tähän tutkimukseen osallistuneiden ihmisten tapaa oppia ymmärtämään strategia vaihtelee henkilöstä toiseen. Näin ollen voidaan ajatella, että tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muissakin organisaatioissa. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää koskemaan kaikkia tukkukauppoja, sillä kyse on vain yhdestä yrityksestä.

5.1. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa haettiin vastauksia siihen, miten organisaation strategia saadaan jalkautettua toimihenkilöille, ja mitkä asiat tässä prosessissa ovat kaikkein kriittisimpiä. Strategian jalkauttamista on tutkittu vasta hyvin vähän ja onkin monia asioita, joista olisi hyvä tietää enemmän. Jatkotutkimuksille aiheesta on selvästi tarvetta.

Tutkimuksen aikana huomattiin, että jalkauttamista on syytä tutkia monesta muustakin näkökulmasta. Usein yrityksissä on yksi koko organisaation yhteinen strategia, mutta eri osastoilla sitä on voitu muokata vastamaan juuri niitä tehtäviä. Tällaiset osastojen strategiat voivat olla tosistaan jonkin verran poikkeavia, ja niiden välillä voi olla ristiriitaisuuksia. Miten tällainen kahden strategian ”loukku” vaikuttaa jalkauttamiseen, vai vaikuttaako se ollenkaan?

Lisäksi yritysten strategian näkyvyys vaihtelee huomattavasti organisaatiosta toiseen. Strategian näkyvyyttä yrityksen sisällä ei ole aikaisemmin tutkittu, joten sen merkitystä strategian jalkauttamisessa ei tiedetä. Tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa strategiapilarit ovat jokaisen työntekijän pöydällä sekä ne ovat myös laitettu henkilöstönkehitysjärjestelmään, joten strategia näkyy heillä lähes kaikkialla. Toisaalta tämä käytäntö ei välttämättä koske kaikkia organisaatioita. Miten se, että strategiaa ei näy juuri missään vaikuttaa jalkauttamiseen?

Tutkimuksessa todettiin workshop -työskentely tehokkaaksi ja hyväksi tavaksi jalkauttaa strategiaa. Työskentely päivä järjestettiin toisessa ympäristössä, josta esimiehet uskoivat olevan apua, jotta pystyttiin keskittymään ainoastaan strategiaan. Jatkotutkimusehdotuksena on siis, miten tällaisen workshopin järjestäminen muualla kuin yrityksen toimitiloissa vaikuttaa sen aikana käytyjen asioiden oppimiseen.

Tässä tutkimuksessa sivutaan hieman valmentajakonsultin käyttöä. Hänen tehtävä on ollut luoda yritykselle mahdollisuuksia jalkauttaa strategiaa. Kuitenkaan tässä tutkimuksessa se ei ollut keskeisenä asiana, eikä siitä ole aikaisempaa kirjallisuuttakaan. Tätä olisi hyvä tutkia enemmän, jotta on mahdollista ymmärtää, kuinka suuri ja minkälainen merkitys ulkopuolisella avulla on, jalkauttamisessa.

5.2. Toimenpide-ehdotukset

Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen strategian jalkauttaminen on hyvässä vaiheessa, vaikka jonkin verran tekemistä on vielä jäljellä. Lisäksi on asioita, jotka voisi tehdä hieman toisella tavalla jalkauttamisen tehostamiseksi. Ensinnäkin strategia workshop on koettu erittäin toimivaksi, mutta pieniällä korjauksilla sitä voisi vielä kehittää. Strategiasta keskusteltiin aluksi yhdessä, jonka jälkeen tiimit siirtyivät työskentelemään omissa ryhmissä. Strategian miettiminen kannattaa aloittaa aluksi pareittain, sillä koko tiimin työskennellessä yhdessä hiljaisemmat vain myötäilevät muita, eivätkä tuo omia mielipiteitään esille. Pareittain strategian läpikäyminen voi tuoda myös tiimin sisälle lisää näkökulmia sekä ajatuksia strategiasta. Lisäksi jokainen joutuisi varmasti itse miettimään strategian merkitystä omassa työssä.

Kommunikaatio henkilöstön välillä on parantunut selvästi viimeisen vuoden aikana, kuitenkin sitä voi edelleen kehittää. Tiimin sisäinen kommunikointi toimii kaikkien mukaan lähes täydellisesti, jonka takia yrityksen on syytä panostaa kommunikaatioon parantamiseen esimiesten ja johtajien kanssa. Organisaatiossa on tarvetta kehittää myös muita viestintäkeinoja. Palautekulttuurin tuominen yritykseen on haasteellista, sillä palautteen antaminen ja saaminen on hankalaa, jos henkilö ei ole tottunut siihen. Yrityksen kannattaa pyrkiä antamaan palautetta pienimmistäkin asioista, jotta se saadaan rakennettua osaksi kulttuuria. Pienistä, ei niin olennaisista asioista, palautteen antaminen on helpompaa, joten niistä aloittaminen on loogisempaa. Kun jokainen henkilö antaa palautetta tiimin jäsenille sekä esimiehille kerran viikossa, opitaan antamaan sekä vastaanottamaan sitä.

Suurin osa yrityksessä pitää kehityskeskusteluja vastenmielisenä tapana keskustella asioista. Tähän saattaa olla osittain syynä se, että henkilöstö ei ymmärrä, miten paljon niistä voisi hyötyä. Kehityskeskusteluja olisi syytä käydä neljännesvuosittain, jotta henkilöstö pystyisi näkemään oman kehityksensä. Lisäksi heille on syytä selittää, miksi niitä käydään, jotta he ymmärtävät, että kyse on henkilöstön omasta kehityksestä eikä esimiehen arvioinnista.

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Petri (2003). *Actions that Realise Strategy*. Copenhagen: *A paper presented at the 19th EGOS Collonium*.
- Al-Ghamdi, Salem M., Matthew H. Roy & Zafar U. Ahmed (2007). How employees learn about corporate strategy - An empirical analysis of a Saudi manufacturing company. *Cross Cultural Journal*. An International Journal 14:4, 273–285.
- Akateeminen yrittäjäkoulu (2007). *Vinkkejä tutkijoille* [online]. Yrittäjäkoulu. [Siteerattu 13.10.2008]. Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.yrittajakoulu.fi/tietotori/kasikirja/default.asp?f=tainio>
- Alasuutari, Pertti (1995). *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Arenius, Pia & Saku Mantere (2004). Language of Strategy in the Creation of Social Capital. Presented at the Critical Management Studies division in *the Academy of Management Conference* in New Orleans.
- Armstrong, Michael (2006). *Strategic Human Resource Management: A guide to action*. 3rd Ed. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Bower, J. L. (1970) Managing the Resource Allocation Process. In: Woolridge, Bill & Steven W. Floyd (1990). *The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance*. *Strategic Management Journal*. 11:3, 231–241.
- Brenes, Esteban R., Mauricio Mena & German E. Molina (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*. 60, 590–598.
- Burrell, Gibson & Gareth Morgan (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.

- Byers, Peggy Yuhas (1996). *Organizational Communication: Theory and Behavior*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Clampitt, Phillip G., Robert J. DeKoch & Thomas Cashman (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*. 14:4, 43–57.
- Coulter, Mary (2002). *Strategic Management in Action*. 2nd Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Dess, Gregory G. & Alex Miller (1993). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Eisenberg, Eric M. & Jr. H.L. Goodall (2004). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. Boston, New York: Bedford/St. Martin's
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14:4, 532–550.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Galbraith, Jay R. & Daniel A Nathanson (1980). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. 4th Edition. St. Paul: West Publishing Company.
- Hakanen, Matti (2004). *PK-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. Helsinki: Multiprint Oy.
- Hambrick, D. C. (1981). Strategic Awareness Within Top Management Teams. *Strategic Management Journal*. 2:3, 263–279.
- Harris, T.E. & J.C. Cherblom (1999). *Small Group and Team Communication*. Boston: Allyn & Bacon.

- Helin, Kari (2002). *Yhdessä menestymisen taito*. 4. Painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Herriot, P., W. Hirsh & P. Riley (1998). *Trust and Transition: Managing the employment relationship*. Chichester: Wiley.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. 3. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Hirvikorpi, Helinä (2008). Strategia ketteräksi. *Ekonomi*. 12:7, 16 - 19.
- Hrebiniak, Lawrence G. & William F. Joyce (1984). *Implementing strategy*. New York; Macmillan Publishing Company.
- Hunger, David J. & Thomas L. Wheelen (1993). *Strategic Management*. 4th Ed. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hämäläinen, Virpi & Hanna Maula (2004). *Strategiaviestintä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ikävalko, Heini & Petri Aaltonen (2001). Middle Managers' Role in Strategy Implementation – Middle Managers View. *Presented at the 17th EGOS Colloquium July 5-7, Lyon, France*.
- Johnson, Gerry & Kevan Scholes (1988). *Exploring corporate strategy*. 2nd Ed. New York, London: Prentice Hall.
- Judson, Arnold S. (1996). *Making strategy happen. Transforming Plans into Reality*. 2nd Ed. Cambridge, Massachusetts; Blackwell Publishers.
- Juholin, Elisa (1999). *Sisäinen viestintä*. Juva: WSOY.

- Juholin, Elisa (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infroviestintä.
- Juholin, Elisa (2006). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, Pertti & Annikki Järvinen (2000). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kauppalehti (2008). *Mihin firmani pyrkii, ihmettelee keskijohto*. [online] 2.10.2008 Kauppalehti. [siteerattu 5.1.2009]. Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2008/10/14991&sort=false>
- Lindroos, Jan-Erik & Kari Lohivesi (2004). *Onnistu strategiassa*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Lorange, Peter (1993). *Strategic planning and control: issues in the strategy process*. Cambridge: Blackwell.
- Lynch, Richard (2000). *Corporate strategy*. 2nd Ed. London: Prentice Hall Europe.
- Mantere, Saku, Virpi Hämäläinen, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko & Veikko Teikari (2003). *Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mantere, Saku, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko, Virpi Hämäläinen, Kimmo Suominen & Veikko Teikari (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Marx, Thomas G. (1991). Removing the Obstacles to Effective Strategic Planning. *Long Range Planning*. 4, 21–28.
- Miles, Matthew B. & Michael A. Huberman (1984). *Qualitative data analysis: a source-book of new methods*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Miles, Raymond E. & Charles C. Snow (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford (CA): Stanford Business Books.
- Murto, Kari (1992). *Prosessien johtaminen: Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylä: Saarijärven Offset Oy.
- Määttä, Seppo (2000). *Tasapainoinen menestysstrategia: Balance scorecardin tuolla puolen*. Helsinki: Infroviestintä Oy.
- Niiniluoto, Ilkka (1999). *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen ja teorian muodostus*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Noble, Charles H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal Of Business Research*. 45:2, 119–134.
- Ocasio, William & John Joseph (2005). An Attention Based-Theory of Strategy Formulation: Linking Micro- and Macroperspectives in Strategy Process. *Advances in Strategy Management*. 22, 39–61.
- Patton, M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation?* London: SAGE Publications.
- Peirce, C. S. (2001). *Johdatus tieteen logiikkaan*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Perkka-Jortikka, Katriina (2005). *Kasva tosi johtajaksi*. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New Yoek: The Free Press.

- Puro, Jukka-Pekka (2004). *Onnistu viestinnässä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rastas, Taru & Virpi Einola-Pekkinen (2001). *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- RDM: The Result-Driven Manager Series (2005). *Kasvokkaisviestintä: Ole selkeä – tee vaikutus*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- Ronthy-Östberg, Marika & Suzanne Rosendahl (2004). *Kehityskeskustelun opas*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Roos, Johan, Bart Victor & Matt Statler (2004). Playing Seriously with Strategy. *Long Range Planning*. 37, 549–568.
- Ropo, Arja, Marja Eriksson, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Heidi Keso, Tarja Pietiläinen & Niina Koivunen (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rowe, Alan J., Richard O. Mason, Karl E. Dickel & Neil H. Snyder (1989). *Strategic management - A Methodological Approach*. 3rd Edition. Reading, Massachusetts: Addiston-Wesley Publishin Company.
- Salkind, Neil J. (2003). *Exploring research*. 5th. Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Sayer, Andrew (1994). *Method in Social Science: A Realist Approach*. 2nd Ed. London: Routledge.
- Schein, Edgar H. (1999). *Process Consultation Revisited: building the helping relationship*. Reading, MA: Addiston-Wesley.
- Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross & Bryan J. Smith (1994). *The Fifth Dicipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Currency.

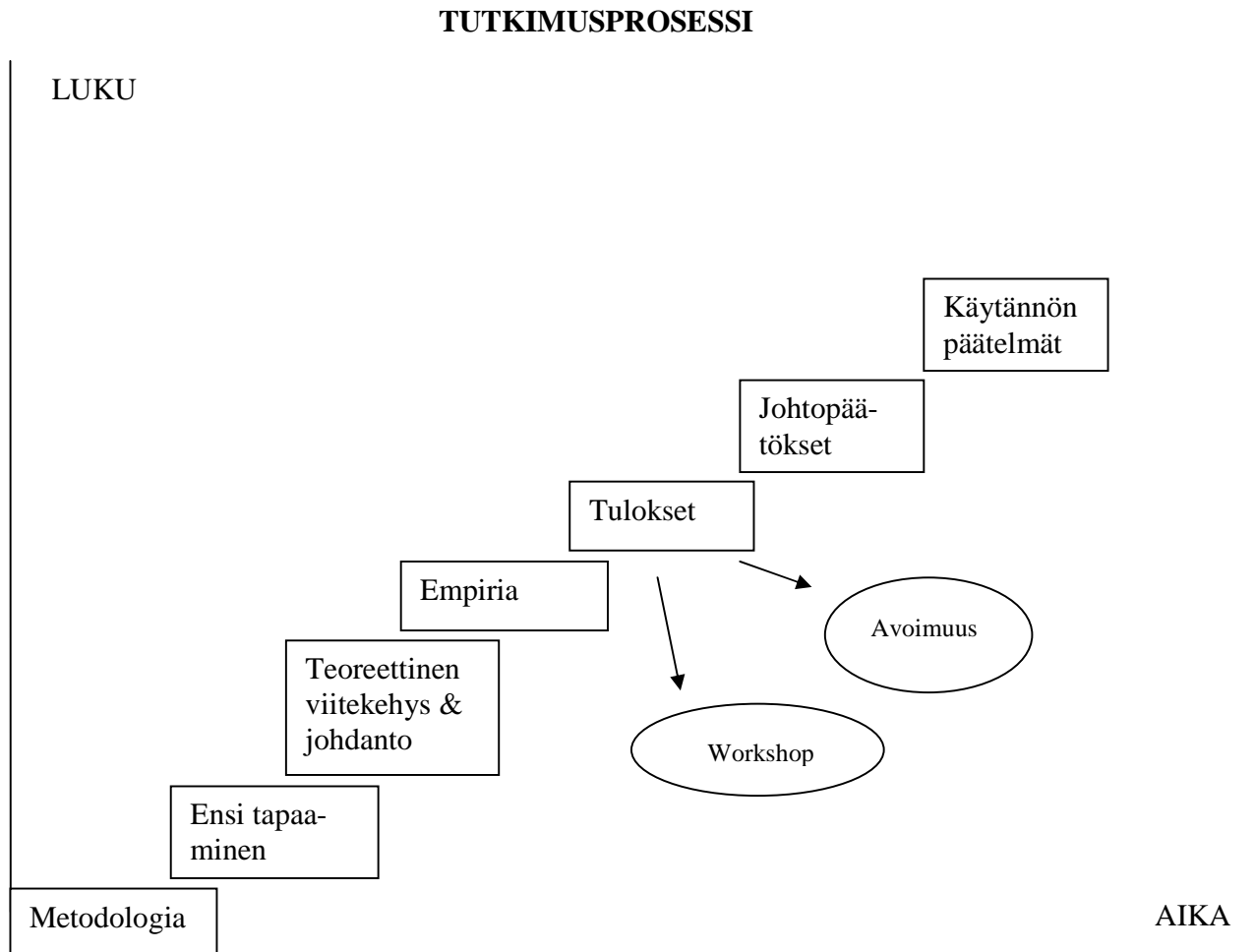
- Tamminen, Rauno (1993). *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Teknillinen korkeakoulu (2007). *Strada* [online]. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. [Siteerattu 20.12.2008]. Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.strada.hut.fi/index.html>
- Tesch, Renata (1990). *Qualitative research*. New York, Philadelphia, London: The Falmer Press.
- The Staff of Management Analysis Center, Inc. Edited by Stonich, Paul J. (1982). *Implementing strategy: Making strategy happen*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Thompson, John L. (1995). *Strategy in action*. London: Chapman & Hall
- Thompson, John L. (1997). *Strategic management: Awareness and change*. 3rd Ed. London: International Thompson Business Press.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ukkonen, Otto (1994). *Jaettu johtajuus*. Helsinki: Multiprint.
- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma; Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Valpola, Anneli (2003). *Onnistu kehityskeskusteluissa*. 2. painos. Juva: WSOY.
- Vilã, Joaquim & J. Ignacio Canales (2008). Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Ommitment Over Time? The Case of RACC. *Long Range Planning*. 41, 273–290.
- Whittington Richard (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*. 29:5, 731–735.

- Whittington, Richard (2002). *What is Strategy - and does it matter?* 2nd Edition. London: International Thomson Publish Press.
- Wiio, Osmo A. (1989). *Viestinnän perusteet*. 5. painos. Espoo: Amer-yhtymä Oy.
- Woolridge, Bill & Steven W. Floyd (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*. 11:3, 231–241.
- Yin, Robert K. (1994). *Case study research: Design and Methods*. 2nd Ed. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Åberg, Leif (1989). *Viestintä – tuloksen tekijä*. Helsinki: Infroviestintä Oy.
- Åberg, Leif (1993). *Esimiehen viestintäopas: Riemua johtamiseen*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. 2. painos. Helsinki: Infroviestintä.
- Åberg Leif (2008). *Johtamisviestintää: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Liite 1: Käsitekorttipeli.

1. Strategian keskeiset käsitteet on kirjoitettu korteille. Ryhmä saa pakan käsitekortteja sekä joukon tyhjiä valkoisia ja harmaita kortteja. Käsitekorttipakka levitetään pöydälle. Kortteihin on kirjoitettu aiheeseen liittyviä käsitteitä: tekijöitä, tapahtumia, toimenpiteitä, prosesseja, järjestelmiä jne.
2. Kortteja aletaan ryhmitellä niin, että toisiinsa tai samaan asiakokonaisuuteen liittyvät kortit muodostavat oman ryhmänsä.
3. Ryhmät käydään yhdessä läpi. On tärkeää pystyä perustelemaan miksi juuri valitut kortit kuuluvat tiettyyn kokonaisuuteen. Jos vaikuttaa siltä, että ryhmässä kuuluisi olla käsitteitä, joita ei löydy valmiista korteista, puuttuvat käsitteet kirjataan tyhjille valkoisille korteille ja lisätään pinoon.
4. Kun kaikki kortit on ryhmitelty, ryhmille keksitään nimet kortteja yhdistävän teeman mukaan. Kunkin ryhmän nimi kirjoitetaan harmaaseen korttiin ja nämä kortit sijoitetaan pinojen päällimmäisiksi. (Myös jokin käsitekorttien käsitteistä voi olla ryhmän nimi. Tässäkin tapauksessa kopioidaan ryhmän nimi harmaalle kortille.)
5. Kukin korttiryhmä käydään läpi ja muodostetaan pienempiä ryhmiä jälleen niiden asiakokonaisuuksien mukaan joihin kortit ryhmittyvät. Nimetkää myös nämä pienemmät ryhmät harmaiden korttien avulla.
6. Kortit liimataan fläpille niin, että ensimmäisten, suurten ryhmien (vaiheet 1–4) harmaat otsikkokortit liimataan kehään fläpin keskelle. Kehän sisälle kirjoitetaan organisaation /yksikön nimi. Toisten, pienempien ryhmien (vaihe 5) harmaat otsikkokortit liimataan kehän ulkopuolelle niiden otsikkokorttien perään, joista pienemmät ryhmät on muodostettu. Käsitekortit liimataan lopulta kolmanneksi ulkokehäksi otsikoiden yhteyteen. (Mantere ym. 2003: 62.)

Liite 2: Tutkimusprosessi.



Liite 4: Toimitusjohtajan Alustavat haastattelukysymykset

1. Ovatko strategian laatijat mukana jalkauttamisessa? Ovatko toimihenkilöt mukana laatimassa strategiaa. Miksi? Hyödyt / haitat.
2. Kenelle strategian uudistuksesta kerrottiin ensimmäisenä ja miten se tapahtui? Kerrottiinko uudistuksesta kuukausipalaverissa kaikille, yksittäisille henkilöille, intranetissä? Miksi? Hyödyt ja haitat!
3. Mitä eri kanavia käytätte jalkauttamisessa? Kyse on viestintä kanavista.
 - a. intranet
 - b. s-posti
 - c. kehityskeskustelut
 - d. kk-palaverit
 - e. tiimipalaverit
 - f. vapaa vuorovaikutus
 - g. puskaradio
 - h. Hyödyt ja haitat! Miksi?
4. Missä kohtaa strategian jalkauttamista menette tällä hetkellä?
5. Tuntuuko siltä, että tämän hetkinen strategia on ymmärretty hyvin? Osataanko sitä toteuttaa ja soveltaa käytännön työssä? Jos kyllä, niin miten se näkyy?
6. Olette käyttäneet valmentajaa, millä tavalla hän on ollut apuna? Kuinka paljon hän on ollut mukana ja kuinka konkreettisesti. Miksi? Mitä hyötyä ja haittaa?
7. Mikä on ollut tärkeintä jalkauttamisen toteuttamisessa? Yhteistyö, kommunikointi, toistuvat tapaamiset? Kehityskeskustelut -> kuinka usein? Miksi? Hyödyt ja haitat!
8. Mitkä seikat ovat olleet pahimpia kompastuskiviä? Miksi? Oletteko voineet hyötyä niistä myöhemmin?
9. Strategiaa on mukautettu jokaiselle henkilölle erikseen, ovatko ne yhtäläisiä tiimien ja koko yrityksen strategian kanssa vai voiko niitä olla vaikea yhdistää välillä?
10. Miten uskot työntekijöiden kokeneen muutoksen ja koko prosessin? Entä mikä heidän suhtautuminen on strategiaan? Onko se omaksuttu ja onko siihen sitouduttu?
11. Mitä se, että strategia on ymmärretty, merkitsee teille ja miten teidän yritys hyötyy siitä?

Liite 3: Avoin kyselylomake.

AVOIN KYSELYLOMAKE

Ikä 30 – 35 Sukupuoli Nainen Vuosia yrityksen palveluksessa:
 36 – 40 Mies Nimi:
 41 – 45
 46 – 50
 51 – 55
 56 – 60

Luethan kysymykset tarkasti, jotta vastaat juuri siihen, mitä kysytään. Perusteletan vastauksesi mahdollisimman hyvin. Tilaa on niin paljon, kun ikinä jaksat kirjoittaa. Kiitos avustasi! Muistathan ottaa yhteyttä, mikäli tulee minkäänlaisia kysymyksiä.

1. Organisaatiossanne tehtiin organisaatorakenteen muutos, tiimipohjaiseen rakentamiseen, noin vuosi sitten, mitä tunteita se herätti?
2. Tiedätkö oman roolisi organisaatiossa ja tiimissäsi? Minkälainen se on?
3. Oletko kiinnostunut strategista? Miksi?
4. Tiedätkö minkälainen strategia tällä hetkellä? Vaikuttaako se työn tekoosi?
5. Onko uusia strategia vaikuttanut työhösi enemmän kuin entinen strategia?
6. Tiedätkö minkä takia strategiaa ja organisaatorakennetta lähdettiin muuttamaan alunperin? Mitä hyötyä niiden muuttamisesta on?

Strategian jalkauttaminen (Prosessi, jolla strategia viestitään työntekijöille yrityksessä niin, että se ymmärretään, siihen voidaan sitoutua ja sitä pystytään soveltamaan joka päiväsessä työssä.)

7. Strategian jalkauttamiseen on kulutettu paljon resursseja, tuntuuko strategia nyt sinusta selkeältä?
8. Mikä oli mielestäsi tärkeintä jalkauttamisessa? (Workshop, kehityskeskustelut, avoin kommunikointi)
9. Mikä oli vähiten tärkeää tai ei tuntunut sinusta kovin tärkeältä tässä prosessissa?
10. Teillä oli strategia-workshop 24.11. Kerro siitä. Hyötyjä ja haittoja. Mitä opit?

11. Mikä kommunikointi kanava avasi sinulle strategiaa eniten?
12. Oletko voinut kysellä mieltä askarruttavista asioista strategiaan liittyen? Onko kommunikointi ollut avointa kaikkien osapuolien osalta?
13. Käytiinkö strategia tarpeeksi yksityiskohtaisesti läpi, jotta tiedät mitä se sinun osaltasi tarkoittaa?
14. Tuntuuko, että uuden strategian ja sen jalkauttamisen kautta, olet voinut sitoutua paremmin yritykseenne?
15. Mitä mieltä olet esimiesten toiminnasta jalkauttamisessa? Mitkä asiat ovat onnistuneet hyvin, mitkä taas eivät niin hyvin?
16. Ovatko esimiehet toimineet mielestäsi esimerkillisesti strategiaa ajatellen? (Tuntuuko siltä, että johtajien sekä strategian päämäärät ovat samat?)
17. Olette käyttäneet valmentajaa tässä prosessissa. Tiedätkö hänen roolinsa?
18. Miten valmentaja on sinusta auttanut tässä prosessissa? Hyötyä / Haittaa?
19. Tiedätkö mikä on xxxx (kehityskeskustelu)
20. Miten se on vaikuttanut sinuun?
21. Muita kommentteja strategiaan, esimiehiin, valmentajaan tai muuten uudistukseen liittyen.

Liite 5: Avoin kyselylomake 2

Kyselylomake nro 2

1. Mikä saa sinut sitoutumaan yritykseen X ja miksi?
2. Oletko hyväksynyt yrityksenne strategian? Miten se tapahtui?
3. Strategia oli alun perin englanniksi, nyt se on kuitenkin käännetty suomeksi. Miten opit ymmärtämään siihen kuuluvia käsitteitä, tai oliko niistä edes mikään epäselvä? Onko strategian muoto selkeä ja ymmärrettävä?
4. Kerro yrityksenne palautekulttuurista. Minkälaisissa tilanteissa sitä saa, millä tavalla sitä saa, mistä asioista, annatko itse ja milloin annat jne.
5. Miten kehittäisit kehityskeskusteluja toimivammaksi? Miksi ne tuntuvat niin pakopullalta?
6. Miten kommunikointi tiimissänne on kehittynyt viime vuoden aikana, entä kommunikointi esimiesten ja johtajien kanssa?
7. Kerro valmentajasta. Miten hänen läsnäolonsa on vaikuttanut sinuun? Mitä uutta olet oppinut?

Jotain muuta, mikä liittyy aiheeseen?

Liite 6: Esimiehen 1 Alustavat haastattelukysymykset.

Kerro taustoja itsestäsi. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä? Mitä olet tehnyt? Koska tulit esimieheksi? Mikä on roolisi sekä vastuu alueesi nyt jne.

- 1) Mikä sinun roolisi on ollut strategian laatimisessa sekä jalkauttamisessa?
- 2) Miten kuolit strategiasta ensimmäisen kerran ja miltä se silloin vaikutti? Oliko helposti ymmärrettävissä? (Miten siitä kerrottiin myöhemmin, käytiinkö johtotason kanssa läpi?)
- 3) Miltä strategia sinusta tuntuu tällä hetkellä? Ymmärrätkö sen sekä mihin sillä pyritään?
- 4) Kerro kehityskeskusteluista. Miten tapahtuu? Toimivatko ne ja arvostavatko tiimiläiset niitä? Mitä hyötyä ja haittaa?
- 5) Miten työntekijät suhtautuvat strategiaan ja ymmärtävätkö he sen? Tietävätkö miten toteutetaan?
- 6) Mikä on ollut se viestintäkeino millä olet itse vienyt strategiaa eteenpäin alaisille? MIKSI? Hyödyt & Haitat!
- 7) Mikä on ollut sinulle hankalinta strategian jalkauttamisessa?
- 8) Mitä mieltä olet valmentajasta ja hänen toiminnastaan? Onko hän vaikuttanut sinun toimintaasi? hyödyt & haitat?
- 9) Strategia workshop?
- 10) Miten uskot työntekijöiden kokeneen tämän muutoksen ja koko prosessin? Entä mikä heidän suhtautuminen on strategiaan? onko se omaksuttu ja onko siihen sitouduttu?
- 11) Toimivatko johtajat strategian mukaisesti?
- 12) Miten avointa kommunikointi on?
- 13) Mitä mieltä olet johtajien toiminnasta jalkauttamisprosessissa? Mitä kannattaisi kehittää?
- 14) Prosessin toiminta kokonaisuudessaan?

Liite 7: Esimiehen 2 Alustavat haastattelukysymykset.

Kerro taustoja. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä? Mitä olet tehnyt? Milloin tulit esimieheksi? Mikä on roolisi sekä vastuu alueesi nyt jne.

- 1) Miten kuultit strategiasta ensimmäisen kerran ja miltä se silloin vaikutti? Oliko helposti ymmärrettävissä? (Miten siitä kerrottiin myöhemmin, käytiinkö johtotason kanssa läpi?)
- 2) Mikä sinun roolisi on ollut strategian laatimisessa sekä jalkauttamisessa?
- 3) Miltä strategia sinusta tuntuu tällä hetkellä? Ymmärrätkö sen sekä mihin sillä pyritään?
- 4) Miten työntekijät suhtautuvat strategiaan ja ymmärtävätkö he sen? Tietävätkö miten toteutetaan?
- 5) Miten uskot työntekijöiden kokeneen tämän muutoksen ja koko prosessin? Entä mikä heidän suhtautuminen on strategiaan? onko se omaksuttu ja onko siihen sitouduttu?
- 6) Mikä on ollut se viestintäkeino millä olet itse vienyt strategiaa eteenpäin alaisille? MIKSI? Hyödyt & Haitat!
- 7) Mikä on ollut sinulle hankalinta strategian jalkauttamisessa?
- 8) Mitä mieltä olet valmentajasta ja hänen toiminnastaan? Onko hän vaikuttanut sinun toimintaasi? hyödyt & haitat?
- 9) Strategia workshop? Mitä itse saat irti?
- 10) Toimivatko johtajat strategian mukaisesti?
- 11) Mitä mieltä olet johtajien toiminnasta jalkauttamisprosessissa? Mitä kannattaisi kehittää?
- 12) Miten avointa kommunikointi on? Onko johtajille helppo mennä puhumaan?
- 13) Kerro kehityskeskusteluista. Miten tapahtuu? Mitä hyötyä ja haittaa? Tuntuvatko ne toimivan? Arvostavatko tiimiläiset?
- 14) Prosessin toiminta kokonaisuudessaan?

Liite 8: Henkilöstöjohtajan Alustavat haastattelukysymykset

1. Mikä sinun rooli on strategian jalkauttamisessa? Hyötyä & haittaa. Miksi?
2. Minkälaiset asiat on kuulunut sinulle? Oletko ollut kiinteästi mukana jalkauttamisessa? Hyötyä & haittaa. Miksi?
3. Onko prosessi toiminut hyvin, mitkä ovat olleet pahimpia kompastuskiviä? Hyötyä & haittaa. Miksi?
4. Kehityskeskustelut. Hyötyä, haittaa Miksi? Mitä mieltä alaiset ovat niistä?
5. Ovatko alaiset ymmärtäneet strategian? Miten sen huomaa? Ovatko kaikki johtajat & työntekijät sitoutuneet strategiaan? Hyötyä & haittaa. Miksi?
6. Miten johto on toiminut? Kehitysehdotuksia? Hyötyä & haittaa. Miksi?
7. Kommunikointi yrityksessä?
8. Valmentaja? Oletteko tehneet paljon yhteistyötä? Onko se sinusta auttanut yritystä? Hyötyä & haittaa. Miksi?
9. Strategia pilarit. Onko kaikki yhtä hyvin ymmärretty?
10. Mikä on ollut tärkeintä strategian jalkauttamisessa?

Liite 9: Myyntijohtajan Alustavat haastattelukysymykset.

1. Oletko ollut mukana strategian laatimisessa? Miten se tapahtui?
2. Mikä on roolisi strategian jalkauttamisessa? hyödyt?
3. Mikä on ollut se viestintäkeino millä olet itse vienyt strategiaa eteenpäin alaisille? Miksi? Hyödyt & Haitat!
4. Olette käyttäneet valmentajaa apuna. Millä tavalla hän on ollut apuna? Kuinka paljon ollut mukana ja kuinka konkreettisesti, toistuvat palaverit. Miksi? Mitä hyötyä ja haittaa?
5. Mitkä seikat ovat olleet pahimpia kompastuskiviä? Miksi? Oletteko voineet hyötyä niistä myöhemmin?
6. Kehityskeskustelut? Onko hyötyä?
7. Ovatko työntekijät ymmärtäneet strategian sekä sitoutuneet siihen? Mitkä viestintäkanavat uskot olleen parhaimpia työntekijöiden kannalta? workshop, avoin kommunikointi, intranet, maanantai palaveri?
8. Entä ise managerit? Jotain eroja?
9. Minkälaista viestintä on yrityksessänne? Onko avointa?
10. Mitä vaikeaa strategiassa tuntuisi olevan, jos jotain?
11. Toimivatko ylimmät johtajat esimerkillisesti sekä strategian mukaan?
12. Mitä olisi voinut tehdä toisin? Kehitysehdotuksia, miten prosessin olisi voinut tehdä toimivammaksi?

Liite 10: Valmentajan Alustavat haastattelukysymykset.

1. Mitkä ovat olleet pääasialliset tehtäväsi yrityksessä? Miksi? Hyötyä / haittaa
2. Minkälaisia asioita olet valmentanut yrityksessä?
3. Minkälaisia tilaisuuksia ovat olleet? Miksi?
4. Mikä vaikutus tiimiläisiin, esimiehiin, johtajiin?
5. Millä tavalla kommunikointi ja viestintä on kehittynyt?
6. Viestintä: alainen-alainen, alainen-esimies, esimies-esimies?
7. Onko tämä auttanut strategian jalkauttamisessa? Miksi? Hyötyä / haittaa
8. Ovatko työntekijät hyväksyneet ja sitoutuneet strategiaan?
9. Mitkä ovat olleet yritys X:n suurimmat ongelmat ennen kuin tulit? Entä nyt?