

VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN LAITOS

Niina Ylä-Autio

DIALOGIN ROOLI STRATEGIAN IMPLEMENTOINNISSA

Strategisen Johtamisen  
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tausta	9
1.2 Tutkimusongelma	11
1.3 Tutkimusmenetelmät	12
1.4 Tutkimusprosessi	13
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
2.1 Strategia käsitteenä	16
2.2 Strategia käytäntönä	18
2.3 Strategiatyö	20
2.3.1 Hierarkkinen strategiatyö	21
2.3.2 Dialoginen strategiatyö	22
2.5 Mikä on kehityskeskustelu?	24
2.5.1 Onnistunut kehitys	26
2.5.2 Kehityskeskustelun ulottuvuudet	28
2.6 Kehityskeskustelusta dialogiin	30
2.7 Dialogi	32
2.7.1 Avoin keskustelu	32
2.7.2 Dialogisuuden periaatteet	33
2.7.3 Dialogisuus työelämässä	36
2.8 Yhteistyön luominen	37
3. TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI	43
3.1 Case-yrityksen kuvaus	43
3.2 Aineiston kerääminen ja analyysi	43



4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
4.1 Miten strategia ymmärretään?	47
4.1.1 Strategian implementointi	48
4.1.2 Strategian läsnäolo keskusteluissa	50
4.2 Kehityskeskustelut strategian implementoinnin välineenä	52
4.2.1 Tavoitteiden asettaminen strategian mukaisesti	54
4.2.2 Dialogi kehityskeskusteluissa	56
4.3 Dialogin rooli arkipäivinä	58
4.3.1 Työntekijöiden kokemuksia dialogista	59
4.3.2 Esiemiesten kokemuksia dialogista	62
5. POHDINTAA	66
5.1 Tulosten yhteenveto	66
5.1.1 Strategian implementointi	67
5.1.2 Strategiasta keskusteleminen	68
5.1.3 Kehityskeskustelut	69
5.1.4 Dialogi	70
5.2 Johtopäätökset	71
5.2.1 Strategia	72
5.2.2 Kehityskeskustelut	76
5.2.3 Dialogi	79
5.3 Tutkimusprosessin arviointia ja jatkotutkimusehdotukset	85
5.4 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	88
LÄHTEET	90
LIITTEET	96
Liite 1: Kutsukirje haastatteluun	96
Liite 2: Teemahaastattelurunko	97
Liite 3: Haastatteluaiakataulu	100



## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen	15
Kuvio 2. Strategia käytäntönä –tutkimussuuntauksen linjaukset	19
Kuvio 3. Tehokkaan arvioinnin kriteerit	31
Kuvio 4. Debatista dialogiin – ulottuvuus	35
Kuvio 5. Yhteistyön luominen	38
Kuvio 6. Ideointia tulosten pohjalta	85
Taulukko 1. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön eroavaisuudet	23
Taulukko 2. Tiivistelmä lähteistä	41
Taulukko 3. Haastattelun keskeisimmät tulokset	65



---

**VAASAN YLIOPISTO**

Kauppatieteellinen tiedekunta

Tekijä:	Niina Ylä-Autio
Tutkielman nimi:	Dialogin rooli strategian implementoinnissa
Ohjaaja:	Seppo Luoto
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Yksikkö:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen
Koulutusohjelma:	Strateginen Johtaminen
Aloitusvuosi:	2011
Valmistumisvuosi:	2012

Sivumäärä: 100

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimus käsittelee dialogin roolia strategian implementoinnissa. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata kokemuksia strategiasta sekä sen toteutumista niin kehityskeskusteluissa kuin arkipäivinä. Tutkimuksen tuloksiin päästään kolmen alaongelman avulla: minkälaisia kokemuksia strategiasta on, mikä on kehityskeskusteluiden merkitys strategian implementoinnissa, ja miten dialogi ilmenee niin kehityskeskusteluissa kuin päivittäisessä työelämässä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen metallialan yritys, ja sen kohteena toimii yrityksen yhden liiketoiminta-alueen toimipaikka.

Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu kolmesta teemasta, joita ovat strategia, kehityskeskustelut sekä dialogi. Teemat on pyritty rakentamaan niin, että dialogi kulkee jokaisen teeman läpi kohti tuloksia ja johtopäätöstä. Henkilöstön voidaan nähdä olevan strategiaprosessissa ratkaisevassa roolissa. Kehityskeskusteluissa määritellyt tavoitteet ohjaavat heitä toimimaan halutulla tavalla ja haluttujen asioiden eteen. Dialogin tulisi näyttäytyä niin kehityskeskusteluissa kuin jokapäiväisessä kanssakäymisessäkin, jotta kaikki voisivat hyväksyä yrityksen toimintatavat. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, ja tulokset raportoidaan sisällönanalyysia käyttäen. Aineisto analysoitiin niin, että teoriaosuudessa esitellyt tema-alueet toimivat analysoinnin tukena.

Tutkimus osoitti, että henkilöstö ei ehkä aina ymmärrä strategiaa kohdeyrityksen johdon tarkoittamalla tavalla. Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa myös strategian noudattamisessa on joitakin puutteita. Toisaalta tutkimuksesta käy ilmi, että dialogin peruspilarit näyttäytyvät kohdeorganisaation toiminnassa. Sen sijaan strategialla ja käytännön työllä ei aina ole sellaista yhteyttä, kuin teoreettisessa mielessä tulisi olla.

---

**AVAINSANAT:** Strategia, Strategia käytäntönä, Kehityskeskustelut, Dialogi





# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää kokemuksia dialogin roolista strategiaa implementoitaessa. Yrityksen strategian implementointi, eli jalkauttaminen on strategiaprosessin kriittinen komponentti, jota ilman strategia ei toteudu. Strategian implementointi alkaa esimiehen ja alaisen välisistä kehityskeskusteluista, joita käydään tutkimuksen case-yrityksessä kaksi kertaa vuodessa. Nykyinen työelämän käytäntö osoittaa, että kehityskeskusteluiden onnistumisen edellytyksenä on yleensä dialogisuus. (Wink, 2007: 15). Liike-elämässä strategian tehtävänä on löytää keinoja kilpailukyvyyn kasvattamiseksi, joten strategian implementointiin liittyen on syystäkin tehty viime aikoina useita tutkimuksia.

Yleisesti strategian tehtävänä on viestiä koko henkilöstölle, mihin yritys on matkalla ja minkä vuoksi tietyt päämäärät on valittu. Kehityskeskusteluja pidetään hyödyllisinä ja tarpeellisinä arkityön voimavarana niin esimiehen kuin alaisenkin kannalta. Tutkimuksessa keskitytään kehityskeskusteluiden ja strategian lisäksi myös siihen, miten strategiat koetaan kohdeorganisaatiossa osana jokapäiväistä työtä sekä miten dialogi näkyy esimiesten ja alaisten välisessä toiminnassa. Yrityksen henkilöstö on tärkeässä roolissa strategian toteuttajana, joten strategian implementointiin tulee kiinnittää huomiota. Kommunikaation tulee olla aitoa, ja keskustelua tulisi ohjata oikeaan suuntaan, vaikka tilanne olisi vakava tai keskustelunaihe arka. Lisäksi vuosittaisten tavoitteiden asettamisen tulisi ohjata työntekijöitä toimimaan yrityksen strategian mukaisesti.

Kehityskeskustelut ovat jo pitkään olleet yksi johtamisen työkalu strategian implementoinnissa. Kokemukset siitä, mitä strategia on ja miten se vaikuttaa eri

yhteisöissä, vaihtelevat suuresti yritysten sisällä. Suomessa on 2000-luvulla tehty useita tutkimuksia liittyen kehityskeskusteluihin, sekä niiden vaikutuksiin tavoitteiden toteutumisessa. Kehityskeskusteluja pidetäänkin oleellisena osana yritysten johtamisjärjestelmiä. (Wink, 2007: 52). Liike-elämän suhtautuminen kehityskeskusteluihin on perinteisesti ollut kaksijakoista. Osa pitää kehityskeskusteluja välttämättöminä ja hyödyllisinä, kun toiset taas kokevat, että ne ovat hyödyttömiä, eikä niistä yleensä seuraa mitään konkreettista. Henkilöstön näkökulmasta kehityskeskustelut mielletään yleensä yhteisiksi keskusteluhetkiksi, joissa esimiehet ja alaiset voivat vaihtaa ajatuksia keskenään.

Heikkilä ja Heikkilä (2001) korostavat, että nykyorganisaatiossa dialogin käyttö ja sen hallitseminen ovat välttämättömiä. Dialogia tarvitaan, jotta esimiehet ja alaiset kävisivät toisensa kanssa vuoropuhelua, joka puolestaan voisi luoda uusia tapoja ajatella ja siten kehittää organisaation kulttuuria entistä avoimempaan suuntaan. Nykyajan yritykset tarvitsevat innovatiivisia keskusteluja ja ajatuksia, jotka syntyvät terveessä ja avoimessa organisaatiossa.

Toisaalta Mantere, Suominen & Vaara (2011) toisinajattelevat Talouselämän artikkelissa, että strategia, joka ei ole yhteensopiva yrityksen kulttuurin kanssa, ei tule toteutumaan onnistuneesti. Perinteinen strategian implementointi, jossa johto määrittelee strategian sisällön ja implementoi sen ylhäältä alas, kyseenalaistetaan nykyään usean tutkijan toimesta. Tilalle tarjotaan usein dialogista lähestymistapaa, jossa organisaatio muodostaa strategiaprosessin avoimesti keskustelemalla.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii suomalainen metallialan yritys. Tutkimusprosessi aloitettiin perehtymällä kirjallisuuteen, jotta ymmärrys strategian implementoinnista, kehityskeskusteluista ja dialogista sekä niihin liittyvistä tavoitteista lisääntyisi. Keskeisin kirjallisuus on esitelty taulukossa 2, ja sen tarkoituksena on esitellä lähteenä käytetty materiaali tiivistetyssä muodossa. Tutkimusprosessi jatkuu teoriaosuuden jälkeen empiirisellä osuudella, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin: *Miten strategia ilmenee valitun toimipaikan päivittäisessä toiminnassa ja miten esimiehet ja alaiset sen kokevat? Miten tavoitteet asetetaan vuosittain niin, että ne tukevat yrityksen strategiaa? Miten dialogi esiintyy yhteisössä?*

## 1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena, eli pääongelmana on selvittää case-yrityksen avulla *kokemuksia dialogin roolista yrityksen strategian implementoinnissa*.

Strategiaa on perinteisesti pidetty johdon määrittelemänä suuntaviivana ja siihen on ollut vaikea ottaa kantaa. Strategioiden implementointi on kiinni henkilöstön tiedoista ja taidoista, joita heidän on mahdollista hyödyntää päivittäisen työn lomassa. Yhteisöt, jotka eivät pysty puhumaan hämmentävistä ja vaikeista asioista, ajautuvat herkästi kierteeseen, jonka seurauksena on tulehtunut ilmapiiri. Myönteinen kierre sen sijaan syntyy, kun ihmiset yhteisössä kokevat ylpeyttä yhteisön menestyksestä sekä kokevat saavansa mielihyvää työstä. Dialogin tavoitteena on synnyttää jotain uutta yhteisten näkemysten pohjalta ja parantaa sitä kautta yhteisön ilmapiiriä.

Kehityskeskusteluiden perimmäisenä tarkoituksena on asettaa alaisille sellaiset tavoitteet, joita noudattamalla yrityksen strategiat toteutuvat erilaisissa ympäristöissä. Työelämässä on kohdattu vaikeuksia asettaa tavoitteita henkilökohtaisella tasolla, sillä identtiset tavoitteet on mahdollista monistaa jokaiselle saman tiimin jäsenelle. Yhtenä syynä tähän on pidetty esimiesten kiireellisyyttä, toisaalta tavoitteet on haluttu yhdenmukaistaa. Kehityskeskustelut ovat yksi henkilöstöjohtamiseen kehitetty työkalu, ja ne toimivat tärkeinä palautteenanto- sekä keskustelukanavina molemmille osapuolille. Esimiesten vastuullisena tehtävänä on myös auttaa alaisiaan kehittymään ja uskoa heidän kykyynsä kehittyä. (Wink, 2007: 53). Lisäksi yritysten strategiat on totuttu implementoimaan kehityskeskusteluiden avulla.

Dialogia voidaan käyttää terminä laajalle keskustelufoorumille tai vuorovaikutukselle. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee ottaa aktiivisesti osaa keskusteluihin, jotta aito dialogi voisi syntyä. Dialogissa tulisi pyrkiä siihen, että keskustelukumppanit löytäisivät yhdessä vastauksen asioihin, jolloin voidaan olla varmempia siitä, että osapuolet ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Kun yhteisössä pyritään yhdessä ymmärtämään erilaisia näkemyksiä samasta asiasta, mahdollistuu yhteisten näkemysten tuottaminen. (Heikkilä ym. 2001: 9).

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on case-yrityksen avulla kuvailla selkeästi ja tehdä ymmärrettäväksi esimiesten ja alaisten kokemuksia sekä niissä ilmeneviä eroja siitä, miten dialogi ilmenee kehityskeskusteluissa ja kuinka onnistuneesti strategian implementointi kehityskeskusteluiden välityksellä tapahtuu. Case-tutkimus määritellään empiiriseksi tutkimukseksi, joka toteutetaan todellisessa ympäristössä. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka lähtökohtana on todellisen ihmisten esittämien näkökulmien esille tuominen. Lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien kokemuksia strategian implementoinnista ja dialogista. (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara, 2004: 31). Kuvailevan tutkimuksen tulisi vastata kysymyksiin miksi ja miten, minkä johdosta kuvailevan tutkimuksen käyttäminen sopii hyvin case-tutkimukseen. Valitun tutkimusmenetelmän vuoksi tutkimustukoksia ei voida yleistää, sillä yhden tapauksen perusteella ei voida todeta asioiden olevan muualla samanlaisia. (Yin, 1994: 13). Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja siksi on tärkeää, että haastatteluun osallistuvat tietävät aiheesta mahdollisimman paljon. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan ehdottomia tulosten suhteen, joten tilastollisia poikkeamia ei sallita. Kvalitatiivisen tutkimuksen painotukset ovat ymmärtämisessä, yksilöllisen ominaisuuksien kautta tapahtuvassa yleistämisessä sekä sisäpiirin näkökulman läheisyydessä. (Hirsjärvi ym. 2004: 35).

Tutkielman toteutuksessa sovelletaan dialogista lähestymistapaa, sillä tarkoituksena on tutkia kehityskeskusteluiden vaikutuksia strategioiden implementointiin. Dialogi tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että esimies ja alainen asettavat tavoitteet yhdessä toisiaan kuunnellen ja toistensa näkökulmat huomioon ottaen. Teoreettinen viitekehys muodostui dialogin lisäksi myös strategia käytäntönä –näkökulmasta sekä kehityskeskusteluista johtamiskäytäntönä.

## 1.4 Tutkimusprosessi

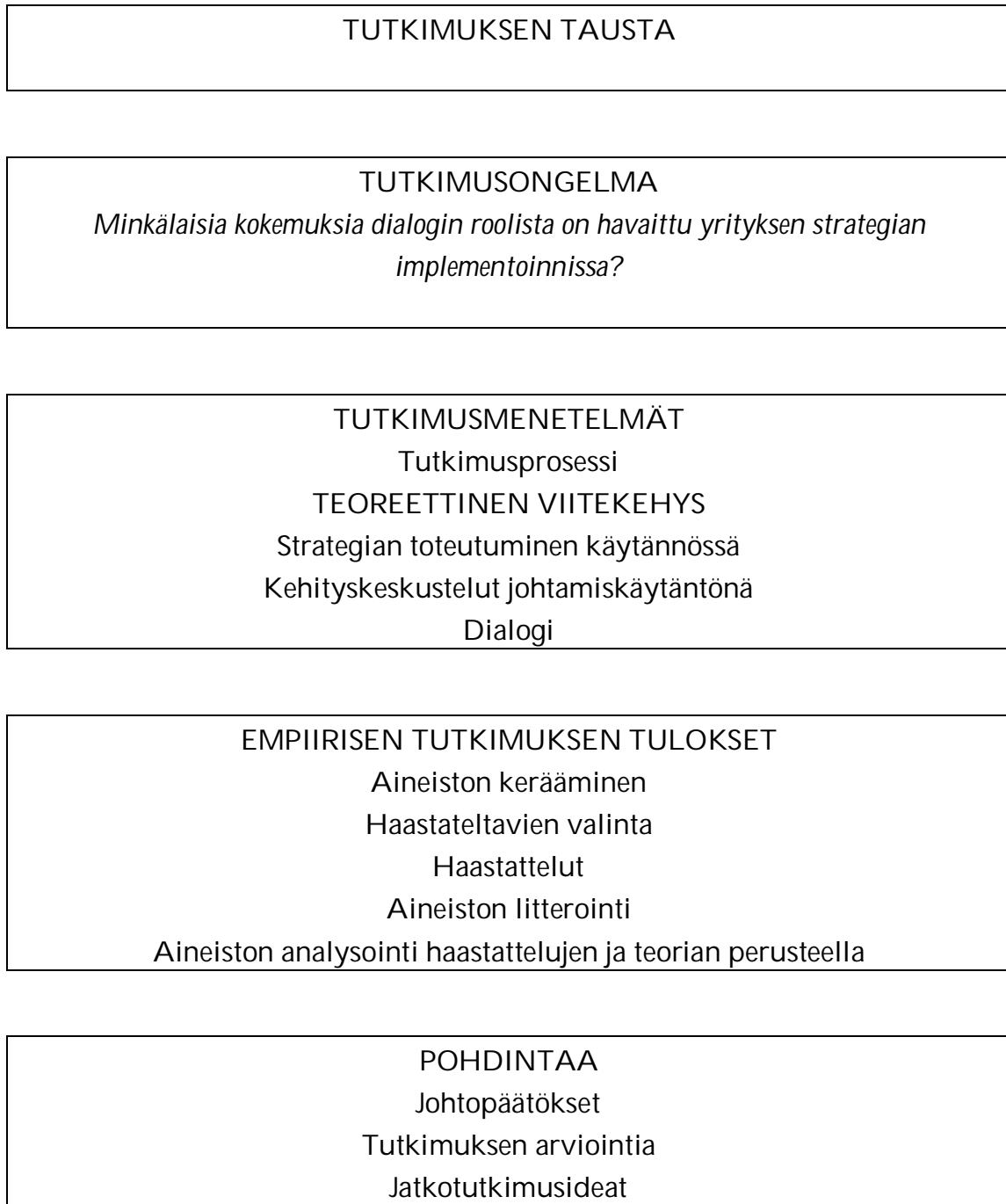
Tutkimuksen analysointi ja tuloksien syvälinen käsittely tapahtuvat kappaleissa kolme ja neljä. Ensimmäisenä esitellään aineiston analyysimenetelmä sekä haastateltavien profiilit. Tämän jälkeen syvennyttään aineiston hankkimiseen: kuinka empiirinen aineisto on kerätty, käsitelty ja analysoitu. Kappaleessa viisi tutustutaan tulosten perusteella tehtyihin johtopäätöksiin ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kahdellatoista laadullisella haastattelulla. Haastattelut kohdistuivat kolmeen esimieheen sekä heidän yhdeksään alaiseensa. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, sillä sen ansiosta haastateltaviin oli mahdollista saada tiiviimpi kontakti. Lisäksi se mahdollisti haastattelurungon teemoittelun. Valittu menetelmä mahdollisti sen, että haastatteluissa oli mahdollista keskustella keskenään erilaisista aihepiireistä, kun haastateltavien ajatukset ja tunteet olivat koko ajan tulkittavissa. Haastattelumenetelmä antoi lisäksi mahdollisuuden lisäkysymyksiin, mikäli tilanne sitä vaati.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 47–48) mukaan teemahaastattelua pidetään avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuotona, joka etenee ennakkoon mietittyjen teemojen varassa. Teemahaastattelu voi olla hyvin vapaamuotoista keskustelua sisältäen suljettuja tai avoimia kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelussa oli tarkoitus käydä samat kysymykset jokaisen esimiehen ja alaisen kanssa läpi. Molemmille ryhmille esitettiin lisäksi täsmentäviä kysymyksiä, jotta erilaiset näkökulmat saatiin esille. Teemahaastattelu sopii samoihin tilanteisiin kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelusta voidaan puhua myös puolistrukturoituna haastatteluna, jossa kysymysten muoto on haastatteluissa sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä tilanteen niin vaatiessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 47).

Tämän Pro-gradu tutkielman aiheen valinta tapahtui suhteellisen vaivattomasti. Halusin keskittyä strategiseen johtamiseen, mutta aihealue tarkentui kirjallisuutta lukiessa. Strategian implementointi yritysmaailmassa on kiinnostanut minua aiheena jo pitkään, sillä työskentelen isossa kansainvälisessä yrityksessä, jossa jokavuotiset strategiat eivät kohtaa sellaisenaan yrityksen jokaista henkilöstöryhmää. Dialogin merkitys osana

esimies-alaissuhdetta on noussut kirjallisuudesta esille voimakkaasti viime vuosina. Lisäksi esimiesasemani vuoksi olen kiinnostunut kuinka yrityksen isoja strategiakuvioita voisi paremmin toteuttaa käytännössä. Tästä syystä halusin tutkia dialogin merkitystä kehityskeskusteluissa, joiden voidaan sanoa olevan tärkein strategian viestimiskanava. Kun aihealue oli valittu, alkoi tutkimusongelman tarkempi rajaaminen. Haasteena tutkimusongelman rajaamisessa oli kaikkien kolmen ison kokonaisuuden mahdollistaminen järkevästi samaan tutkimukseen. Lopulta tutkimuskohteeksi rajautui *dialogin roolia strategian implementoinnissa*. Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen eteneminen.



## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta eri osa-alueesta, eli teemasta. Ensimmäisenä perehdytään strategiaan, mitä se käytännössä on, ja mitä se vaatii toteutuakseen. Teoreettisena lähtökohtana on käytetty strategy as practice -tutkimussuuntausta. Toisena viitekehystenä ovat kehityskeskustelut, jotka toimivat strategian implementoinnin tärkeimpänä työkaluna. Tässä osiossa kuvataan kehityskeskusteluiden tarkoitus, miten onnistunut keskustelu vaikuttaa henkilöstön toimintaan sekä kuinka kehityskeskusteluista siirrytään kohti dialogisempaa keskustelua. Viimeisessä teoriaosiossa käydään läpi dialogia ja sen roolia kehityskeskusteluissa ja päivittäisessä työssä.

Strategia ja liike-elämä kulkevat nykyaikana käsi kädessä. Strategiapuhe on hyvin uskottavaa, ja monet yritykset tukeutuvat erilaisiin strategioihin vuosi vuodelta enemmän. Yritykset pyrkivät käymään tavoitteiden suuret linjat läpi henkilöstön kanssa hyvinkin aikaisessa vaiheessa, mutta lopullinen käytäntöön vieminen tapahtuu alaisen ja esimiehen välisen kommunikaation avulla. Strategia käytäntönä –tutkimussuuntaus keskittyy strategioiden tuottamisen ja vastaanottamisen kokemuksiin, jolloin niistä saadaan arvokasta tietoa miten yrityksen strategiatyö tulkitaan ja ymmärretään. Strategian laadintaprosessiin liittyvät seuraavat vaiheet: mission, vision ja arvojen määrittely, ympäristön analysointi, tavoitteiden ja päämäärän asettelu sekä niihin liittyvien strategioiden valinta. (Näsi & Aunola, 2004).

### 2.1 Strategia käsitteenä

Käsitteenä strategia saatetaan ymmärtää monella eri tavalla. Useimmiten se koetaan tulevaisuuteen suuntautuvana suunnitteluna, jonka tuloksena syntyy yrityksen strateginen suunnitelma. Tästä tavasta toimia usein seuraa se, että yrityksessä keskitytään vain tulevaisuuden suunnitteluun, mutta suunnitelmien käytännön toteutuksessa koetaan vaikeuksia. (Laamanen, 2005: 61). Strategia kertoo polun ja keinot, miten tavoitteisiin pyritään. Se kertoo myös, miten omat vahvuudet ja mahdollisuudet hyödynnetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Kamenskyn (2000: 20) ja Juutin (2007: 13) mukaan strategia voidaan määritellä yrityksen toiminnan punaisena lankana tai juonena. Strategiaa pyritään kommunikoimaan ja noudattamaan joka päivä niin, että

siitä ei tarvitse erikseen mainita. Erilaisista strategioista huolimatta, suuret yritykset ympäri maailmaa menestyvät tai eivät. Viesti strategioiden oppisuunnista on kuitenkin lähes sama: jokaisella yrityksellä tulisi olla strategia, koska ilman sitä yrityksellä ei ole tarkkaa suuntaa ja päämäärää. (Tienari & Mantere, 2011: 168). Porterin (1996) mukaan strategia on yrityksen toimintojen synkronointia. Toiminnan tehokkuuden ja strategian välillä pitää olla selvä ero. Molemmat ovat tärkeitä asioita, mutta sisällön ero tulee huomioida.

Strategisten tavoitteiden asettamisessa on yleistä esittää hyviä aikomuksia tavoitteina, jolloin strategian käytäntöön pilkkominen voi koitua suureksi ongelmaksi. Jos yrityksen tavoitteena on olla markkinajohtaja, tai vahvistaa asemaa kustannustehokkaasti, saattaa tällainen tavoite ilman tarkkaa suunnitelmaa jäädä vain johdon työnäytteeksi. Strategian jalkauttamista eli implementointia pidetään nykypäivänä raskaana prosessina, jossa unohdetaan, miten tavoitteet todella saavutetaan. Strategiat eivät siis synny itsestään, vaan henkilöstö toteuttaa niitä. (Mantere ym. 2011: 22). Ihmisen on sanottu motivoituvan niistä asioista, jotka hän kokee tärkeiksi ja mielekkäiksi tehdä. Miksi siis yritykset eivät ottaisi henkilöstöä mukaan tavoitteiden asetantaan niin, että he kokisivat olevan myös itse vastuussa yrityksen tuloksesta ja menestyksestä.

Mintzbergin (1987: 66–75, 28–29) mukaan strategioiden ei tarvitse olla harkittuja, vaan ne voivat nousta esille ennalta arvaamatta. Tehokkaimmat strategiat syntyvät erilaisissa paikoissa, erilaisista tilanteista, jolloin niitä ei pystytä etukäteen suunnittelemaan. Tämän ansiosta strateginen oppiminen mahdollistuu. Strategiaa tarvitaan vähentämään epävarmuutta, ja tuomaan yrityksen toimintaan johdonmukaisuutta. Strategiaa voidaan tässä yhteydessä verrata teoriaan, sillä sen tarkoitus on yksinkertaistaa ja selittää maailmaa. Sitä voidaan kuvailla myös työkaluksi, jonka avulla ongelmia voidaan käsitellä. Toisaalta on hyvä muistaa, että strategioiden liiallinen yksinkertaistaminen vääristää todellisuutta, sillä teoria on kuvaus ihmisen muodostamasta rakennelmasta. Mitä parempi strategia on, sitä pienempi vääristymä syntyy. Hallitakseen strategiaa, tulee organisaatiossa olla taito tasapainotella toiminnan ja ajatusten, sekä oppimisen kontrollin välillä. Lisäksi strategian tavoitteena voi olla ainoastaan voiton maksimointi, tai sen avulla voidaan tavoitella organisaation oppimista. (Whittington, 2001).

## 2.2 Strategia käytäntönä

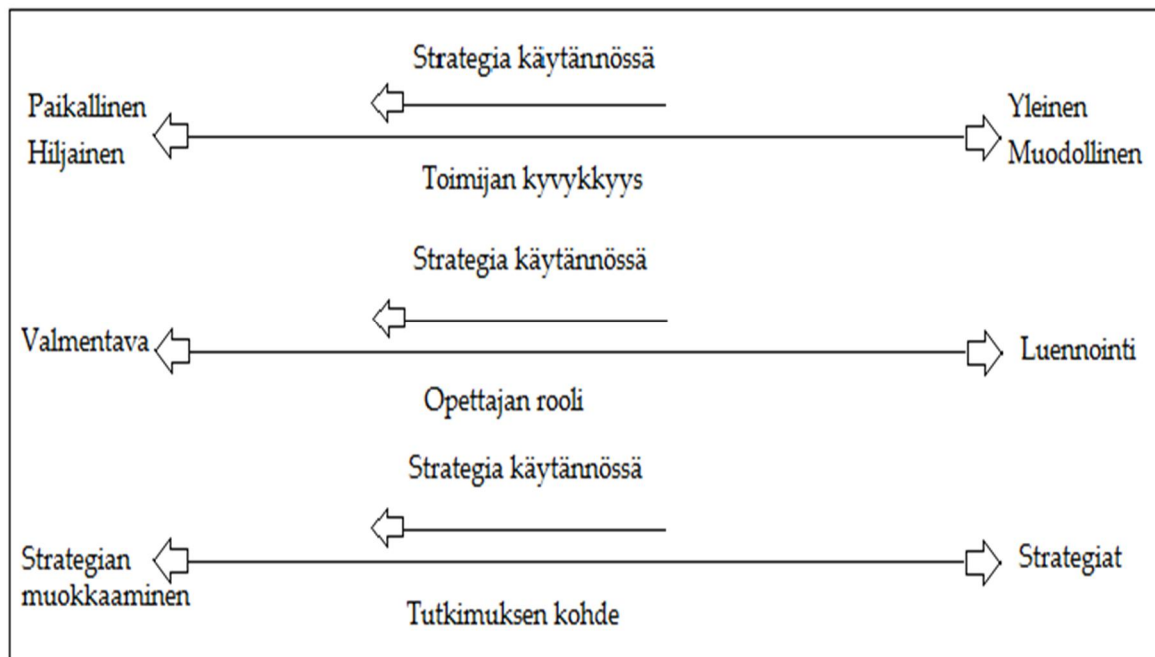
Strategian toimeenpano voidaan ymmärtää yrityksen ja sen henkilöstön toiminnaksi, joka tähtää strategian toteutumiseen. Strategian toimeenpanon avulla strategia pyritään muuttamaan sanoista teoiksi. Tärkeimmäksi tavoitteeksi voidaan mieltää strategian näkyminen käytännön työssä. (Hämäläinen & Maula 2004: 25, 40).

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa huomio suunnataan käytäntöön, toimijoihin sekä toimintaan. Strategia mielletään sosiaalisesti tapahtumaksi, johon liittyy oleellisesti toimijoiden välinen toiminta ja vuorovaikutus (Jarzabkowski, 2005). Toisaalta Jarzabkowski ym. (2007) kirjoittavat artikkelissaan tämän olevan ongelmallinen ilmiö, sillä lähestulkoon kaikenlaisen toiminnan voidaan sanoa olevan strategista. Whittington (1996) väittää, että strategiatutkimuksessa ei ole onnistuttu selvittämään tarpeeksi hyvin, kuinka strategiatyöhön osallistuva henkilöstö todella toimii käytännössä. Tästä johtuen hän julkaisee uuden lähestymistavan, *strategy as practice*, joka tarkastelee strategiaa käytäntönä, ja kuinka sitä toteuttavat ihmiset käyttäytyvät. Tällaiselle tutkimukselle on tilaa, sillä ulkoinen maailma muuttuu koko ajan, ja yritykset joutuvat yhä useammin miettimään strategisia suuntauksiaan. Strategia ei siis ole vain teoreettisia korulauseita, vaan jotain, mitä ihmiset tekevät. (Jarzabkowski, 2004). Olennaisia kysymyksiä strategia käytäntönä -suuntauksessa ovat, miten strategiaa tehdään, kuka sitä tekee ja minkälaisilla työkaluilla. (Whittington, 2002).

Strategia käytäntönä -näkökulman mukaan strategiaa toteuttavat johdon ja esimiesten lisäksi myös työntekijät, sekä yrityksen ulkopuoliset tahot, kuten tilintarkastajat, sijoittajat ja kuluttajat. Kaikki edellä mainitut ryhmät eivät varsinaisesti kuulu strategian toteuttamisen ydinryhmään, mutta heidän toimintansa koetaan vaikuttavan yrityksen strategiaan. (Mantere, 2005). Myös Jarzabkowskin (2003: 531–532) mukaan strategia on arkipäivän tekemistä, johon jokaisen henkilöstöryhmän, aina työntekijöistä johtoryhmään, pitäisi osallistua. Strategia käytäntönä -näkökulman keskeisenä ajatuksena ovat päivittäiset toiminnot, jotka johtavat strategisiin lopputuloksiin. Strategian toteuttajina voidaan pitää henkilöitä, jotka ovat sidoksissa strategiaan, ja sitä kautta muotoilevat strategiaa sen mukaan keitä he ovat, kuinka he toimivat ja mitä erilaisia tapoja he hyödyntävät toiminnassaan.

Kuviossa 2 esitetään, miten strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus muuttaa strategisten toimijoiden, tutkijoiden ja opettajien roolia. Teoreettiset tiedot eivät tule korvaamaan yrityksen sisällä olevaa hiljaista tietoa ja paikallisten asioiden tuntemista. Selvää on se, että aiemminkin yritysten sisällä pitkiä työuria tehneitä henkilöitä on nostettu ylempiin tehtäviin, mutta erilaiset roolit vaativat aina erilaista osaamista. Siksi onkin tärkeää, että yritykset varmistavat uusien roolien sopivuuden vanhoille työntekijöille, jotta työssä menestyttäisiin mahdollisimman hyvin. (Whittington, 1996: 733).

Tehokas strategian muokkaaminen vaatii hiljaisen paikallisen tiedon kohottamista yhä merkittävämpään rooliin, sillä yleisten asioiden luennointi ei enää tässä suuntauksessa riitä. Opettajan roolina ei siis enää voi olla pelkkä yrityksen strategian vienti eteenpäin, vaan hänen tulee tuntea yksilöt paremmin, ja sen myötä ohjata heitä oikeaan suuntaan. Rajojen rikkominen, käytännön kokemusten hankkiminen sekä rohkaiseminen ovat opettajan tärkeitä tehtäviä. Voidakseen suoriutua tehtävästään onnistuneesti, yksilön tulee luottaa opettajan taitoihin sekä itseensä vahvasti. (Whittington, 1996: 733).



KUVIO 2. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen linjaukset. (Whittington, 1996: 773).

Kuten kuviossa 2 voidaan havaita, varsinaisista strategioista pyritään menemään kohti strategian muokkaamista, jolla tarkoitetaan niitä toimia, joita

strategian toteuttamiseen vaaditaan. Whittingtonin (1996: 734) mukaan tämä on vähän tutkittu aihealue, sillä usein keskittyminen on kohdistunut keskijohdon johtamiskäytäntöihin. Tästä syystä tutkimuksen kohde on syytä siirtää yrityksen suorituskyvyn sijaan strategian tekijöiden suuntaan. Strategian ymmärtämiseksi, sekä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi, yrityksen toimijoiden välillä olisi oltava jatkuva vuorovaikutus.

### 2.3 Strategiatyö

Strategia tulee muotoilla niin, että organisaation eri tahot ymmärtävät mistä on kysymys. Epäviralliset keskustelut auttavat organisaatiota tunnistamaan uusia näkökulmia, jotka auttavat yrityksen eri osia saavuttamaan tavoitteensa. Kehityskohteet, jotka ilmaistaan työntekijöiden toimesta, auttavat heitä myös sitoutumaan asioihin helpommin sekä vastustamaan muutoksia vähemmän. Jaetun vision voidaan sanoa olevan yrityksen yksi menestystekijöistä tulevaisuudessa. Jaettu visio käsitteellistää vision niin, että jokainen ymmärtää syyt, ajatukset ja tavoitteet, joita visioilla haetaan. Menestyneimmät strategiat sanotaan olevan lähtöisin visioista, ei suunnitelmista, sillä visiot palvelevat niin inspiraatioita kuin tunteita. Henkilöstö oppii asioita organisaatiolta, sekä henkilöstön muilta edustajilta. (Hodgkinson & Sparrow, 2002).

Strategiatyötä on perinteisesti pidetty johdon tehtävänä, jota henkilöstön on määrä toteuttaa. Yritykset ja niiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet, ja varsinkin asiantuntijaorganisaatiot vaativat vuoropuhelua toistensa kanssa. Hierarkkinen strategiatyö ei siis riitä todellisen osallistumisen aikaansaamiseksi, vaan osallistuminen jää usein yksisuuntaiseksi tiedonjaoksi ilman vuorovaikutusta. Ongelmaksi voidaan määritellä se, kuinka henkilöstö motivoituu suorittamaan johdon tekemiä päätöksiä, kun perusoletuksena pidetään, että strategia on johdon tehtävä. (Mantere ym. 2011: 30). Strategiat eivät ole luonteeltaan pysyviä komponentteja, vaan ne muuttuvat toimintaympäristön mukaan. Hyväkään strategia ja uudistukset eivät yksistään riitä, vaan henkilöstön tulee ymmärtää niiden vaikutukset ja muutostarpeet työtehtävissään. (Järvinen, 2000: 42).

Dialoginen strategiatyö perustuu ajatukselle, että yrityksessä on jatkuvasti liikkeellä käsityksiä tavoitteista, ja miten tavoitteita käytetään. Johdon määrittelemä virallinen strategia esiintyy keskiössä, mutta se ei ole ainoa

strateginen näkemys yrityksessä. On myös tärkeää ymmärtää, että strategiat tulevat näkyviksi silloin, kun henkilöstö toteuttaa niitä omassa työssään. Tällöin henkilöstön voidaan sanoa olevan strategiатыön ytimessä. Dialogisen strategiатыön ongelmana voidaan pitää yhteistä aikaa, joka ei ole osa vahvaa hierarkkista perinnettä. Taulukko 2 esittää molempien lähestymistapojen keskeiset erot, ongelmat sekä haasteet. (Mantere ym. 2011: 30–31).

Käsitykset strategisesta johtamisesta perustuvat useinmiten perinteisiin malleihin, kuten armeijaan ja byrokraatiaan. Nämä mallit eivät kuitenkaan toimi enää 2010-luvun postmoderneissa yrityksissä. Koulutustaso on noussut, joten asiantuntijat valtaavat työmarkkinoita enenevässä määrin. Lisäksi teknologia kehittyy ja työtehtävät muuttuvat, yritykset verkostoituvat, tarpeet vakuuttaa sijoittajia kasvaa, sekä ympäristöt muuttuvat jatkuvasti. (Talouselämä, 2011).

### 2.3.1 Hierarkkinen strategiатыö

Mantere ym. (2011: 33–36) pitävät johdon strategian ja strategiатыön haasteina sitä, kuinka hyvin yritykset pystyvät määrittelemään juuri ne strategiat, joilla menestyään, sekä kuinka määritellyt strategiat toteutetaan. Toisena haasteena voidaan mainita ajatus, jonka mukaan rationaalisella päätöksenteolla on tiettyssä hetkessä ja ympäristössä mahdollista löytää parhaat strategiat. Strategioiden määrittelyssä on painotettu niin sisäisten resurssien vahvistamista, kuin kilpailuympäristön ominaisuuksien tunnistamista. Strategioiden määrittämistä on perinteisesti totuttu pitämään rationaalisen ajattelun tuloksena, vaikka tutkimukset ovatkin pystyneet todistamaan, että yritykset imitoivat toisiaan ja niitä malleja, joilla menestys tietyillä aloilla on tietynä ajankohtana hankittu. Strategioiden suunnittelua ei voida vähätellä, sillä se on kuitenkin kivijalka, johon yrityksen tavoitteet rakentuvat, vaikka niiden onnistumista ei pystytä aina määrittelemään.

Hierarkkinen strategiатыö ylläpitää lähtökohtaisesti suunnittelun ja toteutuksen välistä haastetta. Siinä ei huomioida sitä, että yrityksessä tehtäviä tulkintoja ja niihin perustuvaa toimintaa voi ohjata vain rajallisissa määrin rationaalisin perusteluin. Vaikka strategiатыön uskotaan yleisesti perustuvan luovaan toimintaan ja ajatteluun, henkilöstölle ei anneta tätä mahdollisuutta, vaan heistä tulee passiivinen toteuttaja jota ohjataan tiukasti. (Mantere ym. 2011: 35).

### 2.3.2 Dialoginen strategiatyö

Mantere ym. (2011: 30–31, 36) puhuvat kirjassaan dialogisen strategiatyön puolesta, sillä nykyaikana henkilöstö on vaikea saada motivoitumaan ylhäältä tulevien ohjeiden kautta, ymmärtämättä juurisyitä. Dialoginen strategiatyö perustuu siis ajatukselle, että yrityksessä on useita käsityksiä tavoitteista, joita henkilöstö pystyy ymmärtämään oman toiminnan kautta. Tällä tavoin henkilöstö saadaan osallistumaan strategian toteuttamiseen, eikä sitä koeta enää vahvasti ”johtajien työnä”. Keskeiseksi ongelmaksi on kuitenkin havaittu yhteisen ajan löytäminen, sillä hierarkkisen strategiatyön perinne on hyvin vahva. Mantere ym. (2011: 34) menevät jopa niin pitkälle, että he ovat valmiita nostamaan henkilöstön johdon rinnalle määrittelemään liiketoimintaa, sekä sen kehittämistarpeita dialogisen strategiatyön johdolla.

Kuten aiemmin on mainittu, asiantuntijaorganisaatiot 2010-luvun yrityksissä alkavat vaatia uudenlaista tapaa implementoida strategioita. Ihmiset tulkitsevat yrityksen tavoitteita ja toimintaa omien käsitysten, taustojen ja kokemustensa mukaisesti. Nämä tulkinnat ohjaavat henkilöstöä toimimaan – liittyivätpä ne yleiseen strategiaan tai eivät. Dialoginen strategiatyö perustuu moniäänisyydelle, jossa ymmärrykset ja tulkinnat ovat läsnä yhtä aikaa. Dialoginen strategiatyö nostaa henkilöstön johdon rinnalle, jolloin strategiatyön voidaan todeta etenevän yhteistyössä. Tällöin haasteet strategioiden implementoinnissa siirtyvät yhteisen ajan löytämiseen, jolloin koko organisaatio voisi kehittää toimintaansa yhdessä. Johto ei siis ajattele voivansa siirtää strategista ajattelua täysin henkilöstölle, vaan he tiedostavat sen, että kokemukset ja taustat ohjaavat ihmisiä. (Mantere ym. 2011: 36–41).

Muutosvastarintaa ei pidetä negatiivisena asiana, koska keskustelun myötä asiat alkavat elämään ja muokkautumaan yrityksen toimintaan sopivaksi. Keskustelun avulla johto saa erilaisia signaaleja siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Dialogisessa strategiatyössä johto on siis valmis vastaanottamaan ja hyväksymään erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja. Dialoginen strategiatyö on yhteisen toiminnan muoto, joka tuottaa yhteisiä tavoitteita ja yhteistä ymmärrystä, jotka auttavat osallistamisen vahvistamisessa.

Taulukko 1. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön eroavaisuudet. (Mantere ym. 2011: 32).

	Hierarkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Mitä on strategia?	Suunnitelma, joka päätetään johdon keskuudessa ja jota toteutetaan henkilöstön toimesta.	Monia erilaisia näkemyksiä tavoitteista: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Johdon strategia</li> <li>▪ Toiminta, jonka avulla yritys menestyy muuttuvassa ympäristössä</li> <li>▪ Keskusteluissa ilmenevät tulkinnat eri osastoista ja niiden tavoitteista</li> <li>▪ Yrityksen menestyksen perusta</li> </ul>
Miten tehdään strategiatyötä?	Johdon tekemä suunnitelma, jonka seurauksena "jalkauttaminen" tai "implementointi"	Yhdessä kaikkien yrityksen osastojen ja sidosryhmien kesken.
Kuka tekee strategiaa?	Johto ja konsultit	Jokainen joka on osallisena yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja jotka toiminnallaan edesauttavat menestystä.
Suunnittelu ja toteutus	Suunnittelu ja toteutus tapahtuvat eri toimijoiden toimesta. Toteutus valuu ylhäältä alas.	Strategiat elävät toiminnan mukaan, joten rajanvetoa suunnittelun ja toteutuksen välillä ei ole. Strategia keskustelut ohjaavat toimintaa.
Osallistuminen	Johto osallistaa henkilöstön strategiaan vähentääkseen muutosvastarintaa sekä lisätäkseen sitoutumista tavoitteisiin.	Kaikki, jotka keskustelevat yrityksen ja omien tiimien tavoitteista sekä vaikuttavat menestykseen, osallistuvat strategian implementointiin.
Ongelmat ja haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mikä on onnistunut strategia?</li> <li>▪ Miten strategia toteuttaminen aloitetaan? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miten saadaan henkilöstö puolelleen ja uskomaan strategian hyvyteen?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kuinka saavutetaan vuorovaikutus kaikkien yrityksen osien keskuudessa? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miten löydetään aika ja paikka dialogiselle keskustelulle?</li> </ul> </li> <li>▪ Miten henkilöstön ideoita voidaan käyttää yrityksen kehittämiseen?</li> </ul>

#### 2.4 Kehityskeskustelu johtamiskäytäntönä

Esimiehellä on tärkeä rooli yrityksessä. Roolista voidaan puhua jopa strategian luojana sen lisäksi, että esimiehen tehtäviin kuuluu toimia strategian viestijänä. Strategian tulisi ohjata niin esimiehen kuin alaistenkin jokapäiväistä työtä niin, että yksilöt ja tiimit fokuoisivat toimintaa vastaamaan yrityksen strategiaa.



Strategia ei tapahdu itsestään, vaan se tehdään ohjaamalla toimintaa haluttuun suuntaan. Esimiehellä on oleellinen rooli siinä, että strategia toteutuu, ja siitä puhutaan, jotta yhteisöt löytäisivät yhteisen sävelen strategisesta taipaleesta.

Jokainen yritys tarvitsee menestyäkseen tehokasta, motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä. Jotta yritys voisi menestyä, tulisi sen kehittää henkilöstöään niin, että hyöty olisi optimaalinen. Yritykset varautuvat tulevaisuuteen henkilöstövoimavaroilla, jolloin kilpailuetu muodostuu valmiudesta muutoksiin sekä paremmasta osaamisesta. Henkilöstöön panostaminen nähdään edullisena myös siksi, että siihen on helpompi vaikuttaa, kuin esimerkiksi toimintaympäristöihin. Johtamisen merkitys korostuu, kun käytettävissä olevista resursseista halutaan saada lisäarvoa. (Ranki, 1999: 44).

Freedmanin ja Tregoen (2003: 173) mukaan parhaiten menestyvät yritykset huolehtivat strategiansa toimivuudesta luomalla loogisen järjestelmän henkilöstön johtamiseksi. Menestymisen perusedellytyksenä voidaan pitää sitä, että henkilöstöllä on käytössä ne taidot, tiedot ja odotukset joita he työssään tarvitsevat. Jokaiselle yksilölle tulee asettaa henkilökohtaiset tavoitteet, joiden tulisi olla samansuuntaiset, kuin yrityksen strategia on. Johtamisessa voidaan siis sanoa olevan kyse ihmisistä.

Johtamisen tehtävänä voidaan myös pitää tuloksellista toimintaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti, tavoitteiden asettamista, yksilöiden kehittymistä yhdessä organisaation kanssa, sekä suorituskyvyn arviointia ja mittaamista. Druckerin (2001: 20–22) ajatusmaailma edustaa nykyajalle ominaista mielipidettä siitä, että henkilöstöllä on ratkaiseva rooli menestyksensä yrityksen luomisessa. Yrityksen henkilöstöä tulisi johtaa samoin kuin mitä tahansa muita resursseja.

## 2.5 Mikä on kehityskeskustelu?

Kehityskeskustelujen tarkoituksena voidaan pitää sitä, että jokainen yrityksen jäsen kehittyy ja saavuttaa tavoitteet mahdollisimman hyvin. Kehityskeskustelut voidaan nähdä strategia-ajattelun käytännön toteutustapana, jossa yrityksen ja henkilöstön tavoitteista keskustellaan käyttäen vuorovaikutteista prosessia. Kehityskeskusteluiden tavoite on siis kehittää koko yhteisöä, ja tällä tavalla parantaa koko yhteisön toimintaa. (Walsh & Fisher. 2005). Suurin osa kehityskeskusteluista käydään

yksilökeskusteluina esimiehen ja alaisen välillä, mutta Nonaka ja Takeuchi (1997) muistuttavat tutkimuksessaan ryhmäkeskusteluiden merkityksestä oppimisen kannalta.

Kehityskeskustelu tarkoittaa alaisen ja esimiehen välistä säännöllistä yhteydenottoa, jonka tarkoituksena on tarjota mahdollisuus varmistaa molemminpuoliset odotukset ja arvioinnin menettelytavat. Kehityskeskustelun tarkoituksena on luoda vuorovaikutustilanne, jossa kumppaneilla on mahdollisuus saada ja antaa palautetta. Lisäksi tavoitteena on antaa työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä urasuunnitelmaan, ja näin ollen sitouttaa työntekijä omiin tavoitteisiinsa (Valpola, 2002: 9-11). Cook ja Crossman (2004) ovat myös esittäneet, että kehityskeskustelut parantavat yrityksen tuloksellisuutta, sisältäen myös taloudellisen tuloksen parantumisen. Kehityskeskustelu on arvokas johtamisen työkalu, jonka avulla henkilöstö sitoutetaan ja motivoidaan työskentelemään yrityksen tavoitteiden mukaisesti, mutta se vaatii työtä ja keskittymistä onnistuakseen. Kehityskeskustelu ei siis ole pakollinen paha, eikä sen tarkoituksena ole raportointi tai neuvottelutilaisuus aineellisten palkkioiden korottamisesta. Esimies-alais -suhteesta riippuen, keskustelussa voi olla kevyempiä osuuksia, mutta pääsääntöisesti siihen pitää valmistautua, jotta keskustelu saavuttaa syvällisen itsetutkiskelun tason. (Valpola, 2002: 9-11).

Valpola (2002: 13–17) jakaa nykyajan kehityskeskustelukäytännöt viiteen erilaiseen trendiin. Kehityskeskustelu nähdään johtamisjärjestelmän osana, ja sen toteutusta seurataan niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Toinen kehitystrendi koskee suorituksen arviointia. Tietoa henkilöstön suoriutumisesta hankitaan monipuolisesti erilaisten laatujärjestelmien avulla. Lisäksi palautetta haetaan asiakkailta, työtovereilta, alaisilta ja esimieheltä. Useasta suunnasta saatu palaute auttaa asianomaista määrittelemään kokonaiskuvan omasta tavasta hoitaa asioita. Kolmas trendi on kehityskeskusteluiden kehittäminen yksilöiden kehittymisen vuoksi, jolloin niin alaiselle kuin esimiehellekin avautuu mahdollisuus keskustella omista tarpeista, ehdotuksista ja odotuksista. Neljäs näkyvässä oleva trendi on ryhmäkeskustelut, joissa ohjauksesta ja päätöksenteosta vastataan yhdessä. Viides trendi liittyy tehokkaaseen keskusteluun, jossa molempien osapuolien valmistautumiseen panostetaan, jotta keskustelu toimisi mahdollisimman tehokkaana ja antoisana tapahtumana. Esimies tai alainen ei yksin tiedä, miten työssä on onnistuttu, vaan tietoa kerätään ympäriltä. Keinoina voidaan käyttää

osaamiskarttoja, johtamisen ja työskentelytapojen 360° -palautetta, kyselytunteja tai alaisen tekemiä työoverihaastatteluja.

Koska tiimit työskentelevät usein lähellä toisiaan, saadaan heiltä arvokasta palautetta työntekijöistä. Hyödyllistä palautetta voi antaa parannuksista, joita on tapahtunut yksilön käyttäytymisessä ja osaamisessa. Alaiset ovat erinomaisia arvioimaan toistensa työtä, sillä he tekevät sitä päivittäin. Keskustelut auttavat esimiestä myös asettamaan alaisilleen sopivat tavoitteet, jotka parantavat työntekijöiden sitoutumista. (Scott & Einstein, 2001).

Brown (1988) kertoo artikkelissaan siitä, kuinka kehityskeskustelut toimivat yrityksen sisäisinä työmarkkinoina, jolloin yritykset investoivat henkilöstöön, ja siten odottavat siitä myös hyötyä. Hyvällä ja oikeudenmukaisella kehityskeskustelulla on vaikutuksia sitoutumiseen ja työn laatuun.

### 2.5.1 Onnistunut kehitys

Kehityskeskusteluiden onnistumista ja tuloksellisuutta on arvioitu kirjallisuudessa monin eri keinoin, selvittämällä esimerkiksi tyytyväisyyttä käytyihin keskusteluihin, niin alaisilta kuin esimiehiltäkin. (Wilson & Western, 2000).

Kehityskeskusteluita voidaan pitää oleellisena osana johtamistoimintaa ja siihen on panostettu organisaatioissa 2000-luvun aikana. Esimiehen ja alaisen välistä keskustelua pyritään kehittämään ja lisäämään, mutta edelleen se voidaan nähdä osittain pakollisena toimenpiteenä keskellä kiireellistä arkea. Esimiehen ja alaisen välistä keskustelua voidaan pitää yhtenä motivaation ja sitouttamisen askeleista, sillä palaute omasta työstä sekä kehittymismahdollisuudet auttavat ihmisiä työskentelemään entistä tehokkaammin organisaation hyväksi. Tehokkuuden ja jaksaminen lisäksi kehityskeskusteluilla on ainutlaatuinen rooli strategioiden toimeenpanossa. (Walsh ym. 2005).

Palkkioiden ja kehittymisen lisäksi, kehityskeskustelut voivat tarjota työntekijälle palautetta, jonka avulla he voivat välittömästi parantaa suorituskykyään. Työntekijät arvostavat rehellistä palautetta, sillä suoran sekä välittömän palautteen on tutkittu lisäävän työmotivaatiota. Suora palaute on helppo sisäistää, vaikka palautteenannon tyyllillä on vaikutuksia. Goleman (2002: 193) määrittelee taitavan kritiikin yhdeksi parhaista tavoista, joilla esimies voi kannustaa alaisiaan. Taitava kritiikki keskittyy saajan tekemisiin,

eikä pidä epäonnistumista henkilökohtaisten puutteiden merkinä. Huonosti annettu palaute asettaa kuulijan puolustuskanalle, eikä hän enää ole valmis jatkamaan keskustelua. Sen sijaan, Goleman (2002: 194) kehottaa esimiehiä tarjoamaan ratkaisua, olemaan läsnä ja kuuntelemaan. Toisaalta, kritiikki pitää pystyä ottamaan myös asianmukaisesti vastaan, jolloin tilanteesta saadaan arvokasta tietoa, kuinka suoritusta voitaisiin parantaa. (Goleman, 2002: 194). Positiivinen palaute antaa hyvän mielen, mutta se ei todellisuudessa kehitä ihmistä eteenpäin. Kritiikki estää ihmistä jäämään paikalleen ja noudattamaan samoja, hyviksi totuttuja rutiineja. Työntekijät odottavat saavansa palautetta, jotka vahvistavat heidän minäkäsitystään, kun taas esimiehet haluavat positiivisen palautteen lisäksi arvioida alaisten tekemiä töitä kriittisin silmin, kehittääkseen heidän suorituksiaan. (Walsh ym. 2005).

Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että esimiehet eivät mielellään haluaisi antaa negatiivista palautetta. Alaiset eivät välttämättä kykene ottamaan negatiivista palautetta vastaan, jolloin esimiehen palautteenantoyrityksistä seuraa usein eripuraa. Toisaalta, esimiehet voivat nähdä negatiivisen palautteenannon omana kyvyttömyytenä kehittää alaisiaan. (Wilson ym. 2000; Roberts, 1998). Wilson ja Western kirjoittavat tutkimuksessaan lisäksi positiivisen palautteen merkityksestä. Useat heidän tutkimukseen osallistuneet kokivat positiivisen palautteen olevan tärkeää ympäri vuoden sen sijaan, että sitä annettaisiin kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä. Keskustelu kerran vuodessa ei riitä myöskään tavoitteiden seurantaan, eikä suoritusten arviointiin, sillä esimiehet ja alaiset ajattelevat suoriutumista vasta viikkoa, tai jopa paria päivää ennen tapaamista. Näiden arviointia pitäisi tehdä jatkuvasti.

Kehityskeskustelun yhteydessä kohtaavat niin sisäinen kuin ulkoinenkin motivaatio. Sisäiselle motivaatiolle on tyypillistä, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä, ja syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Ulkoiset motivaatiokeinot viittaavat taloudellisiin ja fyysisiin palkkioihin, joiden on tutkittu motivoivan työntekijää lyhyempikestoisesti sekä tehottomammin. Sisäistä motivaatiota voidaan kasvattaa onnistuneella kehityskeskustelulla, mutta motivaatio voidaan myös pilata, valmistautumatta keskusteluun yksilötasolla. (Thomas, 2001: 67–70). Näiden seikkojen lisäksi kehityskeskusteluilla on myös henkilöstöhallinnollisia käyttötarkoituksia, kuten asiakirjojen tallentaminen tietokantaan, joka aiheuttaa aika ajoin ongelmia kehityskeskustelutilanteen ajankäytössä. Useimmiten kehityskeskusteluille on määritelty vuosittaiset

ajankohdat, keskustelun sisältö ja pakollisuus, joita esimiesten tulee ainakin pääpiirteittäin noudattaa.

Kehityskeskusteluihin valmistautuminen on yhtä tärkeää, kun valmistautuminen mihin tahansa tärkeään tapaamiseen. Valmistautuminen voidaan nähdä oleellisena osana kehityskeskusteluiden onnistumista. Kun suunnitteluun käytetään tarpeeksi aikaa, ja hankitaan riittävä määrä palautetta, on esimiesten ja alaisten mahdollista saada keskusteluista todellinen hyöty. Se, että osapuolet valmistautuvat huolellisesti, osoittaa toiminnan olevan harkittua. Vaikka tavoitteet olisivat samanlaiset jokaiselle alaiselle, ovat keskusteluhetket jokaisen alaisen kanssa ainutlaatuisia. Yleensä kokeneenkin esimiehen huolellinen valmistautuminen on tärkeää, jotta kehityskeskusteluista hyödyttäisiin mahdollisimman paljon. (Barron, 1991).

### 2.5.2 Kehityskeskustelun ulottuvuudet

Organisaatioiden suorituskyvyn arviointiprosessit eivät toimi ihanteellisella tavalla. Kiire, monimutkaiset arviointilomakkeet, pelko ja puolustuskannat ovat kaikki tekijöitä, jotka estävät keskustelun tarkkuutta ja hyödyllisyyttä. Nykyaikana ei ole lainkaan outoa, jos esimiehet ja alaiset eivät työskentele samalla paikkakunnalla, tai he eivät näe usein toisiaan. Kehityskeskustelu pakollisena, jokavuotisena prosessina, saattaa muodostua tapahtumaksi, jossa käydään kaikki viralliset ja epäviralliset asiat läpi.

Walsh ym. (2005) sisällyttävät kehityskeskusteluun neljä ulottuvuutta:

1. Tietoisuuden lisääminen yhteisistä asioista
2. Yhteisöön kuuluvuuden tunteen lisääminen ja sitä kautta henkilöstön sitouttaminen
3. Tiimihengen kehittäminen ja näkemysten selkiyttäminen
4. Henkilökohtaisten päämäärien läpikäyminen ja yrityksen mission tuominen osaksi tekoja

Vaikka yksilöt omaksuvat tietoa ja oppeja ympäristöltä, ovat he harvoin riittävän tietoisia siitä, mikä omassa toiminnassa on vinossa. Kehityskeskusteluja voidaan pitää dialogin foorumeina, joissa esimiehille ja alaisille syntyy yhteisiä näkemyksiä toiminnasta. Työntekijät voivat pyrkiä vahvistamaan omaa positiivista minäkuvaansa, kun esimiehet haluaisivat tarjota sekä positiivista, että negatiivista palautetta kehittäkseen toimintaa. Tässä voidaan havaita ristiriitaisia tilanteita, kun keskustelun aikana pitäisi

kehittää ja neuvoa, sekä arvioida ja tarkastella asioita hallinnolliselta kannalta. Työntekijällä pitää olla mahdollisuus saavuttaa kiitettävät arvioinnit hyvin tehdystä työstä, mutta palautteen tulisi silti kehittää työntekijää entistä paremmaksi. (Walsh ym. 2005).

Walsh ym. (2005) korostavat dialogin käyttöä kehityskeskusteluissa laadullisista syistä. Se tarjoaa foorumin esimiehille ja alaisille laajentaa molempien tietoisuutta, ja luoda yhteisen tarkoituksen. Arvon, vastavuoroisuuden ja vuoropuhelun lisääntyminen parantaa kumppaneiden keskittymistä, jolloin oppimisesta ja kehittymisestä tulee ensisijainen tavoite. Tällöin virallisesta kehityskeskustelutilanteesta saadaan toissijainen asia. Dialogin avulla saadaan mielekkäitä keskusteluja, joilla koetaan olevan vaikutuksia työsuhteen laatuun ja suorituskykyyn.

Kehityskeskusteluiden tehokkuutta voidaan arvioida työntekijän tyytyväisyydellä lopputulokseen, sekä parantuvalla motivaatiolla. Työntekijän arviointiprosessi määräytyy monista tekijöistä, mutta haasteena on se, että esimiehillä ja alaisilla voi olla erilaisia näkemyksiä prosessista. Keskustelun jälkeen todellinen tilanne ei ole aina selvillä, vaan molemmille osapuolille on voinut jäädä tapahtumasta hyvinkin erilainen kuva. Dialogisen keskustelun avulla esimiehet ja alaiset voivat löytää yhteisen kielen, jolloin molemminpuolinen ymmärtäminen on mahdollista. Persoonalliset piirteet ovat yksi vaikuttava tekijä, kun kehityskeskustelun onnistumista mitataan (Walsh, ym. 2005).

Aiemmat uskomukset ja kokemukset vaikuttavat tämänhetkisiin mielipiteisiin. Perinteisesti kehityskeskustelun oletetaan etenevän arvovaltaisesti ylhäältä alas. Kuitenkin, tutkimusten mukaan vuoropuhelulla katsotaan olevan vaikutusta, sillä työntekijän rooli osallistuvana kumppanina on kriittinen komponentti. Kun yksilöt saadaan vastuuseen kehityskeskustelun onnistumisesta, strategian implementointi tuloksellisesti ja tehokkaasti lisääntyy. Kehityskeskustelut lähtevät tavasta sitouttaa henkilöstö ja tiedottaa uusista tavoitteista. Ne voidaan nähdä joko henkilöstöhallinnollisina tehtävinä, tai enemmän tulosohjauksen välineenä. (Walsh, ym. 2005).

Yritysten strategioiden harvoin kestävät määriteltyä aikaa, vaan johdon on pyrittävä muokkaamaan yrityksen toimintaa ulkoisten paineiden mukaan. Organisaatioiden käyttäytymistä tulee muokata sitä mukaan, kun strategiset tavoitteet muuttuvat. Tästä syystä tutkimuksen kohdeyritys on ottanut

käyttöön uudenlaisen vuosirytmien, johon kuuluu kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa. Ensimmäisessä vaiheessa käydään läpi yrityksen strategia sekä visiot, ja toisessa vaiheessa pysähdytään tarkastelemaan miten henkilöstö on saavuttanut sovitut tavoitteet strategian toteuttamiseksi. Lisääntyneet yhteiset hetket mahdollistavat molemminpuolisen vuorovaikutuksen lisääntymisen, jonka vuoksi jokapäiväinen kanssakäyminen helpottuu. (Walsh, ym. 2005).

## 2.6 Kehityskeskustelusta dialogiin

*Tehokkaan kehityskeskustelun piirteitä ovat kunnioitus, avoimuus ja luottamus.* (Appelbaum, S, Roy, M & Gilliland, T, 2011).

Globaalien strategioiden implementointi tarvitsee osakseen vahvoja henkilöstöjohtamisen prosesseja. Kulttuurierot, tavat toimia ja erilaiset ympäristöt vaikuttavat vahvasti yritysten toimintaan, erityisesti jos esimies-alaisuhde sisältää eri kansalaisuuksia. Artikkelin Globalization of performance appraisals on katsaus kehityskeskusteluihin, ja erityisesti ongelmiin ja sudenkuoppiin, joita keskusteluissa on havaittu. Monien kehityskeskusteluiden kitkakohtien on tutkittu liittyvän esimiehen ja alaisen välisen dialogin laatuun. (Wink, 2007).

Perinteisesti strategian suunnittelu on kuulunut ylimmälle johdolle ja asiantuntijoille, jotka auttavat johtoa määrittelemään strategiat. Yhtenä strategiatyön haasteena nähdään sen implementointi, jonka tehtävänä on levittää strategiaa muuttumattomana koko organisaatioon. Henkilöstöllä saattaa olla erilaisia tulkintoja strategioista, sekä heidät nähdään usein vastustavan uusien tapojen toteuttamista. Toinen lähestymistapa strategiaan on se, että henkilöstö ei koe sen olevan arjessa läsnä. Ratkaisevaa on, kuinka hyvin yritykset pystyvät viestimään strategioista, ja kuinka helppo ne on muuntaa käytännön työhön. (Mantere ym. 2011: 34–35).

Psykologisten asenteiden katsotaan selittävän osittain tehottomia kehityskeskusteluja organisaatioissa. Kun ihmisille on muodostunut jostain asiasta tai henkilöstä positiivinen tai negatiivinen kuva, hän ajattelee mahdollisesti samalla tavalla niistä myös jatkossa. Viimeaikaiset, varsinkin ääripääilmiöt, kuten esimerkiksi massairtisanomiset ja suuret organisaatiomuutokset, voivat vaikuttaa ihmisten tapaan käyttäytyä ja tulkita

asioita, jolloin neutraalille ja antoisalle dialogille ei ole sijaa. Kehityskeskustelut ovat alttiita psykologisille vaikutuksille, joten ne tulisi ottaa tarkasti huomioon. (Appelbaum ym. 2011).

Piggot-Irvinen (2003) kuvio 3 kertoo kriteereistä, joita tehokas arviointi vaatii. Mitä tehokas tai tehokkuus sitten tarkoittaa? Tehokkuus syntyy siitä, kun keskustelut sujuvat ilman puolustuksia ja määräysvaltaa, mutta yhdessä tuen ja luottamuksen kanssa. Tehokkaan keskustelun taustalla on siis kunnioitus, jonka on tutkittu parantavan niin oppimista kuin opetustakin. Tehokas keskustelu on rinnastettavissa dialogiin, jonka taustalla vaikuttavat samat asiat.



KUVIO 3. Piggot-Irvinen (2003) kriteerit, joita tehokas arviointi vaatii.

Yritysten tulee kouluttaa esimiehet antamaan palautetta, ratkaisemaan konflikteja ja määrittelemään tavoitteet sekä päämäärät. Koulutuksen pitäisi jatkua vuodesta toiseen, eikä jättää sitä vain yhteen kertaan esimiehen ensimmäisen kerran ryhtyessä johtamaan omaa tiimiään. Ihmiset muuttuvat, sekä tiimi voi saada uusia jäseniä, joten kehityskeskustelun timantteja pitää



hioa ympäri vuoden, niin alaisten kuin esimiestenkin toimesta. (Appelbaum ym. 2011). Kun kehityskeskustelu pohjautuu riittävään taustatietoon strategiasta ja visiosta, sekä huolelliseen valmistautumiseen, on sillä hyvät mahdollisuudet onnistua. Oleellista on tehdä keskustelusta avoin dialogi, jossa molemmat tuntevat toistensa tavoitteet, eivätkä anna aikaisempien kokemusten vaikuttaa liikaa keskustelun laatuun (Valpola, 2000: 169).

## 2.7 Dialogi

Dialogi sanana tulee kreikankielen sanoista *dia* (halki, lävitse, kautta) ja *logos* (sana, puhe, merkitys). Alkuperäisessä platonilaisessa merkityksessä dialogi on yhteisen totuuden etsimistä "siinä uskossa, että toisen mielipiteessä on jotakin totta tai ainakin tutustumisen arvoista" (Lehtovaara 1992: 276).

Kehityskeskustelun tavoitteista ja tarkoituksista puhutaan usein liian yleisellä tasolla, jolloin keskustelu jää etäiseksi, ja rakentava sekä luottamuksellinen yhteys jää syntymättä. Tämän kappaleen tarkoituksena on tutkia teoreettisen viitekehyksen avulla, kuinka onnistunut vuorovaikutus auttaa organisaatioita toteuttamaan tavoitteensa tehokkaasti. Lisäksi dialogisen vuorovaikutuksen avoimuuden on katsottu vaikuttavan organisaation hyvinvointiin. Avoimeen kommunikaatioon pyrittäessä jokaisen on uskaltauduttava omaan itseen kohdistuvaan tutkimusretkeen. Dialogi alkaa aina omasta itsestään, ja se edellyttää samanarvoisuutta. Useissa yrityksissä uskotaan edelleen, että suorittamalla rakenteellisia muutoksia, myös henkilöstön tapa ajatella ja toimia muuttuu itsestään. Organisaatiossa tarvitaan huomattavasti aktiivisempia ja perinpohjaisia prosessien käynnistämistä, kuten uudelleen ajattelua jokaisen itsensä toimesta. (Heikkilä ym. 2001: 54).

### 2.7.1 Avoin keskustelu

Kun kehityskeskustelu käydään dialogisin periaattein, siinä kohdataan Isaacin (2001) suositusten mukaan aidosti toinen ihminen. Kunnioituksenosoitus, aito kuuntelu, rehellinen palaute ja omien vastausten viivästyttäminen luovat perustan aidolle kommunikaatiolle. Tämän kaltainen käyttäytyminen edistää luottamuskulttuurin syntymistä, joka on edellytyksenä terveelle ja hyvinvoivalle kulttuurille. Dialogia pidetään ennen muuta ryhmäprosessina, jolloin ihmiset joutuvat yhdessä ihmettelemään kohtaamiaan asioita.

Talouselämässä dialogin oppiminen nähdään merkittävänä, kun ihmisten erilaisia käsityksiä monitahoisista asioista, niin työyhteisön sisältä kuin ulkoakin halutaan kohtaavan. (Heikkilä ym. 2001: 9, 17).

Avoimeen ja rehelliseen keskusteluun tarvitaan kuitenkin sellaista oppivaa organisaatiota, jossa pystytään luomaan avoimen dialogin mahdollistava, psykologisesti turvallinen yrityskulttuuri ja ilmapiiri. Heikkilä ym. (2001: 12–13) arvostavat erilaisia keskusteluja ja keskustelufoorumeja, joihin työntekijät ja johtajat yhdessä osallistuvat. Näissä keskusteluissa persoonallisten näkemysten ja kokemusten tutkiminen ja yhteisen uuden tiedon luominen toteutuvat.

Dialogia pidetään usein hieman parempana keskustelumuotona, jossa voidaan nähdä ydin, ja jossa kumppanit eivät valitse puolia (Isaacs, 2001, 39). Isaacs näkee kahden ihmisen välisen ajatustenvaihdon alkavan konversaatio - keskustelulla (conversation). Converser tarkoittaa 'ympäri kääntämistä', jossa keskustelukumppanit puhuvat vuorotellen, kuunnellen ja osallistuen, tietoa harkiten käsitellen. Toisiin asioihin kiinnitetään huomiota enemmän, kun taas toiset jäävät huomiotta. Keskustelu voi tästä jatkua joko dialogin tapaan kärsivällisesti, omien ajatusten esiintuontia odottaen ja avoimesti muiden näkökohtiin suhtautuen, tai debatin tapaan omien ajatusten puolustamisella ja oikeassa olemalla. Isaacs puhuu yksin tai yhdessä ajattelusta vertaillessaan keskustelua ja dialogia. Konversaatio- keskustelun tarkoituksena Isaacs näkee päätöksenteon, jonka tarkoituksena on päästä lopputulokseen ja saamaan asia pois päiväjärjestyksestä. Dialogin tarkoituksena taas on herättää oivalluksia, joiden pohjalta syntyy aidosti uusia asioita. Isaacsin mukaan dialogi auttaa ihmisiä luomaan organisaatioita, joissa aistiminen ja havainnointi ovat mahdollisia. Dialogi on keino, joka opettaa säilyttämään tasapainon, mutta joka pakottaa pidättäytymään luotuneista ja tavanomaisista ajatuksista. Dialogin avulla kumppanit oppivat ottamaan vastuun sanoistaan, ei pelkästään reaktioistaan, jonka ansiosta keskustelu vapautuu. (Isaacs 2001: 56–65).

## 2.7.2 Dialogisuuden periaatteet

Toisaalta meillä on tiedossa, kuinka dialogia käydään, mutta paljon siitä on vielä oppimatta. Dialogissa ei ole kysymys vain yksinkertaisista keskustelutekniikoista, vaan aidon dialogin eteen on tehtävä jatkuvaa työtä. (Isaacs 2001: 46–47). Dialoginen kehityskeskustelu saattaa tuntua yksinkertaiselta, mutta luottamuksen ja aidon tunteen saavuttaminen vaatii aikaa ja keskittymistä. Yksikään keskustelu uuden kumppanin kanssa ei ole

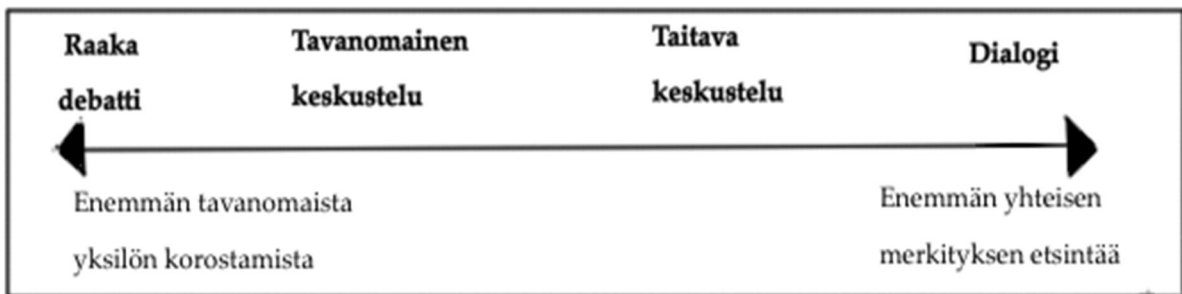
lähtökohtaisesti samanlainen. Kehityskeskusteluun osallistuminen vaatii siis molemminpuolisesti perinpohjaista valmistautumista, ollakseen tarpeeksi hyödyllinen.

Isaacsin (2001: 39–40) mukaan keskustelun päämääränä on päätöksenteko, ja tärkeintä on toivottuun lopputulokseen pääseminen, sekä asian saaminen pois päiväjärjestyksestä. Keskustelu on tarpeellinen, ja johtaa moniin arvokkaisiin tuloksiin. Se on Isaacsin mukaan kuitenkin tarpeellinen moniin tilanteisiin, mutta rajallinen sellaisten ongelmien ratkaisemiseen, joissa osapuolilla on liian erilaisia taustaoletuksia ja valmiita ratkaisumalleja. Dialogissa sen sijaan ratkaisua pyritään selvittämään useiden vaihtoehtojen joukosta. Tarkoituksena on herättää oivalluksia, joiden pohjalta asioita voidaan järjestää uudella tavalla. Dialogi on Isaacsin mukaan keino, jonka avulla voi saavuttaa tasapainon tunne-elämän ja järjenkäytön välillä.

Isaacs jakaa dialogin neljään vaiheeseen eli keskustelukenttään, jotka ovat luova dialogi, pohtiva dialogi, kohtelias keskustelu ja kahlittu keskustelu. Ajatuksena ei ole linnoittautua johonkin kenttään, vaan liikkua kenttien välillä kohti luovaa dialogia. Jos esimerkiksi kehityskeskusteluiden aikana linnoittaudutaan kohteliaisuus -osioon, saattaa keskustelu tuntua hyvinkin nopeasti turhauttavalta. Kumppanit ovat useimmiten tietoisia itsestänselvyyksistä, eivätkä kohteliaat keuhut kannan pitkälle. (Isaacs, 2001: 256). Dialogin syntymiseen on olemassa tarvittavia mekanismeja, joiden suhteen tarvitaan kuitenkin aikaa ja tilaa. Dialogissa tarvitaan uudenlaista ajattelua ja herkkyyttä ottaa tilanteet oikein vastaan. (Isaacs, 2001: 256–257).

Heikkilä ym. (2001) näkevät keskustelun eri ulottuvuuksilla, jossa akselin ääripäissä ovat yksilön korostamisen ja yhteisen merkityksen etsinnän näkökulmat. Heidän näkemyksensä perustuu Rossin (1998) malliin, jossa keskustelu on jaettu neljään eri tasoon; raaka debatti, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. He toteavat, että perinteinen, tavanomainen keskustelu keskittyy vaarallisesti jonkin näkökannan puolesta puhumiseen. Ihmiset keskustelevat voittaakseen, ja tuottavat toinen toistaan vastustavia ajatuksia. Taitava keskustelu asettuu perinteisen keskustelun ja dialogin välimaastoon. Taitavassa keskustelussa pyritään tasavertaisuuteen ja hylätään tavanomaiselle keskustelulle tyypillinen käyttäytyminen, jossa yritetään taivutella tai myydä oma asia. Taitava keskustelu hyödyntää yhteistoiminnallisuutta ja kyselevää, sekä tutkivaa otetta. Kun taitavassa

keskustelussa tehdään valintoja, dialogissa keksitään uutta, ja paljastetaan samalla valintojen luonne ja taustatekijät. Tavanomainen keskustelu on arkipäivän vuorovaikutustilanne, jossa perinteisesti yritetään murskata tai vähätellä toisten esittämiä kannanottoja, mielipiteitä ja ideoita. Tällöin harvoin ponnistellaan tietoisesti toisten ymmärtämiseksi. Keskustelu- ja väittelykulttuuri on meillä useimmissa tilanteissa vallitseva kommunikoinnin muoto. (Heikkilä ym. 2001: 56–57).



KUVIO 4: Debatista dialogiin – ulottuvuus. (Heikkilä ym. 2001: 56).

Heikkilän ym. (2001) mukaan suurin osa peloista ja epäonnistumisista voidaan välttää, jos työyhteisöissä opetellaan uudenlainen avoin kommunikointitapa, dialogi. Siinä vanhat ajatusmallit voidaan tuoda turvallisesti esille, ja vertailla niitä muutoksen edellyttämiin uusiin malleihin. Kyseisessä oppimisprosessissa jokainen voi antautua tietämättömäksi oppijaksi, koska asiasisältö on uusi dialogin osapuolille, johtajille ja johdettaville. Prosessi ei korosta mitään ehdotonta ja yhtä ainoa totuutta, vaan todellisuuksia on monta ja ne ovat arvaamattomia. Postmoderniin maailmaan siirtymisessä on olennaista suhteiden ja prosessien, jaetun johtajuuden sekä yhdessä tuotettujen merkitysten painottaminen. Heikkilä ym. (2001: 17–20) korostavat dialogin hallitsemisen sekä ajankohtaisuutta, että välttämättömyyttä.

David Bohmin (1996) mukaan dialogi syntyy ryhmissä, joissa ei ole varsinaista, nimettyä auktoriteettia. Ryhmässä ei ole johtajaa, vaan fasilitaattori, joka toimii samanaikaisesti ryhmän jäsenenä, ja osallistuu keskusteluun kuin kuka tahansa ryhmän jäsenistä. Kenenkään mielipidettä ei ole tarkoitus muuttaa, vaan dialogin tärkeänä tehtävänä on saada osallistujat ymmärtämään muiden ajatuksia tuomitsematta niitä. Yhteinen ymmärrys kasvattaa luottamusta, ja saa ryhmäläiset tekemään päätöksiä yhdessä. Dialogin tavoitteena on kuunnella ja arvioida erilaisia mielipiteitä lykäten omien mielipiteiden lausumista. Kaikista asioista on mahdoton olla samaa mieltä, mutta aidon dialogin avulla on

mahdollista saavuttaa uusia ideoita ja oivalluksia, sekä sitouttaa henkilöstö paremmin kuin kaikkien ajatukset saadaan selville.

### 2.7.3 Dialogisuus työelämässä

Johtajien kommunikaatio työelämässä on keskeisessä asemassa. Johtajan rooli edellyttää kehittyneitä vuorovaikutus- ja dialoginhallintataitoja. Dialogi ei ole yhden ihmisen toiseen kohdistamaa toimintaa, vaan dialogia käydään yhdessä. Isaacs (2001) tähdentää, että johtajuudessa dialogi poikkeaa muista johtamismenetelmistä. Jokaisen tulee kehittää dialogin harjoittamisen kykyä, ja välittää sitä esimerkkinsä kautta muille. Opittuaan dialogin taitoja esimies voi käyttää niitä alaisten kanssa käytäviin keskusteluihin, tai uudenlaiseen ongelmien ratkaisuun. Dialogi opastaa näin esimiestä kohti tasapainoisempaa johtajuutta. (Isaacs 2001: 30–32).

Ihmisten väliset dialogit, niin kuin myös ihmisen sisäiset dialogit, saavat voimansa vastakkaisten totuuksien olemassaolosta, mikrodialogista (Bahtin, 1991: 115–116). Ristiriitoja ei pidä vältellä, vaan erilaisia näkökulmia tulee ”mobilisoida kohtaamaan toisensa”. Yhteinen totuus syntyy näiden erilaisten tietoisuuksien kosketuspisteessä. (Mönkkönen, 2002: 36).

Burbules (1993) näkee dialogin tasavertaisena henkilöiden välisenä suhteena, joka edellyttää tiedollista ja tunnepohjaista sitoutumista. Aito dialogi vaatii menestyäkseen esimiehen ja alaisen välille luottamusta, hyväksymistä, kunnioitusta, osallistumista sekä ennen kaikkea kuunteluhalukkuutta. Dialogi on toiminnan ilmaisua, jossa tekniikka ei niinkään esiinny, vaan sitä opitaan käytännössä. Jotta dialogiin osallistuminen onnistuu, on kaikilla osapuolilla oltava mahdollisuus esittää kysymyksiä ja omia aiheita, sekä kyseenalaistaa asioita ja haastaa muita uudenlaisiin näkökulmiin.

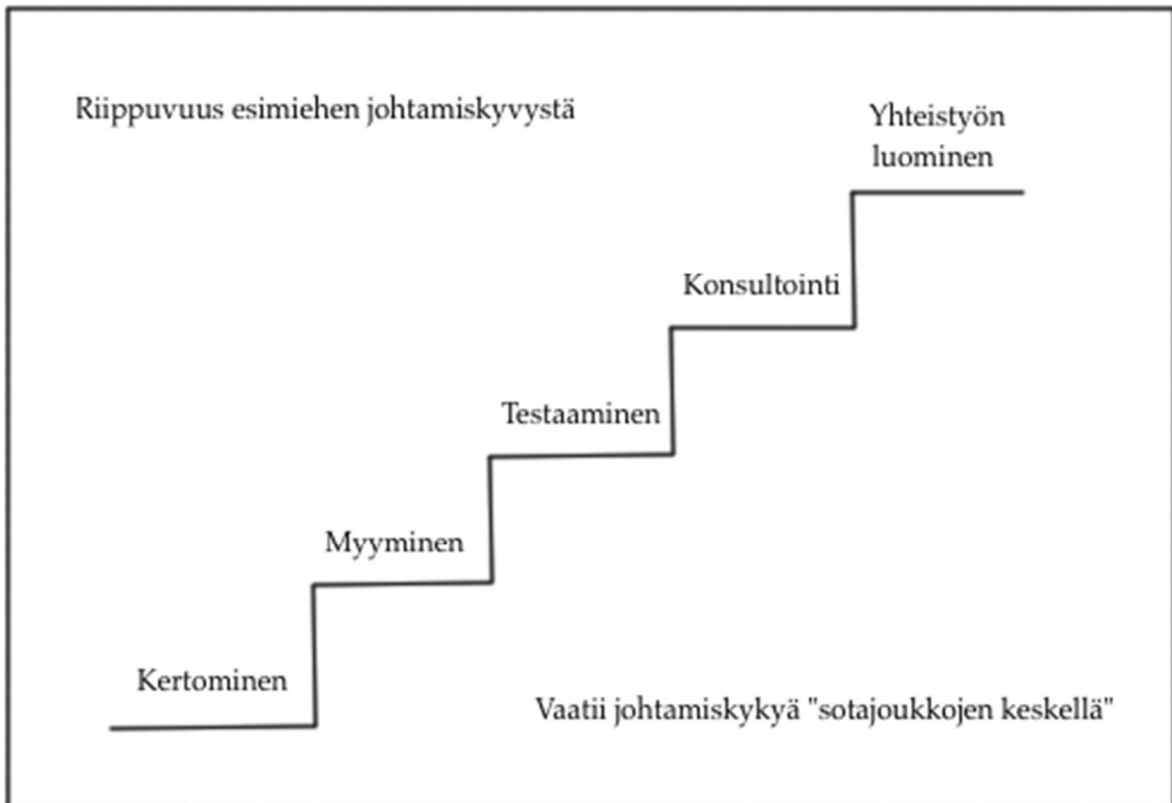
Toisen hyväksyminen on luonteeltaan dialoginen prosessi, joka realisoituu vuorovaikutuksessa, jossa kysytään, kuunnellaan, koetellaan kannanottoja, yhteen sovitetaan niitä ja myös paljastetaan eri ulottuvuuksia (Mönkkönen, 2002: 37). Sosiaalisissa suhteissa ihmiset vastaavat aina jollakin tavalla toistensa olemiseen, mutta joskus se tapahtuu myös vastaamattomuudella (emt. 39). Se, ettei saa vastakaikua, on raskasta. Esimiehet kohtaavat tämän vastaamattomuuden monin tavoin. He eivät useinkaan saa palautetta alaisiltaan, tai kohtaavat jopa hieman torjuvaa hiljaista kielteisyyttä.

Esimiesten tulee olla jatkuvasti valveilla, ja jakaa tietoa strategioista sekä visioista myös epävirallisesti, olematta yrityksen virallinen vision edustaja. Tämä voidaan saavuttaa dialogilla ja keskustelulla, jotka ovat läsnä eri foorumeissa ja eri osastojen välillä. Yrityksissä pitäisi olla lisäksi prosessi avoimelle dialogille, luottamukselle, sitoutumiselle ja osallistumiselle. Sisäiset asiat on hoidettava hyvin, sillä ulkoisiin asioihin keskittyminen ja vastustajan tuhoaminen ei enää riitä menestyksen saavuttamiseen. (Hodgkinson: 2002). Hoen (2007) mukaan jaettujen näkemysten ja yrityksen suorituskyvyn välillä on vahva yhteys, joka näkyy positiivisuutena sekä innovatiivisuutena.

Viestintä on oleellinen osa, kun yhteisiä päämääriä luodaan ja ylläpidetään. Wilkins (1989) pitää viestintää uuden luomisen ytimenä, sillä kuuleminen on olennainen osa ymmärtämistä ja sisäistämistä. Viestinnän kannalta tärkeänä osana voidaan pitää dialogia. Dialogi on viestintää, jossa yksilöt voivat ilmaista ja kuunnella toisten ajatuksia ja ehdotuksia. Dialogia voidaan pitää tärkeänä askeleena luotaessa yhteistä visiota, koska sen avulla luodut ajatukset heijastavat yksilötasolle tarpeen luoda ja kehittää jotain yhteistä. Dialogiprosessi kestää usein melko kauan, sillä ajatukset perustuvat toisille ajatuksille ja muodostavat sitä kautta visioita. Paras tapa edistää dialogia on tarjota yksilöille mahdollisuus vuoropuheluun avoimessa ilmapiirissä. (Senge, 1994).

## 2.8 Yhteistyön luominen

Kuviossa 4 on esiteltynä viisi tasoa, jotka Sengen (1994: 313–314) mukaan auttavat organisaatioita liikkumaan yhdessä kohti seuraavia tasoja. Jokainen taso prosessissa auttaa rakentamaan sekä kuuntelemaan organisaatiota monipuolisesti. Mitä enemmän kuviossa kuljetaan kohti vasenta laitaa, sitä enemmän vahvat johtajat ohjaavat organisaatiota kertomalla, mikä strategia pitäisi olla, jolloin muu organisaatio saattaa passivoitua. Oikealle päin kuljettaessa pääpaino siirtyy oppimiseen ja suunnan asettamiseen ilman, että esimiehen tarvitsee olla ainoa vastausten antaja. Organisaation halu kiivetä kohti yhteistyötä lisää kykyä saavuttaa seuraava vaihe.



KUVIO 5. Yhteistyön luominen. (Senge, 1994: 314).

Kertominen ottaa paikkansa tilanteissa, joissa johtajien on pakko tehdä merkittäviä päätöksiä välttääkseen katastrofin. Tällaisissa tilanteissa voi silti olla tehokas, ja saada työntekijät ymmärtämään, että tulevat ratkaisut ovat kaikkien hyväksi. Ongelmaksi muodostuu usein se, että kuulijoilla on oma tapansa poimia kertomuksista asioita, jotka he muistavat jatkossa, eikä sitä helpota johtajien ympärilyöreät ja pitkät esitelmät. Tutkimusten mukaan ihminen muistaa 25 % kuulemastaan, ja jokainen kuulija voi muistaa 25 % eri asioita. Ihmiset pelkäävät, että jos he vastustavat, he vaarantavat uransa. Valitettavasti usean johtajan ongelmaksi muodostuu se, että he toistavat samoja lauseita pidempien esitysten muodossa, kun he voisivat pyrkiä eteenpäin myymällä uutta näkemystä. (Senge, 1997: 315–317).

Myymällä uutta visiota ja strategiaa organisaatiossa voidaan saavuttaa syvempi sitoutumisen taso. Työntekijät ovat tavallaan esimiesten asiakkaita, jotka voivat kieltäytyä uusista asioista monella tavalla. Useinmiten negatiivinen suhtautuminen esiintyy passiivisena vastustuksena. Ennen kuin työntekijät ovat hyväksyneet uudet tuulet, esimiehet eivät pysty siirtymään eteenpäin. Pitkien esitelmien sijaan esimiesten tulee kaupitella ajatukset uskonnolla niihin itse ja pyytämällä myös alaisiaan uskomaan asiaan, ja

luottamaan esimiehen päätöksentekokykyyn. Keskittyminen uudesta visiosta saatuihin hyötyihin auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mitä muutoksella haetaan. Vaikka usein kuullaan puhuttavan "me-hengestä", esimiehen tulisi keskittyä puheessaan kertomaan, mikä on hänelle henkilökohtaisesti tärkeää. Joskus alaiset eivät osta uusia ehdotuksia, vaikka esimiehet olisivat tehneet parhaansa myymisen suhteen. Tällöin tulee harkita, palataanko takaisin ensimmäiselle tasolle, vai jatketaanko matkaa, jotta saadaan selvyys mahdollisuuksista ennen seuraavaa ehdotusta. (Senge, 1994: 317–318).

Kun työntekijöiltä on kysytty mielipide, he kokevat keskustelun ja ehdotetun vision pohtimisen "pakolliseksi". Hyvä testaus riippuu työntekijöiden halusta kertoa totuus, sekä kyvystä hahmottaa todellisuutta. Kun alaiset osoittavat hyväksyvänsä ratkaisun, esimies uskoo sen luottaen alaisiin. Tästä syystä epärehellinen ei -vastaus on paljon pahempi kuin rehellinen kyllä -vastaus. Testausvaiheessa informaatiota tulee olla liikkeellä niin paljon kuin mahdollista, jotta reaktiot olisivat mahdollisimman aitoja ja laadukkaita. Testauksen tulee tapahtua niin luotettavasti, että työntekijät tuntevat heidän yksityisyyden suojatuksi. On tärkeää, että vastaukset ovat rehellisiä, sillä ainoastaan positiivisilla tuloksilla organisaatio ei kehity. Työntekijät kehittelevät testausvaiheen aikana uusia ideoita kokeilemalla erilaisia työskentelymalleja. Yritys voi perustaa oman ryhmän, joka jatkaa uusien mallien etsimistä, poistuen rutiininomaisista töistä. Tällainen toiminta mukailee Sengen mukaan konsultointia. (Senge, 1994: 319–320).

Konsultointivaiheen aikana ihmiset ovat sitoutuneita miettimään erilaisia vaiheita kysellen ja kuunnellen organisaation mielipiteitä. Esimiehet toimivat ideoiden hyväksyjinä, noudattaen yrityksen visiota ja tahtotilaa. Useat johtajat haluavat siirtyä testauksesta konsultointiin vähentääkseen erilaisten ideoiden määrää. Johtajien tulee silti muistaa, että työntekijät eivät ole oikea ryhmä määrittelemään ratkaisuja yritykselle, vaan ne nähdään johtajien pääasiallisena tehtävänä. Konsultointivaiheen menestymisen kannalta on tärkeää, että esimies, joka seuraa ja arvioi ryhmän työskentelyä, ei kerro ja kysele samanaikaisesti. Tilanteista tulee helposti ristiriitaisia, sillä esimiehen mielipidekysymykset otetaan helposti hänen omana mielipiteenä, jolla alaisia pyritään ohjaamaan. Konsultointivaiheen kiistaton oletus on usein, että näkemykset jalkautetaan ylhäältä alas sen sijaan, että koko organisaatio olisi jollain tavalla mukana määrittelyssä. Yhteiset ajatukset ovat vahvimmillaan,



kun ne yhdistävät henkilöstöä toisiinsa koko organisaatiossa. (Senge, 1994: 321–322).

Organisaatio, jossa henkilökunta tekee töitä yhdessä hyväksytyyn vision pohjalta, miellyttämättä esimiestään, on saavuttanut yhteistyön hyödyt. Kun strategiat hyväksytään koko henkilöstön toimesta, organisaatiosta tulee työkalu, joka edistää yksilöiden itsensä toteuttamista. Yhteistyön luomisen yksi tärkeä seikka on keskittyä dialogiin, ei pelkästään strategian lausumiseen. Yrityksen strategiat ovat usein hyvin arvoituksellisia ulkopuolisille, mutta niillä on valtava merkitys tahoille, jotka ovat vastuussa yrityksen menestyksestä. (Senge, 1994: 327–328).

Taulukkoon 2 on koottu tiivistetysti jokaiseen teemaan liittyviä lähteitä ja niiden tärkeimmät sanomat. Lähteet on merkitty siihen järjestykseen, miten teemat on jaoteltu teoriaosuudessa.

Taulukko 2. Tiivistelmä lähteistä.

Tekijä	Teos	Tärkeimmät huomiot
Mintzberg, H. 1987	Crafting strategy	Tehokkaimmat strategiat syntyvät erilaisissa paikoissa ja tilanteissa, jolloin niihin ei ole voinut ennalta vaikuttaa.
Porter, M. 1996	What is strategy?	Kokonaisvaltainen strategia on onnistunut silloin, kun kaikkien strategioiden keskinäinen sopivuus on löytynyt.
Whittington, R. 2002	Strategy as practice - lähestymistapa	Miten strategiaa tehdään, kuka sitä tekee ja minkälaisilla työkaluilla.
Jarzabkowski, P. 2003, 2004, 2005, 2007	Strategic Practices, Strategy as practice	Strategia ei ole teoreettinen kokonaisuus, vaan sosiaalinen ilmiö, jota ei tulisi ymmärtää teoreettisena. Se on jotain, mitä koko yrityksen henkilökunta tekee.
Mantere, S, Suominen, K & Vaara, E, 2011	Toisinajattelua strategisesta johtamisesta	Hierarkisen strategiatyön kyseenalaistaminen. Ajatus "ylhäältä-alas" sotii psykologiaa vastaan, sillä ihminenhan ei koe asiaa omakseen, jos hän ei ole siihen pystynyt itse vaikuttamaan.
Valpola, A, 2002	Onnistu kehityskeskusteluissa	Kehityskeskustelun toteutumista seurataan laadullisesti ja määrällisesti. Henkilöstön suoriutuminen selvitetään tarkasti, jotta kokonaiskuva on selkeä.
Walsh & Fisher, 2005	Action inquiry and performance appraisals: Tools for organizational learning and development	Kehityskeskustelut ovat foorumeita dialogille, joissa esimiehille ja alaisille syntyy yhteisiä näkemyksiä toiminnasta. Tarkoituksena on tehdä virallisesta kehityskeskustelusta toissijainen asia.
Goleman, D, 1998	Primal leadership : realizing the power of emotional intelligence	Palautteen avulla henkilöstö voi parantaa suorituskyykyään välittömästi. Taitava kritiikki keskittyy saajan tekemisiin henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan.
Appelbaum, S, Roy, M & Gilliland, T, 2011	Globalization of performance appraisals: theory and applications	Tehokkaan kehityskeskustelun piirteitä on kunnioitus, avoimuus ja luottamus. Ratkaisevaa on, kuinka hyvin yritykset pystyvät viestimään strategioista ja kuinka helppo ne on muuttaa käytännön työhön.

Isaacs, W. 2001	Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito	Jokaisen tulisi oppia odottamaan ennen kuin muodostaa omaa mielipidettään. Olisi tärkeää, että ihmiset oppisivat ymmärtämään, että toisten tuki omille mielipiteille ei ole yhtä tärkeää kuin taito ajatella yhdessä.
Heikkilä, J & Heikkilä. 2002	Dialogi - Avain innovatiivisuuteen	Avain uudelleenlaiseen ajatteluun löytyy avoimesta dialogista, jossa opitaan ymmärtämään itselle vieraita asioita.
Hankamäki, J. 2003	Dialoginen filosofia - teoria, metodi ja politiikka	Dialoginen filosofia on ajattelutapa, joka sallii siihen kohdistuvan arvostelun. Kumppaneiden tulisi sulkea ensimmäisenä keskustelusta pois käytännölliset tarkoitusperänsä, jotta käsitys tilanteesta selviäisi.
Mönkkönen, K. 2002	Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun	Ristiriitoja ei pidä (opetuksessakaan) vältellä, vaan erilaisia näkökulmia tulee "mobilisoida kohtaamaan toisensa. Yhteinen totuus syntyy näiden erilaisten tietoisuuksien kosketuspisteessä".
Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. 1990	The Fifth Discipline Fieldbook	Yhteistyö on elinehto toimivalle organisaatiolle. Yrityksen visiot täytyy tuoda julki johdon henkilökohtaisina ajatuksina, jotta strategiat saavat kasvot. Visioiden ja strategioiden tulee henkilökohtaisesti tärkeitä niiden luojille, sillä se helpottaa ajatusten myyntiä henkilöstölle.

### 3. TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI

#### 3.1 Case-yrityksen kuvaus

Tutkimuksen case-yrityksenä toimii eräs suomalainen metallialan yritys, jolla on toimintaa 30 eri maassa. Yhtiöllä on kolme liiketoimintayksikköä, jotka ovat tulosvastuullisia emoyhtiölle. Näiden liiketoimintayksiköiden kautta on määritelty yrityksen tahtotila, joka koostuu määritellyistä tavoitteista. Yrityksen johtamisjärjestelmään kuuluvat vuosittaiset kehityskeskustelut, jotka on jaettu kahteen osaan. Kohdeyrityksen organisaatorakenne on olennaisessa osassa myös yrityksen strategiaprosessissa. Yrityksen strategia muodostetaan yrityksen johtoryhmässä, josta sen on määrä jalkautua jokaiseen liiketoimintayksikköön ja sitä kautta jokaiseen yksittäiseen toimipisteeseen.

Oleellisena ja tärkeänä osana kehityskeskusteluita on strategian läpikäyminen ja henkilöstön tavoitteiden asettaminen strategioiden mukaisesti. Tutkimuksen kohteeksi valittiin yrityksen yhden toimipisteen työntekijät ja heidän esimiehensä. Tällä tavoin tutkimuksesta saatiin tiivis ja selkeä.

#### 3.2 Aineiston kerääminen ja analyysi

Kvalitatiiviseen tutkimukseen on usein liitetty aineistonkeruumetodina haastattelu, joka auttaa näkemään tutkimustilanteessa ihmisen subjektina, jolla on mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan vapaasti. Haastattelu mahdollistaa myös asioiden tarkentamisen ja selventämisen, jos keskustelu jää osapuolilta epäselväksi. (Hirsjärvi ym. 1997: 201–202). Seuraavissa kappaleissa perehdytään tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen ja sen analysointiin. Tavoitteena on myös kuvata työntekijöiden ja esimiesten kertomuksia kokemuksistaan mahdollisimman alkuperäisenä, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on käytetty suoria lainauksia.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla, jotka suoritettiin teemahaastatteluna ja joihin oli olemassa etukäteen valmisteltu haastattelurunko (LIITE 2). Ominaista haastattelulle oli, että aihepiirit, eli teemat olivat selvillä, mutta kysymysten järjestyksen ja muodon suhteen oltiin tarvittaessa joustavia. (Hirsjärvi, ym. 1995: 36). Haastattelussa tutkija esitti kysymykset, joihin haastateltava vastasi. Haastattelun aikana haastateltava

pystyi palaamaan eri kysymyksiin, mikäli hänelle tuli asioita mieleen myöhemmin. Vastaavasti osa haastateltavista vastasi kysymyksiin toisen kysymyksen yhteydessä. Haastattelurunko ei ollut myöskään sitova, joten tutkija pystyi tilaisuuden tullen kysymään kysymyksiä alkuperäisen rungon ohi. (Koskinen ym. 2005: 104). Haastateltavat eivät perehtyneet haastattelurunkoon etukäteen, mutta haastattelun teemat tulivat esille kutsukirjeen myötä (LIITE 1).

Tutkijalla tulee olla hyvä ymmärrys tutkimusongelmasta ja sen tarkoituksesta, jotta haastattelut onnistuvat halutulla tavalla. Haastattelurunkoa tulee verrata tutkimusongelmaan, jolloin varmistutaan kysymysten perusteellisuudesta ja välttyään turhilta kysymyksiltä. Haastattelurunko esitettiin kolmella henkilöllä, jotka arvioivat kysymyksiä vastaamalla niihin omien kykyjensä mukaan. Näiden testien perusteella saatiin palautetta tutkimusongelman ja haastattelurungon ymmärrettävyydestä.

Haastattelurungon ensimmäinen teema käsitteli strategiaa, ja siinä selvitettiin alaisten ja esimiesten kokemuksia yrityksen strategioiden näkyvyydestä päivittäisessä työssä sekä kuinka niistä keskustellaan kehityskeskusteluissa ja niiden ulkopuolella. Esimiehiä pyydettiin kertomaan, kuinka he implementoivat strategiaa omissa organisaatioissaan niin, että se toteutuu käytännön työssä. Toinen teema käsitteli kehityskeskusteluja tavoitteiden asettamisen kannalta sekä sitä, kuinka tärkeänä ne koetaan nykyajan yritysmaailmassa. Kehityskeskusteluteema pyrki selvittämään dialogin roolia kehityskeskusteluissa, jossa esimiehet ja alaiset antavat toisilleen palautetta, kuuntelevat toisiaan ja pyrkivät kehittämään toimintaa yhdessä. Kolmas ja viimeinen teema käsitteli puhtaasti dialogia ja sen roolia työelämässä. Tarkoituksena oli saada vastauksia dialogin toteutumiselle ja sitä kautta selvittää kuinka ideointi ja keskustelu tapahtuvat yhdessä.

Haastattelut suoritettiin elokuussa yksilohaastatteluina eräissä yrityksen toimipisteistä. Haastattelut oli hyvä pitää niissä tiloissa, joissa haastateltavat yleensäkin työskentelevät. Haastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin, ja aineistoa kertyi 60 sivua (LIITE 3). Tutkimus keskittyy ainoastaan teemoihin, joten haastateltavien taustojen, kuten iän, sukupuolen tai koulutustaustan tarkastelu on jäänyt vähemmälle. Haastattelut sovittiin tutkijan ja haastateltavien kesken, mutta apuna henkilöstön valintaan käytettiin henkilöstöpäällikköä, joka toimi samalla myös tutkimuksen hyväksyjänä. Kutsukirje haastatteluun lähetettiin sähköpostilla, ja haastattelut sovittiin

pidettäväksi työajalla, viikoilla 34–37. Kutsukirjeestä kävi ilmi haastattelun suorittamistapa sekä etukäteen hankittu lupa osallistua haastatteluun työaikana.

Haastateltavista kaksi oli ylempiä toimihenkilöitä, seitsemän toimihenkilöitä ja kaksi työntekijöitä. Haastateltavien valintaan vaikutti se, että esimiehillä piti olla ainakin kolme alaista toimihenkilö- tai työntekijäportaasta. Esimiehillä ja alaisilla on eripituisia kokemuksia niin esimiestehtävistä kuin työskentelystä yrityksen palveluksessa. Haastateltavien tunteminen auttoi tutkijaa johdattelemaan keskustelua sekä esittämään tarkentavia kysymyksiä tarpeen tullen. Tutkija avasi haastattelut kertomalla tarkemmin haastattelurungon sisällöstä sekä siitä, mihin tutkimus tähtää. Tällä tavoin varmistuttiin siitä, että haastateltavat olivat ymmärtäneet tutkimuksen tarkoituksen, keskustelun luonteen, nauhoitusmenetelmän sekä sen, että tutkimuksessa noudatetaan henkilötietolakia.

Tutkimusaineiston litterointi alkoi vähitellen ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Aineistosta oli syytä kirjata ylös lähes kaikki, sillä vastaukset liittyvät pääsääntöisesti haastattelukysymyksiin. Osa materiaaleista jätettiin kirjaamatta, sillä keskustelu ajautui pois aiheesta.

Haastattelunauhojen litteroinnin jälkeen vuorossa oli analyysin teko, jota jatkettiin pohtimalla tuloksia ja tekemällä päätelmiä. Tuloksia verrattiin tutkielman teoreettiseen osuuteen, ja pohdittiin niiden toteutumista strategian implementoinnissa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan tuottaa lisäinformaatiota strategian toteutumisesta kohdeorganisaatiossa. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan objektiivisesti ja systemaattisesti järjestää ja kuvailla tutkittavaa ilmiötä (Kyngäs & Vanhanen, 1999: 4). Yksityiskohtaisen aineistolähtöisen tarkastelun tavoitteena on, että aineisto määrittää, mikä on tärkeää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus löytää ja paljastaa ilmenneitä tosiasioita, eikä niinkään vahvistaa olemassa olevia väitteitä. (Hirsjärvi, 1997: 161).

Ennen analyysin aloittamista tulee määritellä, tulkitako tulososiossa selvästi ilmaistuja asioita vai myös peiteltyjä viestejä (Kyngäs & Vanhanen, 1999: 5). Tässä tutkimuksessa keskityttiin pelkästään selvästi ilmaistuihin asioihin, jotka ilmenevät siinä, että haastateltavien kertomukset on kirjattu suorina lainauksina. (Koskinen ym. 2005: 62). Sisällönanalyysi tuottaa raaka-aineet

teoreettiseen pohdintaan, mutta itse johtopäätökset tehdään tutkijan rationaalisen ajattelun keinoin. (Mills, 1970). Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä havaintoja ja analysoida niitä systemaattisesti. Analyysissa on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan yhdennäköisyydet ja erilaisuudet. (Ryan & Bernard, 2000: 769–793). Analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, pelkistäminen, luokittelu sekä analyysin arviointi kuuluvat sisällönanalyysin vaiheisiin. Kuten laadulliselle tutkimukselle on yleistä, myös tässä tutkimuksessa aihealueet limittyvät toisiinsa läpi tutkimuksen (Hirsjärvi, 1997: 219).

Empiiriset tutkimuskysymykset, jotka on muodostettu teemahaastattelurungon perusteella ja joita tutkittiin aineistosta sitä luettaessa, ovat:

- Miten alaiset ja esimiehet kuvaavat kokemuksiaan strategiasta
- Miten strategiasta keskusteleminen koetaan
- Kehityskeskusteluiden merkitys strategian implementoinnissa
- Miten dialogi ilmenee päivittäisessä työelämässä

Sisällönanalyysin tavoitteena on siis kuvata tutkimusmateriaali tiivistetysti ja akateemisessa muodossa. Mitään yhtenäistä ohjetta analyysin tekemiseen ei ole, mutta tutkijan on tehtävä hyvissä ajoin päätös siitä, mitä hän alkaa analysoida. (Kyngäs ym., 1994: 4-5).

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset on raportoitu käyttäen suoria lainauksia ja keräämällä keskeisimmät vastaukset käyttämällä taulukointia. Haastateltavat on identifioitu omilla tunnuksilla: alaiset A–kirjaimella ja esimiehet E-kirjaimella. Suoria lainauksia ei ole muokattu, vaan ne on haluttu esitellä alkuperäisessä muodossa. Aitojen kommenttien lisäksi kappaleista löytyy tekstiä, joiden tarkoituksena on johdatella lukijaa kappaleesta toiseen. Tämän kappaleen perimmäisenä tehtävä on kuvata tutkimuksen eri vaiheet ja siten kertoa lukijoille tutkimuksen perusta, periaatteet, menetelmät sekä yleistyksset, joiden avulla tutkimus syntyi.

### 4.1 Miten strategia ymmärretään?

Millaisia mielikuvia sana strategia herättää? Mitä sillä tarkoitetaan? Miten se näkyy ihmisten päivittäisissä työtehtävissä? Haastattelun ensimmäisen teeman aikana keskustelu keskittyi pääpiirteissään strategiaan sekä siihen, kuinka strategiasta keskustellaan. Strategia sanana ei tunnu vieraalta, mutta siitä haastateltavien mielestä puhutaan monessa yhteydessä, joihin se ei aina edes liity. Haastattelujen aikana kävi selväksi, että strategia on henkilöstön mielestä jotain suurta ja mahtavaa, johon ei voi itse vaikuttaa. Mantereen ym. (2011) mukaan jokaisella yrityksellä tulisi olla omat strategiansa, sillä ilman niitä suunta ja päämäärä puuttuvat, eikä henkilöstö tiedä miksi ja miten asioita tehdään. Haastattelujen perusteella strategia nähdään suurena kokonaisuutena, joka määritellään johtoryhmässä, "jossain kaukana". Vastauksien perusteella voidaan myös todeta, että strategiat ovat hyvin kaukaisia, eivätkä konsernin, divisioonan tai oman tehtaan strategiat ole kovin tuttuja asioita.

*A8: No ne on niitä asioita, joita firma on ajatellut, että lähivuosina tehdään.*

*A4: Kyllähän se on päälinjana niin, mihin yritys haluaa pyrkiä ja mennä.*

*A9: Konserni on asettanut joitain tavoitteita ja määritellyt suuret linjat.*

*A7: Se on sellainen pitkän tähtäimen suunnitelma muutamalle vuodelle joka vie meitä eteenpäin.*



Esimiehille strategia on kokonaisuutena selkeämpi ja heidän on melko helppo muuntaa sitä käytännön työhön, jolloin strategian toteuttaminen ei ole ylitsempäsemätön haaste. Haastattelun aikana implementoinnista ei kuitenkaan ilmennyt konkreettisia esimerkkejä. Toisaalta osa haastateltavista ei nähnyt yhteyttä oman työn ja strategian välillä lainkaan.

*E1: No kyllä mulle tulee mieleen johtaminen ja kuinka sitä viedään eteenpäin kaikkien tietoisuuteen. Se on tahtotila, mihin halutaan mennä.*

*E2: Yrityksellä on tietty strategia, jonka tavoitteena on määritellä mitä kohti mennään. Strategiaa viestitään organisaatiolle, ja se näkyy käytännön toimissa.*

*E3: Ei tuu kyllä tehtyä töitä niin, että mieltis koko ajan strategiaa, kai se tulee sitten jo vähän niin kuin takaraivosta.*

Tulosten pohjalta näyttäisi siltä, että strategia mielletään teoreettisena ja suurena kokonaisuutena, joka määritellään valmiiksi, mutta jonka vaateita ei tiedetä. Strategia kertoo polun, mitä pitkin henkilöstö johdattaa yrityksen kohti tavoitteita. Strategian ei tulisi olla vain teoreettinen kokonaisuus, vaan jotain, mitä ihmiset todella toteuttavat joka päivä. Strategiaa ei määritellä tietyksi ajaksi kerrallaan, vaan se määräytyy kilpailutilanteen ja ympäristön mukaan. (Jarzabkowski 2003: 531–532). Strategioita ei siis toteuteta vuodesta toiseen samanlaisella kaavalla, vaan ne voivat muuttua useamman kerran vuodessa.

#### 4.1.1 Strategian implementointi

Tämän tutkimuksen yhtenä teoreettisena lähtökohtana on strategia käytäntönä -suuntaus, jonka avulla pyritään ymmärtämään mitä strategioiden implementointi vaatii, jotta henkilöstö jokaisella tasolla pystyisi sisäistämään sen ja käyttäytymään strategioiden mukaisesti. Kuinka strategioiden implementointi voi sitten onnistua, jos henkilöstö ei seiso niiden takana, vaikka he ovat strategian toteuttajia? Kun strategiaa ei nähdä osana omaa työtä ja kun siihen ei voi itse vaikuttaa, on sen toteuttamiseen vaikea osallistua. Strategiaa pidetään teoreettisena asiana, jonka toteuttamiseen henkilöstö ei voi itse osallistua.

*A2: Strategia on ehkä enemmän sitä, mitä mun ei tarvitse välttämättä niin päivittäisessä työssäni mieltää.*

*A8: Musta tuntuu, että strategia jää enemmän paikallisten vastuulle, kun meille jaetaan niitä lehtisiä, missä strategiasta on kerrottu ja selvennetty niitä vähän auki.*

*A2: Tuntuu siltä, että joku on keksinyt ne strategiat ja me ei niihin päästä vaikuttamaan sillä lailla. Ne tuntuu niin kaukaisilta.*

*A1: Kyllä sitä hiukan priorisoi strategian mukaiset asiat ykköseksi.*

*A7: Ne tuntuu niin kaukaisilta, eikä ne ilmene mun käytännön työssä kyllä mitenkään.*

Strategiat tuodaan julkisuuteen hyvin suurina kokonaisuuksina, jotka kertovat yrityksen imagosta ja brändistä. On selvää, että strategian implementointi kuuluu johtamisen peruselementteihin, jolloin esimiesten tehtäviin kuuluu miettiä, miten tavoitteet voidaan saavuttaa oman tiimin osalta parhaiten. Esimiehet korostivat haastattelujen aikana yhteisten keskusteluiden tärkeyttä, jotta jokainen ymmärtäisi yrityksen strategiat ja tavoitteet. Jokainen esimies kuitenkin kertoi, että strategian läpikäyminen ei aiheuta toivottua keskustelua. On tärkeää tiedostaa, mihin suuntaan yritys on matkalla, mutta kaikkia strategioita ei ole tarkoitus toteuttaa sellaisenaan, vaan tulee ymmärtää, miten sitä toteutetaan omassa työssä. Yksi esimiehistä mainitsi yrityksellä olevan toimintasuunnitelman, jossa konsernin strategiat on muotoiltu sopimaan yksittäisen toimipisteen arkipäivään. Alaisista kukaan ei maininnut suunnitelmasta tai siitä, että sitä olisi käyty yhdessä läpi.

Työntekijöiden keskuudessa tuli ilmi, että strategiaa ei tule mietittyä päivittäisissä työtilanteissa, eikä omaa toimintaa osata peilata yrityksen strategiaan. Esimiehet eivät koe, että konsernistrategian täydellinen ymmärtäminen ja noudattaminen olisivat etusijalla, vaan heidän mukaansa tehtävänä on johtaa toimintaa paikalliseen tyyliin sopivalla tavalla.

*E1: Kyllä kaikki lähtee ylempää, heidän päätöksistään ja tavasta johtaa, sillä strategiat saattavat olla haastavia jalkauttaa meillä.*

*E3: Kyllä mä olen silti sitä mieltä, että joissain kohtaa pitää olla valmiudet käyttää maalaisjärkeä.*

*E2: Se pitäisi tarkistaa alaisilta, kuinka hyvin ovat strategian sisäistäneet.*

Strategiaa on perinteisesti pidetty johdon määrittämänä toiminnan punaisena lankana. Strategiaan on usein hankala liittää muuta kuin rationaalisia, koko yritystä koskevia näkökulmia. (Juuti, 2007: 13). Kuten teoriaosuudessa mainitaan, strategiaa tulisi noudattaa joka päivä ilman, että siitä mainitaan erikseen. Lisäksi tavoitteiden tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa. (Freedman ym. 2003: 173). Alaiset ovat oleellinen osa strategiaketjua, sillä he

toteuttavat niitä päivittäisiä toimintoja, jotka johtavat haluttuun lopputulokseen. Henkilöstön pitäisi onnistuneessa strategiaprosessissa muovata strategioita omalla toiminnallaan. (Mantere ym. 2011; Kamensky, 2000: 20). Maalaisjärjen käyttö strategiaa toteuttaessa on sallittua siinä vaiheessa, kun koko henkilöstö tietää ja tuntee yrityksen tavoitteet. Strategia ei ole pelkkä mainos, vaan sen toteuttamiseen on todellinen tarkoitus. Strategia tulisi pystyä muuntamaan käytäntöön mahdollisimman monien esimerkkien avulla, jotta jokainen yrityksen jäsen löytäisi sieltä omaan työhön liittyviä tavoitteita. (Mantere ym. 2011).

#### 4.1.2 Strategian läsnäolo keskusteluissa

Strategia tulisi muotoilla niin, että henkilöstö ymmärtää, mistä strategiassa on kysymys ja että strategiakeskusteluun olisi helppo osallistua. Strategian implementoinnin kannalta esimiesten tulisi tuntea jokainen alaisensa, jotta heidän ohjaamisensa oikeaan suuntaan olisi mahdollista. Haastattelun aikana kävi ilmi, että strategiasta keskusteleminen epävirallisissa tilanteissa on äärimmäisen vähäistä, eikä se haastateltavien mielestä kuulu keskusteluaiheisiin lainkaan. Omia käytännön töitä pohditaan erilaisissa foorumeissa, mutta juuri kukaan ei koe, että yrityksen strategia olisi niissä läsnä.

*A4: Kyllä se tärkein asia on se, että asiakas on se, joka meidän palkan maksaa. Se on musta kirkkaana kaikilla mielessä. En nyt sitten muusta tiedä.*

*A8: Aika vähän ne herättää keskustelua, ja jos jotain jää epäselväksi niin sitten pitää ottaa asioista itse selvää.*

*A4: En mä kyllä omalla kohdallani muista, että oltais kovinkaan juteltu niistä. Kyllä mun mielestä meidän porukkaan on aika selkeästi iskostunut tieto siitä, miksi me töissä ollaan.*

*A9: Kyllähän niistä olisi hyvä aina silloin tällöin jutellakin, vaikka ne varmaan muuttuu aika hitaasti ja harvoin.*

Yrityksen suuret linjaukset ovat monen työntekijän tiedossa, mutta ne koetaan liian suuriksi asioiksi keskustella tai pohtia epävirallisissa tilanteissa. Strategiat ovat nähtävillä inforuuduilla ja erilaisina tauluina seinillä, mutta ei niihin tule keskityttyä niin, että niitä mietittäisiin oman työn kannalta.

Esimiesten haastattelusta kävi melko selvästi ilmi, että strategiasta keskusteleminen jää useimmiten yksipuoliseksi luennoimiseksi, ja että

keskustelun pituus riippuu toisen osapuolen aktiivisuudesta. Strategiasta keskustellaan, jos alaiset ovat siitä halukkaita puhumaan, eli toisin sanoen silloin, kun alainen ymmärtää täysin mistä puhutaan tai hänellä on siitä jotain kysyttävää. Strategia käytäntönä –suuntauksen tavoitteena on kohottaa paikallinen hiljainen tieto esiin. (Whittington, 1996: 733). Esimiehet käyvät strategian suuret linjaukset läpi, jolloin ne vaikuttavat alaisten mielestä enemmänkin markkinoinnilta kuin omilta työhjeilta. Strategiasta keskustellaan esimiesten mielestä kuitenkin enemmänkin, mitä alaiset antoivat haastattelun kuluessa ymmärtää. Alaiset kokivat strategiasta puhumisen enemmänkin pakollisena kehityskeskustelun osiona. Osa esimiehistä ei ollut koskaan kuullut strategiasta keskusteltavan ”vapaaehtoisesti”.

*E1: Kyllähän sitä keskustelua voisi lisätä, mutta kaikki ei ole sellaisia, joiden kanssa strategiasta voisi keskustella.*

*E2: Kyllähän sitä keskustelua saisi enemmän syntyä, niin kuin mistä tahansa muustakin asiasta.*

*E3: No joskus sieltä tulee tosi kinkkisiä kysymyksiä ja mä vastaan sitten niin hyvin, kun mä osaan.*

*E2: Kyllä me ensin mietitään esimiestasolla strategiaa ja kuinka ne vaikuttaa meidän työhön. Sitten ollaan keskusteltu kaikkien kanssa yhdessä.*

*E1: Kyllä kai sitä yrittää aina jutella, miten me ymmärretään strategia meidän toiminnassa.*

Tämän tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on selvittää dialogin roolia strategian implementoinnissa sekä jokapäiväisten työtehtävien parissa. Esimiesten ja alaisten välisten keskusteluiden avulla esimiehillä on mahdollisuus kuulla sellaisia ajatuksia, joita he eivät esimerkiksi tiimipalavereiden aikana kuule. Yrityksen ylemmän johdon vierailuja pidetään tärkeinä, koska niissä saadaan tärkeää tietoa siitä, mihin suuntaan yritys haluaa pyrkiä. Toisaalta haastattelussa ymmärrystä riitti sille, miksi ylempi johto ei käy yksittäisten toimipisteiden strategioita läpi. Alaiset kokivat, että vierailujen aikana on hankala keskustella ja kysellä asioista, sillä he kokevat vastausten olevan liian ympäröityä. Strategiakeskustelun tavoitteena on lisätä sen ymmärrystä ja samalla saada toimintaa tehostettua halutulla tavalla.

## 4.2 Kehityskeskustelut strategian implementoinnin välineenä

Haastattelurungon toisena teemana olivat kehityskeskustelut strategian implementoinnin välineenä. Tavoitteena oli myös selvittää, miten dialogin periaatteet, kuten avoimuus, vuorovaikutus, tasa-arvo, luottamus ja yhteinen ymmärrys toteutuvat kehityskeskusteluissa. Osalla haastateltavista ei oikeastaan ole erityisiä odotuksia kehityskeskusteluilta, eivätkä he pidä kehityskeskusteluita merkityksellisinä työn kehityksen kannalta. Osa taas kokee, että kehityskeskustelut ovat tärkeä kanava vaikuttaa asioihin ja jutella kiireisen esimiehen kanssa.

Kehityskeskustelu on kohdeorganisaation tärkein tapahtuma, jonka aikana työntekijöillä ja esimiehillä on mahdollisuus keskustella strategioista tai käydä strategiaa implementoinnin näkökulmasta läpi. Muuten strategian ohjauksen tulisi tapahtua jokapäiväisien rutiinien avulla. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että lähes kaikki haastateltavat pitivät kehityskeskusteluja tärkeinä tapahtumina, joiden aikana molemmilla osapuolilla on aikaa keskustella "ihana mistä vaan". Strategian läpikäyminen koettiin haastateltavien mielestä turhaksi ajanviejäksi, ja kyseisen osuuden ohittaminen tuntui molemmista osapuolista luonnolliselta.

*A1: No henkilökohtaisesti tässä tilanteessa, jossa mä oon esimiehen kanssa tekemisissä joka päivä, niin en välttämättä pidä sitä hirveän tärkeänä.*

*A2: Kyllä esimies sais niin ku vapaammin suunnitella ja miettiä kehityskeskustelut per alainen.*

*A5: Sitten on se valmis sapluuna määrittelee kyllä aika paljon, nimittäin niiden asioiden kirjaamiseenkin kuluu niin paljon aikaa.*

*A2: Ei ne strategiaan liity ne kehityskeskustelut, vaan siinä tulee esille niitä asioita, jotka ei tule muuten ilmi.*

*A1: Strategian läpikäyminen kuuluu enemmän protokollaan.*

*A3: Ne power pointitkin tehdään suuremmalle joukolle, niin ei siinä mun työ tule esiin.*

*A4: Olis hyvä puhua enemmän strategiasta, joka koskee meitä.*

Yrityksellä on ollut tapana järjestää kehityskeskustelut kerran vuodessa. Uuden toimintatavan myötä kehityskeskustelut pidetään kaksi kertaa vuodessa, helmikuussa ja elokuussa. Kehityskeskusteluiden pitäminen kaksi kertaa

vuodessa koettiin turhaksi, johtuen osittain siitä, että esimiehet ja alaiset työskentelevät lähekkäin toisiaan, jolloin asioita tulee hoidettua paljon "lennosta". Toisaalta haastattelussa esitettiin kommentteja, joiden mukaan esimiehen luo ei ole täysin vaivaton mennä. Näissä tapauksissa kehityskeskustelut voivat olla ainutkertainen tilaisuus jutella esimiehen kanssa. Erityisesti esimiehille oli epäselvää, mitä tällä uudella menetelmällä haetaan ja osa esimiehistä olisi valmis palauttamaan käyttöön vanhan mallin. Parempana ajatuksena he pitivät kuukausittaista hetkeä, jossa alaiset ja esimiehet voisivat päivittää kuulumiset kahden kesken. Tähän ei ole kuitenkaan löydetty tarvittavaa aikaa. Elokuun kerrottiin olevan ajankohtana huono, sillä henkilöstö on juuri palannut kesälomiltaan, jolloin mitään uutta keskusteltavaa ei koettu olevan.

*E2: Kyllä kai sitä yrittää aina jutella, miten me ymmärretään strategia meidän toiminnassa.*

*E2: Ongelmakohta lienee lähinnä tämä papereiden täyttäminen ja tietotekniikan voimakas läsnäolo.*

*E1: Ne on sellaisia yksipuolisia luentoja.*

Haastattelun aikana keskusteltiin myös valmistautumisesta kehityskeskusteluihin. Työntekijöistä suurin osa koki hyvänä asiana sen, että kiireellisen arjen keskellä on mahdollisuus varata hetki aikaa ja käydä asioita yhdessä läpi. Kehityskeskusteluihin valmistautuminen lähtee yrityksen strategiassa määriteltyjen tavoitteiden viemisestä eteenpäin. Valmistautumiseen kuuluu niin alaisten kuin esimiestenkin ohjeistaminen siitä, mitä keskusteluissa käydään läpi ja kuinka niistä saadaan hyödyllisiä.

*A6: Kyllä kai siitä on joskus ollut puhetta, että niihin voisi valmistautua, mutta mä oon ajatellut, ettei mun tarvi keksiä mitä puhun, vaan kerron niin kuin asia on.*

*A1: Ei mun tarvi kauheasti pohtia mitä puhun, koska meille tulee aika kiihkeästi uusia juttuja tässä meidän ympäristössä. Mä oon ollut täällä sen verran kauan, että tiedän mitä puhua.*

*A4: Kyllähän mä yritän pitkin vuotta keräillä asioita lapulle, että muistan sitten puhua niistä.*

*A2: En mä valmistaudu mitenkään. Se olis kyllä tosi hyvä, koska nyt mä vaan meen sinne aina kiireellisenä kesken päivän, jolloin mulla on sata asiaa kesken.*

*A5: Joskus tulee valmistauduttua niin, että katson edellisen kerran keskustelun läpi, mutta se, kun ne peruskysymykset ovat aina samat, niin se valmistautuminen vähän jää.*

Haastattelun perusteella voitaneen todeta, että molemmat henkilöstöryhmät valmistautuvat kehityskeskusteluihin vaatimattomasti. Moni haastateltavista kokee, että kehityskeskusteluiden kysymysrunko toistuu samanlaisena vuodesta toiseen. Samoin vastaukset toistuvat samanlaisena vuodesta toiseen. Moni haastateltavista kertoi valmistautumisen kehityskeskusteluihin olevan paikallaan, mutta kun esimies ei sitä erikseen pyydä, se on jäänyt tekemättä. Osa alaisista haluaisi valmistautua kehityskeskusteluun paremmin ja toivoisi esimieheltä kehityskeskustelukutsun yhteydessä materiaalia, josta kävisi ilmi tulevan kauden teemat, jolloin niitä voisi silmäillä etukäteen.

On hyödytöntä käydä kehityskeskustelut joka vuosi pelkästään rutiininomaisesti, miettimättä sen enempää, ketä ja millä tavalla kyseinen käytäntö hyödyttää. Strategia ei avaudu työntekijöille ilman keskustelua ja mahdollisuutta itse osallistua keskusteluun. Kehityskeskustelu ei voi siis kuulua perusrutiineihin, vaan sen avulla pitää saada aikaan todellisia asioita, kuten strategian jalkauttaminen osaksi jokapäiväistä työtä.

#### 4.2.1 Tavoitteiden asettaminen strategian mukaisesti

Vuosittaisten tavoitteiden asettaminen tähtää siihen, että henkilöstö tietää kuinka työskennellä yrityksen toiveiden mukaisesti. Alaiset kokevat tilanteensa herkästi turhautuneeksi, jos heillä ei ole mitään vaikutusmahdollisuuksia omiin tavoitteisiinsa. Haastattelun aikana keskusteltiin tavoitteista, niiden laadusta ja kuinka ne ymmärretään.

*A1: No, jos oikein kauan menee ajassa taaksepäin, niin onhan siellä kaikenlaisia, täysin typeriä, meidän työhön liittymättömiä tavoitteita ja mittareita.*

*A2: Kyllä niitä voidaan joskus vaihtaa ja niitä on joskus mietitty koko ryhmän kanssa yhdessä. Mutta kyllä ne yleensä on niin ku esimies sanoo.*

*A3: Joskus oon purnannut mutta ei se esimies oo oikein osannut vastata mitään tai kertoa syytä.*

*A5: Olishan se hienoa jos niihin pääsisi itse vaikuttamaan. Olis se helpompaa, kun tavoitteet tuntuisi omilta.*

*A4: Ja jos seuraa tässä käytännön elämässä tilannetta, niin kyllä ne on jonkun verran ristiriidassa siihen verrattuna, miten toimitaan.*

*A7: Siellä on joskus jopa ollut sellaisia kohtia, joihin mulla ei ole mitään mahdollisuuksia vaikuttaa.*

*A9: Kyllä se mun matriisi on määritelty täysin toisen osaston mukaan, vaikken ole siellä edes töissä.*

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että alaiset ja esimiehet eivät keskustele tavoitteiden asettamisesta, vaan tavoitteet määritellään esimiesten toimesta, jonka jälkeen ne käydään kehityskeskusteluissa läpi. Alaiset eivät siis ole pyrkineet vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen, vaikka se periaatteessa voisi olla mahdollista. Alaisten olisi hyvä osallistua tavoitteiden asettamiseen. Se sitouttaa henkilöstön toimimaan paremmin, kun tavoitteet ovat hyväksytyt yhteistyönä. Lisäksi henkilöstön muutosvastarinnan on koettu vähentyvän, kun heidät on otettu mukaan tavoitteiden asettamiseen. (Hodgkinson, 2002). Jos dialogia ei synny, tilanteesta tulee väistämättä hyvin hierarkkinen.

Haastatteluiden perusteella todettakoon, että tavoitteiden asettaminen ei ole esimiesten mielestä haastavaa, sillä niiden laatiminen koettiin olevan osa esimiehille kuuluvaa työtä. Haastattelun aikana selvisi, että osa asetetuista tavoitteista tulee suoraan ylemmältä johdolta, jolloin nämä tavoitteet monistuvat kaikille tittelistä riippumatta.

*E1: Kyllä mun osalta niihin voisi vaikuttaa, mutta ei niihin ole vaikutettu ja mun alaiset ovat olleet tyytyväisiä niihin.*

*E2: Jos mulla on esitys ja sä haluat esittää vastaesityksen, niin mä kuuntelen erittäin mielelläni.*

*E2: Mä tietysti valitsen esimiehenä sen ns. paremman vaihtoehdon, mutta tavoite on, että keskustellaan.*

*E1: Osa tavoitteista monistuu suoraan multa, ja silleen se musta ohjautuu eteenpäin oikein.*

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että tavoitteista ei ole luontevaa keskustella, vaan työntekijät ovat tottuneet toimimaan niin kuin esimies sanoo, eivätkä he kyseenalaista työtapoja omien kokemusten pohjalta. Alaisilla voisi olla mahdollisuus saada äänensä kuuluville silloin, kun



tavoitteita asetetaan, mutta he eivät ole koskaan kuulleet moisesta tai osanneet sellaista edes vaatia.

Haastatteluun osallistuvat esimiehet eivät tyrmänneet ajatusta osallistaa alaisiaan miettimään tavoitteita yhdessä. Heistä jokainen oli kuitenkin sitä mieltä, että tavoitteet on hyväksytty alaisten toimesta joka vuosi, eikä niitä ole kyseenalaistettu. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että alaisilla ei ole tietoa tällaisesta mahdollisuudesta, eikä kukaan ole näin ollen osannut tai uskaltanut vastustaa esitettyjä tavoitteita. Uusi tapa pitäisi määritellä esimiesten toimesta niin, että alaiset olisivat kehityskeskusteluihin tullessaan valmiiksi miettineet tavoitteita, jotka heidän mielestään ohjaavat omaa työtä parhaiten.

Kehityskeskustelut ovat tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ainut tapa käydä yhdessä läpi konserniin, toimipaikkaan ja yksilöön liittyviä strategioita. Esimiehen tehtäviin kuuluu viestiä strategiasta ja kertoa sen vaikutuksista. Uuden strategian sisäistäminen tapahtuu tavoitteiden välityksellä. Strategian läpikäyminen yhdessä alaisten kanssa on ensiarvoisen tärkeää, jotta alaisten käytännön ymmärrys siitä, miten strategiat vaikuttavat henkilöstön työhön, lisääntyisi.

#### 4.2.2 Dialogi kehityskeskusteluissa

Kehityskeskustelu koetaan hyvin henkilökohtaiseksi tilanteeksi, jossa esimies keskittyy alaisiinsa sekä heidän asioihinsa. Kehityskeskustelut etenevät monen haastateltavan mielestä vuodesta toiseen samalla kaavalla. Kehityskeskusteluja pidetään tilaisuutena antaa molemminpuolista palautetta, sekä käydä läpi menneitä ja tulevia työkuviota. (Walsh ym. 2005). Osa haastateltavista mainitsi, että kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus keskustella myös henkilökohtaisista asioista. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään, millaisina alaiset ja esimiehet kokevat kehityskeskustelut toistensa kanssa.

*A1: Meidän on hieman hankala keskustella, mutta kyllä mä hänen kanssaan olen toimeen oppinut tulemaan.*

*A9: Meidän väliset keskustelut ovat kyllä musta aivan ok, ei mitenkään vastenmielisiä.*

*A4: Jos mun esimies on rento, niin mäkin oon. Jos esimies on kireä, niin kyllä mä huomaan olevani vähän varovaisempi ja vähän varpaillani.*

*A8: Normaalisti me keskustellaan päivittäin, ja nyt se on yhtä äkkiä virallinen kehityskeskustelu.*

*A4: Siinä korostuu esimiehen kiireellisyys ja mieliala: jos kaikki on hyvällä tuulella, niin vuorovaikutusta riittää.*

*A3: Kyllä mä huomaan heti jos esimies alkaa kierteleen ja kaarteleen, niin asioille ei tuu tapahtumaan mitään.*

*Ehkä se kehityskeskustelu on enemmän sellainen rituaalin omainen tilanne.*

Haastattelussa kävi ilmi, että alaiset kokevat, että keskustelut esimiehen kanssa ovat rehellisiä ja että esimieheen voi useinmiten luottaa. Monen haastatteluun osallistuvan alaisen mielestä on ymmärrettävää, että esimies ei voi kertoa kaikkia asioita, vaikka alaiset niin toivoisivatkin. Osa haastateltavista kokee, että kehityskeskustelutunnelma on avoin. Toiset taas kokevat kehityskeskustelut tarpeettomina ja turhina osin siksi, että keskusteluyhteys esimiehen ja alaisen välillä säilyy joka tapauksessa päivästä toiseen, ilman virallisia kahdenkeskisiä hetkiäkin. Kun esimies työskentelee lähellä, on hänen kanssaan mahdollista vaihtaa kuulumisia useamman kerran viikossa. Toisaalta esimies pitää tuntea, jotta tietää, koska on oikea aika keskustella. Esimiesten kiireellisyys nähtiin usein syynä keskusteluiden puuttumiselle. Keskusteluja vaikeutti myös se, että esimiehet eivät tunne alaistensa töitä niin hyvin kun alaiset toivoisivat. Teoriaosuuteen viitaten todettakoon, että dialogisen strategiatyön ongelmana voidaan pitää juuri henkilöstön kiireellisyyttä. (Mantere ym. 2011: 30–31).

Esimiehet kokivat kehityskeskusteluiden dialogisuuden riippuvan pitkälti siitä, kenen kanssa keskustelua käydään. Jos vastaukset ovat koko ajan lyhyitä, eikä vuorovaikutusta synny, tilanteet ikään kuin "kuivahtavat". Esimiehet kertoivat, että kehityskeskustelut saattavat olla tunnelmaltaan rentoja tapahtumia, joissa esimiehet eivät halua "tuputtaa" asioita, jos niistä ei synny keskustelua. Alaisten työtilanne oli esimiesten mukaan yksi vaikuttavista tekijöistä dialogin toteutumiselle. Jos ihmisillä on kiire ja kova paine, keskustelut eivät usein ole avoimia ja rikkaita. Esimiehet pyrkivät tällaisissa tilanteissa keventämään alaisten paineita. Luonnollisesti tämä edellyttää, että alainen kertoo esimiehelle työtilanteestaan avoimesti.

*E1: Sehän on aika haastavaa, koska kaikkien kanssa ei sitä keskustelua saada aikaan.*

*E2: Osa on avoimia ja osan kanssa käydään ne rutiiniasiat läpi.*

*E2: Kyllä se helpottaa, että meidän tiimi on ollut pitkään yhdessä.*

*E3: No nykyisen porukan kanssa me ollaan tosi avoimia. Me tunnetaan toisemme jo pitkän ajan takaa.*

*E1: Sen mä olen nyt huomannut, että ollaan menty eteenpäin, kun kehityskeskustelu pidetään kaksi kertaa vuodessa.*

*E1: Sen palautteen perusteella, mitä olen saanut, koen, että meillä on aika avoin suhde.*

Haastattelun kuluessa esimiehet kertoivat olevansa huolissaan siitä, että keskusteluita ei käydä riittävästi jokapäiväisissä tilanteissa. Toisaalta kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan hyvinkin avoimia tilanteita, joissa keskustelut etenevät omalla painollaan. Kehityskeskusteluista voidaan tällöin havaita dialogia, joka ilmenee myös alaisten osallistumisena keskusteluihin. Dialogisen keskustelun avulla esimiehet ja alaiset voivat löytää yhteisen kielen, jonka avulla toisten ymmärtäminen paremmin mahdollistuu. (Walsh, ym. 2005). Osa niin työntekijöistä kuin esimiehistäkin koki kehityskeskusteluiden olevan avoimia ja luottamuksellisia tilanteita. Osittain kehityskeskusteluita leimasi monologi, koska osa esimiehistä haluaa alaisten puhuvan, kun taas toiset toimivat itse esimiehenä keskustelun vetäjänä. Kun kehityskeskustelu pohjautuu riittävään taustatietoon strategiasta ja keskustelukumppanista, on sillä mahdollisuus onnistua. (Valpola, 2000: 169). Kun kehityskeskustelu toteutetaan dialogisin piirtein, on esimiehen ja alaisen mahdollista kohdata aidosti toisensa, jolloin he pyrkivät välttämään puolien valintaan, vaan keskittyvät löytämään kultaisen keskitien. (Isaacs, 2001).

#### 4.3 Dialogin rooli jokapäiväisissä työtilanteissa

Haastattelun kolmannen teeman tarkoituksena oli muodostaa käsitys dialogin roolista kehityskeskusteluiden ulkopuolella; minkälaista se on ja miten se toteutuu esimerkiksi tiimipalaverissa. Lisäksi haastattelun aikana haluttiin kuulla mielipiteitä tiimien välisestä yhteistyöstä.

Jokaisella tutkimukseen valitun yksikön yksittäisellä tiimillä on viikoittain osastopalaveri, joiden runko on pitkälti samanlainen. Osastopalaverissa

keskustelun syntyminen riippuu palaverin aiheista, sillä faktapohjaisten tilastojen kommentoiminen tuntuu hankalalta. Haastattelun mukaan alaiset kokevat, että parhaat ja kehittävimmat keskustelut syntyvät heidän omilla työpisteillään, joissa on helppo ja nopea keskustella työkavereiden kanssa. Jos esimies on lähettyvillä, otetaan hänet mukaan keskusteluun, mutta asioiden eteenpäin vieminen niin, että esimiestä pitäisi vaivata erikseen, ei aina kuulu käytäntöön. Alaiset kokevat, että esimiestä ei viitsitä häiritä jokaisella pikkuasialla, vaikka todellisuudessa monesta pienestä asiasta syntyy isoja kokonaisuuksia.

Haastateltavista esimiehistä jokainen pyrkii tiimipalavereissa asettamaan agendalle asioita, jotka synnyttäisivät keskustelua, jota muutoin on liian vähän. Keskustelun syntyyn ei silti ole panostettu kovinkaan paljoa, vaan se on jäänyt "pitäisi tehdä" -tasolle. Perinteinen, eli hierarkkinen keskustelu johtaa hyvin herkästi siihen, että osapuolet puolustavat omia kantoja miettimättä syvemmin, mitä toisella on sanottavaa. Dialoginen strategiatyö perustuu ajatukselle, että organisaatiossa on monia erilaisia ajatuksia, joiden tuotoksena syntyy uusia tapoja toimia. (Mantere, 2011: 36).

#### 4.3.1 Työntekijöiden kokemuksia dialogista

Tutkimukseen valitussa yksikössä alaiset kokoontuvat yhteen oman osastonsa kanssa kerran viikossa, joko samaan tilaan tai live meetingin – virtuaalokokouksen avulla. Yhteisten palavereiden aikana esimiehet toimivat puheenjohtajina kertoen asioita, joihin alaisten on vaikea ottaa kantaa. Riippuen palaverin aiheesta esimies saattaa heittää täsmäkysymyksiä suoraan joillekin alaisille. Haastatteluista käy ilmi, että useimmiten "maailmanparantaminen" tapahtuu kuitenkin niiden lähimpien työkavereiden kanssa. Esimies saattaa kuulla näistä keskusteluista kiertämällä aktiivisesti työpisteiden luona tai esimerkiksi istumalla heidän kanssaan samaan kahvipöytään. Alaisten mielestä esimies on kuitenkin liian harvoin mukana epävirallisissa keskusteluissa. Toisaalta osa alaisista kertoi keskustelewansa asioista esimiehensä kanssa useita kertoja päivässä.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että haastatellut esimiehet käyttäytyvät keskenään eri tavalla. Myös heidän todellinen läsnäolonsa arkipäiväisissä tilanteissa vaihtelee. Suurimpana haasteena haastateltavien mukaan voidaan pitää esimiesten kiireellisyyttä sekä sitä, että he eivät ole tarpeeksi tietoisia alaistensa töistä. Live meeting -palavereihin osallistuminen

on vaikeaa, sillä alaiset tekevät usein samanaikaisesti muita töitä, jolloin kokouksen asioihin ei keskitytä. Jos esimiehillä on jotain aidosti kiinnostavaa sanottavaa, alaiset keskittyvät yleensä kuuntelemaan.

*A7: Mun mielestä niissä ei kukaan lyö kokousnuijaa, vaan kaikki saa puhua.*

*A5: Me parannetaan maailmaa enemmän tuolla meidän omilla paikoilla, kun istutaan avokonttorissa. Asioita jää kyllä usein sitten ratkomatta.*

*A3: Keskustelut ovat hyvinkin vapaita ja avoimia, vaikka kyllä se meidän esimies ne ohjat lopulta ottaa.*

*A3: Jos meillä on palaveri live meetingin välityksellä, niin kyllä se on täysin esimiehen show. Kai porukka tekee samalla töitä. Enemmän sitä kaipaisi sellaista "mitä kuuluu" –meininkiä.*

*A4: Yhteisiä palavereita pidetään, mutta niissä käydään sellaisiakin asioita läpi, jotka ei synnytä keskusteluja. Ne on sellaisia faktoja, joihin on hankala ottaa kantaa. Osallistuminen riippuu pitkälti siitä, mitä asioita käsitellään. Ne meidän live meeting palaverit on kyllä turhauttavia.*

*A1: Meidän palaverit etenee yleensä hyvin vetäjävetoisesti ja siellä tulee harvoin keskustelua, johtuen siitä, että niitä pidetään live meetingillä. Yleensä siellä on suuri hiljaisuus ja ne puhuu, joiden tehtävä se on.*

*A9: Meidän esimies puhuu ja näyttää pakolliset kalvot. Sitten me saadaan esittää kysymyksiä jos on jotain. Jostain asioista tulee kysymyksiä, mutta se on siitä kiinni, miten asiat liittyy omaan työhön.*

Pääsääntöisesti jokainen haastateltava kokee arkipäivän keskustelut avoimina, eikä kenenkään tarvitse jännittää asioiden esittämistä. Ideoita on mukava "pallotella" henkilöltä toisella ja saada sitä kautta ajatuksilleen uusia ulottuvuuksia. Kun uusille ideoille ja asioille on olemassa perustelut, asioiden eteenpäin vieminen ei ole mahdotonta. Kaikki alaiset eivät halua vaivata esimiestä pienillä asioilla, sen sijaan osa alaisista työskentelee ja samalla kehittää asioita yhdessä esimiehensä kanssa päivittäin. Uusista ehdotuksista keskustellaan yleensä sitä aktiivisemmin, mitä enemmän muutoksia niistä eri osastoilla aiheutuisi. Byrokratia säilyttää innovaattorit, sillä hiemankin muutoksia aiheuttavien ehdotusten käsittely siirtyy oman toimipisteen ulkopuolelle. Naiset kokevat tulevansa eritavalla kuulluksi kuin miehet, vaikka heidän asemansa onkin vuosien saatossa huomattavasti parantunut. Naiset kertoivat, että naistenasemasta on puhuttu esimiehelle, mutta se ei ole tuottanut haluttuja toimenpiteitä.

*A1: No jos mulla on vaikka joku ajatus, niin me jutellaan siitä kyllä mutkattomasti, ei se oo ongelma jutella esimiehen kanssa ja sille on helppo heitellä uusia ideoita. Toki se miettii perustelut tarkasti sen jälkeen. Äkkinäistä palautetta ei tuu, vaan se pohtii asioita.*

*A2: Jos mä menen yhteisissä palavereissa kertomaan uusista ajatuksista, niin ei siihen kukaan kyllä kommentoi.*

*A2: Mitä suuremman joukon työhön ne ideat vaikuttaa, sitä enemmän se aiheuttaa keskusteluja. Keskustelu on mun mielestä aina hyvästä.*

*A3: Jos mielipide on aiheellinen, niin kyllä siihen takerrutaan. Kyllä meillä täällä myös naisen sanomisia joskus kuunnellaan erilailla vaikka siis kuunnellaankin. Tosin, ei se kyllä ite mitään tuu kyselemään. Tää maailma on niin miehinen.*

Haastateltavien mukaan eriävät mielipiteet on opittu ottamaan vastaan hyvinkin suopeasti, vaikka alaiset huomaavat niiden esittämisen aiheuttavan välillä kitkaa. Haastateltujen esimiesten kukaan heistä ei torpedoi toisten mielipiteitä, mutta he vaativat perusteluja ennen omia kannanottoja. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esimiehissä on silti eroja: toinen tekee päätökset heti, kun taas toinen miettii lähes jokaista siirtoansa tovin. Eriäviä mielipiteitä kaivataan, sillä niiden avulla on mahdollista synnyttää haluttua keskustelua, jota avoin dialogi vaatii. Alaiset tiedostavat, että keskustelua pitäisi syntyä enemmän, mutta kenelläkään ei ole vastausta siihen, miksi sitä ei synny tai miksi sen synnyttäminen on hankalaa.

*A5: Kyllähän eriävät mielipiteet aina vääntöä aiheuttaa. Totta kai pitää olla erilaisia mielipiteitä, mutta kyllä ne pitää perustella. Meillä on ihan hyvä osastohenki, sellainen rakentava.*

*A7: Kyllä kai se ihmisen perusluonne on se, että mä oon oikias ja sä oot vääräs. Kaikki ei jaksa aina kuunnella loppuun saakka, kun mielipiteitä aletaan perustelemaan.*

*A4: Mun mielestä meillä haetaankin sitä, että porukka heittelis eriäviä mielipiteitä, koska kyllä tiimipalavereiden tarkoituksena on olla eri mieltä ja synnyttää keskustelua. Ihmiset kyllä puolustaa omaa kantaansa, osa vähemmän ja osa enemmän.*

Dialogin toteutuminen ei ole pelkästään siitä kiinni, kuinka hyvin esimiehet sen tärkeyden tiedostavat, vaan se vaatii myös alaisten osallistumista. Yhteisissä keskusteluissa pyritään rehellisyyteen ja avoimuuteen ja siihen, että osapuolet ovat tasavertaisessa asemassa. Haastattelun valossa voitaneen

todeta, että tutkimukseen valitun yksikön henkilöstön välisissä dialogeissa ei vältellä vaikeiden asioiden esille ottamista, vaan pyrkimyksenä on nimenomaan keskustella asioista rakentavasti. Esimiesten täytyy tuntea ja tietää alaisten työt, sillä muuten päivittäinen töiden ohjaaminen ei voi onnistua.

#### 4.3.2 Esimiesten kokemuksia dialogista

Haastatellut esimiehet kaipaavat lisää keskustelua niin kehityskeskusteluihin kuin arkipäivän tilanteisiin. Haastattelun aikana kävi ilmi, että yhteistyötä ja keskustelua pyritään pitämään yllä päivittäin, jotta mitään asioita ei jäisi huomioimatta. Toisaalta haastateltavien esimiesten mukaan dialogi puuttuu täysin tiimipalavereista, mikä tuntuu esimiehistä jopa turhauttavalta. Haastatellut esimiehet näyttävät pitävän palavereita lähinnä velvollisuudentunnosta, mutta kukaan ei vaikuta miettivän sitä, että palavereista ei ole välttämättä toivottua hyötyä. Alaiset toivoivat, että esimiehet kertoisivat avoimesti tulevaisuuden suunnitelmista, sillä yritystä ja työoloja koskevat huhut lähtevät liikkeelle melko nopeasti.

*E1: Minä puhun, ei kukaan muu. Mä käyn siellä koko kuukauden läpi; kaikkia seurattavia asioita, mitä mitataan ja ajankohtaisia juttuja myös. Mä käyn tilastoja läpi. Se on vähän sellaista, kun siellä on paljon porukkaa samassa tilassa, niin se keskustelu loppuu seinään. Kyllä siitä on esimerkkejä, että keskustelua on oikeasti yritetty saada aikaan, mutta siellä aina ne pari kaveria, jotka ottaa kantaa.*

*E2: Meillä on livemeetingissä tietty agenda. Agendan mukana puheenvuoro kiertää eri osastoille. Se, mikä siinä tulee, on se että perusjäsenen mielipide ei tule kuuluville. Ainut tapa saada niitten mielipiteet kuuluville on kysyä suoria kysymyksiä niiltä henkilöiltä, joiden haluaa puhuvan. Niissä palavereissa, joissa ollaan täällä paikan päällä, niin syntyy keskustelua. Toisaalta se saattaa riippua sitten aiheestakin, vaikka on olemassa sellaisia asioita, joita ei voi aina kertoa.*

*E3: No me käydään meidän palaverissa läpi mitä edellisviikolla on tapahtunut, paljonko tavaraa on mennyt läpi, toimitusvarmuus ja mitä siellä nyt on ilmennyt. Sit katotaan tuleva viikko. Sitten eri osastojen esimiehet tuo terveisiä. Aluksi katsotaan kuormitus toisen osaston esimiehen toimesta, ja sen jälkeen siinä on yks sun toinen äänessä, jokainen kertoo omat terveisensä. Toisaalta sitten meillä on sellaisia jutustelutuokioita, että juodaan kahvia ja puhutaan asioista. Kaikki osallistuu, se on tarpeeksi rentoa, eikä se oo sellaista kaavamaisista. Me ollaan kaikki samanlaisia ihmisiä, vaikka paperilla toinen voi olla korkeammalla.*

Esimiehet kokevat uusien ideoiden eteenpäinviemisen turhauttavaksi osittain byrokratian vuoksi ja osittain siksi, että ne lisäävät työtä. Ideoita kannustetaan viemään eteenpäin yrityksen virallista reittiä pitkin, jotta ne voitaisiin tarpeen tullen monistaa myös yrityksen muihin toimipaikkoihin. Yleisesti ottaen kukaan esimiehistä ei epäile, että uusien oivalluksien esittäminen olisi vaikeaa, mutta niistä innostuminen tai asian eteenpäin vieminen vie aikaa. Kukaan haastatelluista esimiehistä ei erityisesti kannusta tai motivoi alaisiansa miettimään ideoita yksin tai ryhmissä.

*E2: Viime aikoina uudet ideat ja oivallukset on lisännyt vaan työmäärää. Kyllä niissä on pitänyt sitten vaan perustella, miksi mitäkin on tehty. Negatiivisiin asioihin reagoidaan vastarinnalla, ennen kuin nähdään kokonaisuus. Osa näkee kokonaisuuden nopeasti. Mä kuuntelen kyllä mielelläni vastakommentit. Ei sellaisia asioita kannata edes ehdottaa, jotka saa satanolla tyrmäyksen. Pienissä asioissa mä käytän valtaa, mutta muuten yhteistyö on voimaa.*

*E1: No se vähän riippuu. Yhteistä kaikille on se, että ne saa aluksi hyvinkin neutraalin vastaanoton. Sellainen kantaottamaton, ja sitten sieltä tulee pikkuhiljaa keskustelua. Joskus saattaa olla, että joku vastustaa, mutta ei siellä sellaisia kavereita ole, jotka tekisivät sen aina.*

*E3: Ensimmäisenä sitä varmaan ihmetellään, onko siinä ideaa vai ei. Sitä pitää miettiä, miten se vaikuttaa muualla. Kyllä sitä yleensä tutkimaan aletaan, jos se kuulostaa hyvältä. Se on sitten eri asia, toteutetaanko ne vai ei.*

Haastatellut esimiehet kokevat eriävien mielipiteiden julkituomisen olevan tärkeää. Haastateltujen esimiesten mukaan ihmiset esittävät omia ajatuksiaan liian harvoin. Osalle mielipiteiden esittäminen on hyvinkin helppoa, mutta toiset eivät halua tai uskalla olla asioista eri mieltä. Esimiehet kuitenkin kannustavat omasta mielestään alaisiaan astumaan rohkeasti esiin ja kertomaan ajatuksistaan. Esimiehet, jotka ottavat itse kantaa asioihin, kokevat, että heidän alaisensa kertovat aidosti oman mielipiteensä. Oikeita ja vääriä vastauksia ei ole, joten joku ajatus voi olla joskus todella arvokas.

*E3: Jokainen saa sanoa oman mielipiteen, ja niihin halutaan sitten vaan perustelut. Mitä alemmaksi hierarkiassa mennään, sitä enemmän kuulee eriäviä mielipiteitä. Mä yritän olla ihmisten keskuudessa päivittäin, jotta kuulisin asioista. Jos niistä nyt riitoja tulee, niin kyllä mä yritän saada kaikki saman pöydän ääreen, ja sit aloitetaan ongelmien ratkomisen. Kyllä ne ratkotaan aina.*



*E1: Tiettyjä juttuja on ollut, joihin on joutunut kertomaan perustelut. Perusteluiden kautta asioihin suhtaudutaan ihan hyvin. Mutta ne on yksittäisiä juttuja. Mä luotan kyllä ammattitaitoon ja siihen, että ihmiset pyrkii tekemään asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Syyttäminen ilman tutkintaa on aina turhaa.*

*E2: Ensiksikin niitä saisi olla enemmän. Silloin kun meillä on eriäviä mielipiteitä, niin asiat lähtee jalostumaan. Tietysti, jos me ollaan vasemmalla ja oikealla ja rako on liian suuri, niin ei hyvä. Asioiden juurruttaminen on paljon helpompaa, kun siitä syntyy keskustelua. Mä tulen todella mielelläni vastaan, jos mulle heitetään hyvä idea.*

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että tutkimukseen valitun yksikön yhteistyö tiimien välillä toimii vuosi vuodelta paremmin, mutta kehitettävää on silti etenkin työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskusteluyhteyden välillä. Alaiset pitävät hyvänä ja tärkeänä menetelmänä sitä, että sairasloman vaihtoehtona työntekijät voivat osallistua korvaavaan työhön toimiston puolella. Toinen asia, joka tuli haastatteluissa ilmi useamman haastateltavan toimesta, oli tietoisuus muiden työntekijöiden työkuvasta. Olisi erittäin tärkeää, että jokainen tietäisi, mitä eri osastoilla tapahtuu. Henkilöstön olisi hyvä seurata tuotteen valmistusketjua aina alusta loppuun saakka, jolloin asioista keskusteleminen helpottuisi ja ymmärrys toisten työtehtävistä lisääntyisi. Jos tiimin sisällä työmäärä vaihtelee henkilöittäin, olisi hyvä, että töitä jaettaisiin kaikkien kesken.

*A4: Naiset meidän yhteisössä kyllä kokee olevansa eri asemassa kun miehet. Miehet saavat parempia töitä, vaikka niillä olisi sama koulutus. Ja naisille voidaan jättää asioita kertomatta. Ja me istutaan kahvillakin naiset ja miehet omissa oloissaan.*

*A4: No kyllä me pyritään auttamaan toisia, jos jollain on paljon töitä ja muut voi auttaa. Kyllä siihen kuuluu avoimuus. Sä osaat jakaa avoimesti tietoa ja pyytää apua tarvittaessa. Totta kai pitää myös olla valmis auttamaan toista.*

*A1: Musta on tärkeää tietää, mitä toiset tekee eikä oo täysin tietämätön. Kaikki pomot näyttää olevan samaa mieltä asioista, tai niillä on samanlainen näkemys asioista. Se, että esimiehet vaihtuu usein seuraavassa esimiestasossa ei oo musta koskaan vaikuttanut meidän työhön.*

Uusien ideoiden tai strategioiden kehittämisestä ei ole hyötyä, mikäli henkilöstö ei ole valmis työstämään asioita uuden strategian vaatimalla tavalla. Jokainen keskustelu alustensa kanssa on erilainen. Näin ollen esimiehen valmistautuminen ja perehtyminen kunkin alustensa työhön ja häneen

henkilönä korostuu. Dialogin syntymiseen vaikuttaa molempien osapuolten asenteet ja tahto kehittää toimintaa yhdessä. Se, että esimies pyrkii toimimaan dialogisiin periaattein, ei yksin riitä. Organisaation jokaisen jäsenen on sisäistettävä ja hyväksyttävä dialogin onnistumiseen tarvittavat tekijät.

Taulukkoon 3 on koottu tutkimuksessa havaitut keskeiset tulokset. Taulukko on muotoiltu niin, että esimiesten ja alaisten vastaukset on rinnakkain nähtävillä.

Taulukko 3. Haastattelun keskeisimmät tulokset.

Teema	Keskeiset tulokset / Alaiset	Keskeiset tulokset / Esimiehet
<i>Strategian implementointi</i>	Strategiat määritellään jossain kaukana	Siihen käytetään tavoitteiden asetantaa
	Strategiaa ei liitetä jokapäiväiseen työhön	Tavoitteet pitää pureskella konkreettisiksi asioiksi
	Strategiat koetaan yrityksen mainoslauseiksi	Lähtee liikkeelle johdon toiveiden pohjalta
<i>Strategian läsnäolo keskusteluissa</i>	Strategiasta keskustellaan todella harvoin	Keskustelua syntyy vaihtelevasti eri alaisten kanssa
	Snobi sana, jota käytetään liian monessa yhteydessä	Keskustelu lisääntyy aina, kun muutoksia on ilmassa
	Keskustelua syntyy toimipaikan omista asioista	Epävirallisissa tilanteissa strategiakeskustelua ei olla käyty
<i>Tavoitteiden asettaminen strategian mukaisesti</i>	Tavoitteista ei aina löydy yhtäläisyyksiä omaan työhön	Tavoitteet valuvat johdolta alaspäin
	Tavoitteet määritellään yksin esimiehen toimesta	Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa
	Tavoitteet eivät palvele työnkuvaa	Keskustelu tavoitteista olisi toivottavaa
<i>Dialogi kehityskeskusteluissa</i>	Rento ja rehellinen tilanne	Kaikkien kanssa ei tasokasta keskustelua synny
	Dialogin taso riippuu mielenaloista	Pitkä, yhteinen historia helpottaa kommunikointia
	Keskusteluista pyritään tekemään rakentavia	Suhteet alaisiin ovat avoimia ja rehellisiä
<i>Dialogin rooli arkipäivinä</i>	Maailmanparantaminen tapahtuu kollegoiden kanssa	Alaisia on hankala saada keskustelemaan
	Tiimipalaverissa on harvoin syviä keskusteluhetkiä	On vaikea saada selville mitä koko tiimi ajattelee
	Yhteiset hetket koostuvat pitkälti faktojen esittelystä	Keskustelun toivoisi lisääntyvän kaikilla osa-alueilla

## 5. POHDINTAA

Tutkimusraportin viimeisessä luvussa tehdään yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista ja esitellään näiden pohjalta johtopäätöksiä teoriaan peilaten. Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat pieneen otokseen, jonka takia laajoja yleistyksiä ei voida tehdä. Tutkimuksen ensimmäisillä kysymyksillä haluttiin selvittää strategian näkyvyyttä ja implementointia kohdeorganisaatiossa. Strategia ymmärretään monella eri tavalla ja sen jalkautuminen tapahtuu vaihtelevasti. Toisen teeman kysymysten tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista sekä tavoitteiden asettamisesta kehityskeskusteluissa. Kolmas teema selvitti dialogin roolia kehityskeskusteluissa sekä keskusteluissa, jotka käydään arkipäiväisissä keskusteluissa.

### 5.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen perusteella käy ilmi, että strategiaan suhtautuminen vaihtelee esimiesten ja alaisten keskuudessa hyvin paljon. Sanana strategia ymmärretään kohtuullisesti, mutta syvällistä keskustelua aiheesta ei juuri käydä. Tämä kävi ilmi, kun temahaastattelun ensimmäisen teeman kysymysten avulla selvitettiin ymmärrystä yrityksen strategiaa kohtaan. Yrityksen strategian päälinjat ovat lähes kaikkien haastateltujen alaisten tiedossa, mutta juuri kukaan heistä ei löydä strategian ja oman työn välillä minkäänlaista yhteyttä. Osa haastatelluista alaisista koki, että strategiaa ei käsitellä kehityskeskusteluissa lainkaan, kun toiset taas kertovat strategiasta joskus keskusteltavan. Tutkimuksen mukaan strategia nähdään usein irrallisena asiana, jota on viety eteenpäin osaksi vain kirjallisessa muodossa, esimerkiksi lehtisten avulla. Näin ollen strategia ei ole henkilöstön mielestä konkreettista, vaan jää kovin kaukaiseksi. Useat haastatellut alaiset eivät koe strategian olevan päivittäin läsnä heidän omissa ajatuksissaan tai käytännön toimissaan. Toisaalta lienee ymmärrettävää, etteivät alaiset aina näe strategian olemassaoloa ja konkreettisuutta toiminnassaan, vaikka jonkinlainen yhteys strategian ja oman työn välillä olisikin. Tutkimuksesta kuitenkin käy ilmi, että strategian odotetaan olevan yksityiskohtaisempaa, eikä vain kauniita sanoja, joiden konkreettista merkitystä työntekijät eivät ymmärrä.

### 5.1.1 Strategian implementointi

Haastatellut esimiehet löytävät yrityksen strategisia linjauksia osittain omasta työstään, mutta heidänkään jokapäiväisessä työssään strategia ei välttämättä näy. Esimiesten mukaan strategia käydään alaisten kanssa läpi enintään kerran vuodessa kehityskeskusteluissa, mutta toisinaan strategian läpikäynti jää kokonaan tekemättä. Osa haastatelluista esimiehistä käy strategian pedantisti läpi alaisten kanssa, mutta kukaan heistä ei koe tilanteita keskusteluiksi, joiden avulla strategiaa implementoitaisiin käytäntöön dialogin avulla. Esimiehet ymmärtävät strategian eteenpäinviemisen kuuluvan heidän perustehtäviinsä, ja sen koetaan olevan osa johtajuutta. Yksi esimiehistä (E1) näkee strategian sisältävän myös henkisiä ominaisuuksia; halua ja tahtoa toimia tietyllä tavalla. Toisaalta strategian koetaan haastateltujen keskuudessa olevan luontaisesti osa yrityksen toimintaa.

Esimiesten mukaan strategiasta puhutaan, ja se on osa yrityksen tavoitteellista toimintaa. Toisaalta tutkimuksessa ilmenee, että esimiehet odottavat yrityksen johdolta edelleen tarkempaa ohjeistusta strategian implementoinnista. Kohdeorganisaation työntekijät korostivat, että strategia ei ole läsnä heidän päivittäisessä toiminnassaan. Vaikuttaa haastattelun perusteella siltä, että kohdeorganisaatioilla on olemassa oma, yksityiskohtainen toimintasuunnitelmansa strategian implementoimiseksi, mutta kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet eivät olleet tietoisia siitä, eikä sitä käydä alaisten kanssa läpi.

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että joillekin työntekijöille kokonaiskuva strategiasta syntyy hyvinkin nopeasti. Toiset kohdeorganisaation työntekijöistä sen sijaan saattavat vastustaa muutoksia. Strategian implementoinnin kannalta tärkeimpänä kanavana voidaan pitää kehityskeskusteluja. Kohdeorganisaatiossa on otettu käyttöön uusi tapa toteuttaa kehityskeskusteluja. Tämä tarkoittaa sitä, että kehityskeskustelut käydään kaksi kertaa vuodessa, helmikuussa ja elokuussa.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että henkilöstö katsoo toteuttavansa strategiaa, kun he palvelevat yrityksen asiakkaita niin hyvin kuin kykenevät. Tutkimustulos viittaa siihen, että kohdeorganisaation henkilöstö ei välttämättä pidä konsernin johdon asettamia, yrityksen virallisia strategioita kovin tärkeinä, sillä he katsovat, että ne eivät sellaisenaan sovellu yksittäisen toimipisteen oloihin. Näin ollen kohdeorganisaatiossa tunnutaan ajattelevan,

että paikallinen henkilöstö tietää parhaiten heitä koskevat asiat, tavoitteet ja toimintatavat. Konsernin ylemmän johdon koetaan olevan niin kaukana, että se ei voi tietää, mitä kussakin yksittäisessä toimipisteessä tapahtuu. Hiljainen tieto muodostuu parhaimmillaan monien asioiden kokemuksellisesta yhdistymisestä, eikä teoreettiset tiedot korvaa paikallista tuntemusta. Hiljainen tieto voi kääntyä organisaatiota vastaan, mikäli taustalla on sellaisia tapoja, joista on pyritty pääsemään eroon. (Whittington, 1996: 733).

### 5.1.2 Strategiasta keskusteleminen

Haastatteluissa alaiset eivät vastanneet yhtenäisesti kysymykseen siitä, käydäänkö strategiaa läpi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että keskustelua strategiasta ei juuri käydä oman esimiehen tai kollegoidenkaan kanssa. Haastateltujen mukaan strategian ymmärrys voi siten jäädä kunkin työntekijän oman aktiivisuuden varaan, ja voi edellyttää esimerkiksi inforuutujen lukemista. Haastatellut alaiset kokevat, että strategia on vain konsernitason toimintaa, ja siten heille etäistä. Lisäksi alaiset kokivat, että strategiaa voidaan toteuttaa vuodesta toiseen samanlaisena. Esimiesten mukaan sen sijaan keskustelua strategiasta syntyy joidenkin alaisten kanssa suhteellisen helposti. Esimiehillä ei kuitenkaan ole tahtoa keskustella alaisten kanssa strategiasta, mikäli kunnollista dialogia ei synny ja siten keskustelu jää usein kovin heikoksi ja pintapuoliseksi.

Tutkimuksen perusteella voitaneen sanoa, että keskustelut esimiesten ja alaisten välillä täyttävät osittain dialogin tunnuspiirteet, mutta alaiset saattoivat silti tuntea, että tavoitteisiin liittyvät asiat käydään liian hierarkkisesti läpi. Jos alaiset eivät ymmärrä, miksi jokin tavoite on asetettu, tai he ovat asiasta eri mieltä, tulisi asiasta keskustella yhdessä esimiehen kanssa, eikä hyväksyä tilannetta sellaisenaan. Varsinkin, kun tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen ja että he oikeastaan jopa toivoisivat, että tavoitteista syntyisi keskustelua.

Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on asettaa henkilöstölle sellaiset tavoitteet, joiden avulla yrityksen jokainen jäsen pystyy toteuttamaan valittua strategiaa. Ei siis ole aivan merkityksetöntä, millä tavalla kehityskeskusteluja käydään tai jätetäänkö ne kokonaan käymättä. Kehityskeskustelujen lähtökohtana voitaneen pitää myös sitä, että henkilöstö kehittyy ja saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman hyvin. Mitä hyötyä on tavoitteista, jotka ovat

itsestäänselvyyksiä tai jotka voidaan saavuttaa, mutta jotka eivät välttämättä liity työntekijän työhön lainkaan?

Strategian implementointi kehityskeskustelujen välityksellä vaikuttaa olevan hyvin haastavaa, koska aikaa kehityskeskusteluille on usein varattu ainoastaan yksi tunti, jonka aikana tulee käsitellä useita eri teemoja. Haasteltavat kokivat, että tärkeintä keskusteluissa on palautteen antaminen ja saaminen sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työnkuvaan. Yksi strategiatyön haasteista on strategian implementointi yrityksen sisällä niin, että se säilyy muuttumattomana. Ratkaisevaa on, miten paljon strategiasta keskustellaan ja kuinka sitä viestitään eteenpäin. Inforuudut ja taulut seinillä eivät ole tähän tarkoitukseen tehokkaita tapoja, eivätkä ne korvaa keskusteluita. Alaiset tarvitsevat apua strategian käytännöllistämiseksi. Esimiehille tämä oli selvä asia. Lisäksi heidän mielestä strategiasta viestitään kiitettävällä tasolla.

### 5.1.3 Kehityskeskustelut

Haastatelluista alaisista kaksi, A8 ja A9 käyvät vuosittain ryhmäkehityskeskusteluissa. Ryhmäkeskustelujen yhtenä tärkeimmistä piirteistä voidaan pitää oppimismahdollisuutta, jolloin samaa työtä tekevät ihmiset kokoontuvat kehittämään toimintaansa yhdessä. Ryhmäkeskustelujen hyvänä puolena voidaan pitää myös palautteen antamista. Ryhmäkeskusteluissa palaute saadaan henkilöiltä, jotka seuraavat toistensa työntekoa päivittäin ja jotka osaavat verrata työntekijöiden suoriutumista toisiin samoja tehtäviä suorittaviin.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan päätellä, että esimiesten ja alaisten valmistautuminen kehityskeskusteluihin jää useimmiten kokonaan tekemättä. Kiire saattaa aiheuttaa esimiehille haasteita valmistautumisessa, eivätkä he välttämättä ehdi miettiä kunkin alaisensa asioita syvällisesti etukäteen. Toisena syynä valmistautumattomuuteen voi olla se, että esimiehet kokevat tuntevansa alaisensa tarpeeksi hyvin suoriutuakseen keskusteluista kunnialla ilman valmistautumistakin. Kolmantena syynä puutteelliseen valmistautumiseen on mahdollisesti se, että esimiehet pyrkivät antamaan alaisilleen enemmän puheenvuoroja ollen itse keskusteluissa hiljaisempi osapuoli, joka kirjaa "keskustelua" ylös. Haastattelun aikana kävi ilmi, että haastateltuja alaisia ei ole koskaan pyydetty valmistautumaan kehityskeskusteluihin. Osa heistä lukee kertomansa mukaan läpi edellisen kehityskeskustelun keskustelurungon, mutta osa menee tilaisuuteen valmistautumatta. Kehityskeskusteluissa

puhutaan usein asioista, jotka ovat osapuolilla päällimmäisenä mielessä, mutta syvällisempi keskustelu jää usein syntymättä.

Kehityskeskusteluita voidaan pitää foorumina aidolle keskustelulle, joka tässä tutkimuksessa on nimetty dialogiksi. Kohdeorganisaation viimeaikaiset organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön suhtautumiseen yritystä kohtaan. Henkilöstön suhtautuminen on hyvin luonnollinen tilanteessa, jossa kaikki työntekijät eivät kykene hahmottamaan muutosten jälkeistä kokonaiskuvaa tai ratkaisuja, joita yritykset joutuvat joskus tekemään. Tästä syystä olisi erittäin tärkeää saada alaiset ymmärtämään mitä yrityksessä tapahtuu ja miksi. Alaiset saattavat olla turhautuneita tilanteeseen, mikäli esimiehiltä ei saada riittävän kattavia vastauksia kysymyksiin. Kaikkiin asioihin esimies ei pystykään aina vastaamaan, mutta yhteisistä asioista voisi kuitenkin aina pyrkiä keskustelemaan enemmän. Haastatteluun osallistuneet henkilöt työskentelevät kaikki lähellä toisiaan, samalla paikkakunnalla. Avoimen dialogin syntymiseen pitäisi siten olla hyvät mahdollisuudet, koska henkilöstöllä on tilaisuus tehdä yhteistyötä kasvotusten toistensa kanssa päivittäin. Tästä huolimatta dialogia ei näytä juuri syntyvän. Niin esimiehet kuin alaisetkin toivovat enemmän avointa keskustelua asioista, mutta keskustelua on silti vaikea saada aikaan. Haastattelussa kävi kuitenkin myös ilmi, että henkilöstö on tyytyväinen siihen, että työkaverit ovat tuttuja, eikä henkilöstön vaihtuvuus ole ollut kovin suuri.

#### 5.1.4 Dialogi

Haastatteluista ilmeni, että esimiehet toimivat käytännössä aina yksiköiden tiimipalavereiden pääpuhujina. Alaiset osallistuvat keskusteluihin vaihtelevasti, mutta useinmiten he eivät ole aktiivisia keskustelijoita, sillä palavereiden aiheisiin ei ehkä osata ottaa halutulla tavalla kantaa. Esimiehet pyrkivät kertomansa mukaan saamaan palavereissa keskustelua aikaan, sillä he haluaisivat kuulla myös alaisten näkökulmia asioihin. Alaiset kokevat, että keskustelu ja yhteisen ymmärryksen löytäminen on tärkeää, mutta usein palavereissa käsiteltävillä asioilla ei ole yhteyttä omaan työhön tai käsiteltäviä asioita ei ymmärretä. Tällöin dialogia ei juuri synny. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kukaan haastatteluista ei vaikuta pelkäävän puhumista tai omien mielipiteiden esittämistä, mutta kannanotto itselle vieraisiin asioihin on usein hyvin vaikeaa. Asioista on helpompi puhua työkavereille tai esimiehelle kahden kesken.

Kehityskohteisiin on paneuduttu kohdeorganisaatiossa hyvin, ja että jokaisen on helppo esittää uusia ideoita ja ajatuksia. Ison konsernin byrokratia tosin usein hankaloittaa muutoksia, mutta sen ei silti nähty estävän uudistuksia olevan. Lisäksi kohdeorganisaatiossa on jo totuttu uudistusten hitauteen ja ymmärretään, että kun yritys kasvaa tarpeeksi suureksi, ei byrokratialta täysin voi välttyä. Haastattelun perusteella henkilöstö toivoisi kuitenkin, että paikallisjohdolla olisi enemmän valtaa tehdä päätöksiä nopeita ratkaisuja vaativissa tilanteissa. Jokainen kuitenkin ymmärtää, että asioissa, joita varten tarvitaan rahoitusta, ei voida tehdä itsenäisiä päätöksiä, vaan ne tulee viedä eteenpäin.

Epäviralliset keskustelut ovat tilanteita, jolloin henkilöstön on mahdollista saada arvokasta tietoa toisiltaan. Siksi esimiesten tulisi osallistua yhteisiin vapaamuotoisiin keskusteluihin eikä käydä dialogia ainoastaan virallisemmissa yhteyksissä. Keskeinen este yhteisten hetkien muodostumiselle lienee niin esimiesten, kuin alaistenkin kiire. Vaikka haastatteluissa kävi selvästi ilmi, osalla esimiehistä on todellinen halu hoitaa esimiestehtävät huolellisesti niin, että ne eivät ole vain pakollisia tehtäviä, jotka tulevat hoidetuksi vasta muiden kiireiden jälkeen.

Joistakin haastatteluvastauksista kävi ilmi, että naisten asema koetaan kohdeyrityksessä heikommaksi kuin miesten. Naistyöntekijät saattavat olla turhautuneita uusien haasteiden puuttuessa. Vaikka nais- ja miespuolisten henkilöiden koulutustausta ja työkokemus olisivat samankaltaisia, eivät naiset koe saavansa miesten tavoin uusia, haasteellisempia työtehtäviä. Naisten mukaan epätasa-arvoinen kohtelu näkyy niin esimiesten käyttäytymisessä kuin miespuolisten kollegoiden varautuneena suhtautumisena heihin.

## 5.2 Johtopäätökset

Tutkijan oman arvion mukaan strategian implementointiin työelämässä liittyy monia haasteita ja kehittämistarpeita. Ongelmat ovat usein lähtöisin siitä, että henkilöstö ei tiedä tai tunne asioita tarpeeksi hyvin, eikä henkilöstö siten kykene hahmottamaan kokonaisuutta ilman esimiesten avustusta. Toisaalta alaiset eivät ehkä ole täysin tietoisia siitä, miten asioita voitaisiin käsitellä yhdessä esimiehen kanssa. Usein asioita tehdään tietyllä tavalla, koska niin on tehty ennenkin. Ilman dialogia yhteisistä keskusteluhetkistäkään ei välttämättä



ole hyötyä, mikäli kaikki osapuolet eivät tuo ajatuksiaan esille. Vaikka esimiehillä olisikin ollut selkeitä ajatuksia strategian implementoinnista tai keskustelevan ilmapiirin luomisesta, ei kyseisiä ideoita aina ole osattu toteuttaa onnistuneesti. Tässä kappaleessa vertaillaan saatuja tuloksia teoriaosuuteen: miten kohdeorganisaatiossa toimitaan ja minkälaisia asioita siellä pitäisi tutkimusten mukaan ottaa paremmin huomioon.

### 5.2.1 Strategia

Todellisuudessa strategia kertoo polun ja keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Näin ollen yrityksillä tulee olla valmiudet muuttaa strategioitaan, mikäli olosuhteet tai kilpailutilanne sitä vaativat. Strategiat määritellään niin, että ne sopivat aina juuri sen hetkiseen kilpailutilanteeseen, mutta yrityksellä tulee olla valmiuksia muokata strategioitaan, tai jopa vaihtaa täysin suuntaa. Strategiaa ei siis määritellä moneksi vuodeksi kerrallaan, eikä sitä ole järkevää toteuttaa aina samalla tavalla. Yrityksen toimintaympäristö ja asiakkaat vaihtuvat aika ajoin, joten yrityksen ei tulisi loputtomasti yrittää pitäytyä vanhoissa toimintatavoissa. Myös sijoittajien kannalta on erittäin tärkeää, että yritys tekee määrätietoisesti ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Tällä tavalla yritys viestii omasta tilastaan ja luo uskoa sidosryhmiinsä.

Strategia ei siis ole pelkkää sanahelinää, vaan jotakin, joka kaikilla yrityksillä tulisi olla. Strategiatyön keskeisenä haasteena voidaan pitää osallistumista. Huonosti ja nopeasti laaditut strategiat johtavat implementoinnin vaikeuteen, sillä niille on hankala miettiä lyhyessä ajassa tarvittavia konkreettisia esimerkkejä, joiden pohjalta alaisten olisi helppo sisäistää tavoitteet (Jarzabkowski, 2004). Jos tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ei ole henkilöitä, jotka tietävät, kuinka yrityksen strategiaa implementoidaan, ei yrityksen tavoitteet toteudu kyseisen toimipaikan osalta. Tästä johtuen yrityksen johdon tulisi ottaa huomioon strategioiden vaikutukset yhdessä henkilöstönsä kanssa. Ylemmän johdon tulisi olla paremmin tietoinen paikallisesta toiminnasta, jotta hiljainen tieto saataisiin osaksi päätöksien tekoa. Suunnan asettaminen auttaa uhkakuvien tunnistamisessa ja sen avulla voidaan pitää kilpailijat kaukana. Strategia sallii myös virheet, mikäli suunta on oikea ja henkilöstö pyrkii samaan suuntaan. Mintzbergin (1987: 25–26) mukaan ne joilla on olemassa edes jonkinlainen strategia pärjäävät paremmin kuin ne, joilta se puuttuu kokonaan.

Voidakseen saavuttaa tavoitteensa, yritysten on saatava kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa (Kaplan ym. 2002: 234). Jotta ihmiset tietävät mikä

yrittäjien strategia on ja minkä eteen he tekevät töitä, tulee se selventää heille ymmärrettävästi. Tavoitteiden olemassaolo auttaa yrityksiä keskittämään voimavaransa oikeisiin asioihin, jolloin turhiksi käyneet työtehtävät vapauttavat aikaa tehdä oleellisia asioita. Tavoitteiden järjellinen asettaminen on tärkeää myös siksi, että päällekkäiset työtehtävät yrityksen sisällä voitaisiin karsia minimiin.

### *Strategian implementointi*

Strategian implementointi tulisi suunnitella tarkkaan, jotta se voitaisiin toteuttaa systemaattisesti ja hallitusti. Strategioiden omaksuminen uskotaan riippuvan siitä, kuinka hyvin implementointi on suunniteltu. (Whittington, 2002). Strategia voi myös aiheuttaa vastustusta, jonka taustalla on usein se, että asiasta ei vielä tiedetä tarpeeksi paljoa, jotta siitä voisi rakentaa kokonaiskuvan. Useinmiten yhdessä keskustelemalla henkilöstö ymmärtää, mihin muutoksilla pyritään ja miksi niitä tehdään. Tämän vuoksi myös strategiasta keskusteleminen on tärkeää. Mantereen (2005) mukaan strategiaa pitäisi todellisuudessa toteuttaa koko ajan, jokaisen yrityksen työntekijän ja sidosryhmän toimesta. Toteutetun tutkimuksen tulosten perusteella voidaan olettaa, että kohdeyrityksessä ihmiset tekevät parhaansa omien työsuoritusten eteen. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, että kohdeorganisaation henkilöstö keskittyy oikeisiin asioihin. Esimiehen tulee tuntee alaistensa työtehtävät, jotta ohjaaminen kannattaviin toimintoihin voisi olla mitenkään mahdollista.

Strategioiden toteuttaminen edellyttää, että yrityksessä jokainen priorisoi työtehtävänsä strategian mukaisesti. Tämä on kuitenkin vaikeaa, jos strategiaa ei tunneta. Omaan työtään pitäisi siis osata peilata niihin strategian palasiin, joita kunkin tahon on tarkoitus toteuttaa. Toisaalta, onko mahdollista, että työntekijät toteuttavat yrityksen strategiaa tietämättään? Strategioiden implementointi saattaa tapahtua siten, että asioita yksinkertaistetaan niin paljon, että työntekijät eivät edes tiedä toteuttavansa yrityksen strategiaa niin tehdessään. Mantere (2011: 22) varoitteli teoriaosuudessa myös liian ympäripyöreiden strategioiden julkaisemisesta, jos niiden toteutumiselle ei ole olemassa tarkkaa suunnitelmaa.

Mantere ym. (2011) asettavat mielestäni strategian laatimiselle liian suuria vaatimuksia. Tutkimuksen teoriaosuudessa kerrotaan muun muassa, että strategian määrittelyyn tulisi osallistua kaikkien niiden, jotka tekevät työtään strategian ohjaamalla tavalla. Nähdäkseni kuitenkin yksin yrityksen

johdolla tulisi olla valta määritellä, mihin yritys tähtää ja millä keinoilla kohti päämääriä pyritään. Henkilöstön tulee sen sijaan osata toimia niin, että se palvelee yrityksen asettamia tavoitteita oikealla tavalla. Kun strategiat on määritelty ja julkaistu, ne tulee myös implementoida yrityksen arkeen ymmärrettävällä ja keskustelevalle tavalla. Alaisia ei tule laittaa tilanteeseen, jossa he joutuvat itse määrittelemään, kuinka käytännössä toimitaan. Esimiesten rooli strategian viestijänä on siis merkittävä. Strategian ei tarvitse olla asia, jota ajatellaan jokaisessa yhteydessä, mutta sen tulisi näkyä lopputuloksessa.

Esimiesten tulee varmistaa, että alaisilla on tietoa ja ymmärrystä strategiasta. Esimies ei voi olettaa, että alainen ymmärtäisi strategian, mikäli strategiaa ei ole kehityskeskustelussa tai muissa foorumeissa keskusteltu asianmukaisesti ja riittävällä tavalla läpi. Esimiehet ovat nähdäkseni vastuussa siitä, että heidän alaisensa tuntevat yrityksen strategian ja osaavat toimia sen mukaisesti. Epäviralliset keskustelut esimiehen ja alaisten välillä ovat tärkeitä, jotta henkilöstö löytäisi uusia tapoja toimia. Hodgkinsonin (2002) mukaan keskustelujen avulla henkilöstön on mahdollista myös oivaltaa uusia toimintatapoja ja sitä kautta sitouttaa itsensä yrityksen tavoitteisiin paremmin.

Haastattelujen perusteella voitaneen todeta strategiatyössä olevan monta kerrosta ja näiden kerrosten dialogisuuteen tulisi kiinnittää jatkossa huomiota. Osa haastatelluista esimiehistä kokee turhautumista, koska heillä itsellään olisi halu viedä strategiaa eteenpäin, mutta alaiset eivät ole olleet vastaanottavaisia tai motivoituneita. Vaikka haastatelluista esimiehistä jokaisella on kokemusta yrityksen johtamiskäytännöistä, kokevat he silti epävarmuutta strategiaa toteuttaessaan. Kehityskeskustelut näyttäisivät olevan heille enemmänkin teknistä suorittamista, jolloin keskustelukumppanin on vaikea lähteä mukaan avoimeen ja aitoon dialogiin. Tästä johtuen osa kohdeorganisaation kehityskeskusteluista on hyvinkin yksipuolisia eikä ajatustenvaihtoa tapahdu. Kehityskeskusteluiden avulla pyritään johtamaan omaa tiimiä niin, että lopputuloksena olisi mahdollisimman kannattava toiminta. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan varmistua siitä, että esimies ja alainen tarkistavat ainakin kaksi kertaa vuodessa työtehtävät ja niihin liittyvät tavoitteet sekä tekevät niihin mahdollisia korjauksia.

### *Strategiasta keskusteleminen*

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on tarkastella kunkin henkilön omia töitä ja tavoitteita omista yksilöllisistä lähtökohdista käsin. Katson, että strategioita tulisi yleisellä tasolla tarkastella ja käsitellä muuallakin kuin kehityskeskusteluissa. Strategian tarkempi, yksilökohtaisempi työstäminen ja tavoitteiden asettaminen jäisi siten kehityskeskusteluihin, jolloin asioista keskusteltaisiin myös kunkin yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Katson, että tutkimukseen valitun toimipaikan henkilöstön kehityskeskustelujen sisältö on tällä hetkellä liian rajattua ja että esimiehillä pitäisi olla suurempi valta ottaa esille enemmän yksilökohtaisia asioita. Tutkijan näkökulmasta strategiasta puhuminen ei pitäisi aiheuttaa pettymystä kehityskeskustelun sisällölliseen antiin, vaan syventää dialogia vuosi vuodelta. Osapuolten tulisi hyväksyä se, että kaikista aihepiireistä ei synny yhtä helposti keskustelua, ja että toisten kanssa keskusteleminen on luontevampaa kuin toisten. Ihmisiä motivoivat erilaiset asiat, joten dialogin synnyttämiseksi esimiehen olisi hyvä tuntea alaisensa ja heidän kiinnostuksen kohteensa. Appelbaum ym. (2011) mukaan ihmisten käyttäytymiseen ja kiinnostumisen tasoon vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset ja mielipiteet.

Sen sijaan strategioista pitäisi oppia keskustelemaan niin, että jokainen ymmärtäisi, miten ne vaikuttavat omaan työhön. Strategia ei ole toteuttamisen arvoinen, mikäli sitä ei pystytä toteuttamaan suunnitelmien mukaisesti. Strategia on monitahoinen asia, jota on hankala määritellä tyhjentävästi, joten kunkin toimipisteen paikallisten konkreettisten työhöjeiden läpikäyminen korostuu. Strategiakeskustelu myös epävirallisissa foorumeissa työntekijöiden välillä lisää strategian jalkautumista. Strategian implementointiin tarvitaan siten työkaluja, jotta henkilöstön energia suuntautuisi oikeisiin asioihin. Tällöin olisi mahdollista välttyä turhilta ja resursseja tuhlaavilta toimilta. Työtehtävien karsimiseen tarvitaan esimiehiä, jotka pystyvät määrittelemään työtehtävät vuodesta toiseen uusien strategioiden mukaisiksi. Tästäkään syystä paikallista, hiljaista tietoa ei pitäisi aliarvioida. Trendikkään strategian muodostaminen ei jalkaudu toimipaikkoihin pelkillä inforuutu- tai sähköpostiviesteillä, vaan strategian implementointi vaatii paikallisesti työtä, johon koko henkilöstön tulee osallistua. Strategiaa ei voida nimetä johdon työnäytteeksi, vaan toimipaikkojen esimiesten on kannettava vastuu strategian toteuttamisesta.

### 5.2.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelujen yhtenä perusajatuksena on, että yrityksen tavoitteista voidaan tehdä yksilön tavoitteita. Tavoitteiden hyväksyminen ja saavutettavuus riippuvat pitkälti siitä, miten henkilöstö kokee ne omakseen. (Walsh ym. 2005). Kun henkilöstö hyväksyy sille asetetut tavoitteensa, henkilöstö todistaa samalla ymmärtävänsä tavoitteiden merkityksen, sitoutuu noudattamaan niitä ja kantaa samalla vastuuta onnistumisestaan. Silloin kun alainen kokee vastuuta työtehtävistään, hän myös omistautuu niille.

#### *Valmistautuminen*

Kehityskeskusteluihin valmistautumista ei pidetä case-yrityksessä kovin tärkeänä, eikä sitä juuri tapahdu. Useat alaiset vetosivat siihen, että heitä ei ole pyydetty valmistautumaan kehityskeskusteluihin, mutta kukaan ei maininnut, että olisi pyytänyt esimieheltään valmistautumiseen tarvittavaa materiaalia. Tosiasia on kuitenkin se, että kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin niihin valmistautuu. Esimiesten kanssa keskustelimme mahdollisuudesta lähettää alaisille kehityskeskusteluissa käsiteltävät kysymykset etukäteen ja pyytää alaisia lähettämään vastauksensa esitettyihin kysymyksiin ennen varsinaista keskustelutilaisuutta. Tällä tavoin kaikkien olisi valmistauduttava kehityskeskusteluihin. Alaisten tulisi antaa palautetta esimiehelleen mutta myös miettiä etukäteen niitä tavoitteita, jotka tuntuvat oman työn kannalta järkeviltä. Lisäksi kehityskeskusteluissa käsiteltävien aihepiirien ja kysymyksien tulisi vaihdella vuodesta toiseen, jotta asioita tulisi ajateltua eri näkökulmista. Kun osapuolet valmistautuvat kehityskeskusteluihin ja pohtivat asioita ensin yksin, voisi niiden itselle tärkeimpien asioiden esille tuominen kehityskeskusteluissa olla helpompaa. Lisäksi alaiset joutuisivat miettimään, mikä on heidän toimintansa punainen lanka, jolla strategiaa voitaisiin heidän näkökulmastaan toteuttaa. Kun keskusteluihin ei valmistauduta, vaikuttaa siltä, että alaiset vastailevat kysymyksiin vuodesta toiseen samalla tavalla. Tällöin rehellinen ja kehittävä palautekin saattaa jäädä antamatta ja omien työskentelytapojen kriittinen tulkinta tekemättä.

Kehityskeskusteluihin valmistautumista voidaan pitää tuloksellisuuden kannalta niiden tärkeimpänä vaiheena. Keskustelut pysyvät antoisina ja mahdollisuudet dialogin syntymiseen kasvavat, jos molemmat osapuolet miettivät etukäteen, mistä asioista olisi hyvä keskustella (Valpola, 2002: 47, 9-

11). Jos valmistautuminen jää heikoksi, myös strategian implementointi muuttuu haastavaksi, sillä strategian tulkinta ja tavoitteiden asettaminen haluttujen painopistealueiden mukaan ei synny spontaanisti edes supliikkien puhujien toimesta. Kukaan ei voi olettaa myöskään kehitystä tapahtuvan, jos uusia asioita ja mielipiteitä ei tuoda julki. Monet haastateltavat totesivat, että kehityskeskustelulomakkeet ja ennalta määrätty agenda toimivat liian määräävinä tekijöinä. Lomakkeet tekevät kehityskeskusteluista formaalin, sillä agenda edellyttää tiettyjen aihealueiden läpikäyntiä. Toisaalta kehityskeskustelulomakkeesta on hyötyä, jos keskustelutilanteeseen valmistautuu. Kehityskeskusteluista tulisi muotoilla alaisten näköisiä, jotta dialogin toteutuminen olisi mahdollista. Riippuu paljon esimiesten sosiaalista kyvyistä ja ihmistuntemuksesta, miten vaivattomasti erilaiset kehityskeskustelutilanteet muovaantuvat keskustelukumppanin mukaan.

#### *Tavoitteet*

Strategian mukaisesti asetettujen tavoitteiden tulisi olla riittävän haastavia, jotta alaiset kokisivat työnsä tärkeäksi ja arvostetuksi. Kohdeyrityksessä strategian ei voida sanoa olevan tällä hetkellä henkilöstölle kovinkaan keskeinen asia, vaan ihmiset näyttävät toimivan tavalla, jonka kokivat parhaaksi, kukin omalla totutulla tyylillään. Strategian toteuttaminen vaatii selvää suunnitelmaa. Lisäksi työyhteisössä tulee ymmärtää strategian tärkeys. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus tarkastella strategiaa ja siihen liittyen itseään työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä, näkyy strategia myös käytännön toiminnassa. Dialogiseen strategiatyöhön kuuluu olennaisesti se, että organisaatiossa keskustellaan vuosittaisista tavoitteista yhdessä. Tällöin työntekijät voivat sitoutua tavoitteisiin paremmin, ja sitä kautta toteuttaa strategiaa joka päivä. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa koetaan, että tavoitteiden asettaminen tapahtuu jossakin, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Ehkä tästä johtuen edes mahdollisuus vuosittaiseen korvaukseen, joka maksetaan tavoitteiden toteutuessa, ei näytä kiinnostavan haastateltuja työntekijöitä. Mantereen ym. (2011) mukaan dialoginen keskustelu mahdollistaa myös sen, että useampi samaa työtä tekevä työntekijä osallistuu keskusteluun ja sitä kautta muodostaa yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja.

On tärkeää huolehtia siitä, että henkilöstö tietää, kuinka he voivat itse vaikuttaa strategian toteutumiseen. (Kaplan ym. 2002: 235–236). Tavoitteiden asettamisen tulisi tapahtua niin, että työntekijät ymmärtävät, mitä kyseiset tavoitteet

tarkoittavat heidän omassa työssään. Lisäksi työntekijöiden tulisi olla valmiita hyväksymään asetetut tavoitteet. Tavoitteiden ei voida kuitenkaan olettaa olevan motivoivia tai kannustavia, mikäli ne eivät perustu alaisen tekemään työhön. Tavoitteiden tulisi siis palvella kokonaisuutta, mutta ohjata myös henkilöstöä suuntaamaan energiansa oikeisiin asioihin. Jotta strategiatyö olisi tuloksellista, täytyisi huomiota kiinnittää esimiesten tapaan kertoa tavoitteista työntekijöille. Henkilöstö saattaa kokea, että vasta kehityskeskusteluissa julkituotuja tavoitteita on hankala kyseenalaistaa, ja että keskustelua tavoitteista tulisi käydä jo ennen kehityskeskusteluja muissa, mahdollisesti epävirallisemmissa foorumeissa. Tällöin henkilöstöllä olisi paremmat mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteiden sisältöön.

### *Palaute*

Haastateltavien esimiesten ja alaisten mukaan tutkittavassa yrityksessä palautetta annetaan molemmin puolin. Kukaan haastatelluista henkilöistä ei kokenut negatiivisen palautteen antamista vaikeaksi. Haastatteluun valittujen henkilöiden vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että sen sijaan positiivista palautetta saatetaan antaa jopa liian paljon, jolloin on vaarana, että se saattaa menettää merkityksensä. Kuten mainittu, taitavasti annettu kritiikki vie ihmisiä eteenpäin. Positiivista palautetta voi olla helpompi antaa, mutta myös rakentavan kritiikin antaminen on tärkeää. Ennen esimiehen ja alaisen välisiä yksilökeskusteluita voisi olla hyvä kerätä palautetta myös kyseisen työntekijän työkavereilta ja mahdollisilta muilta sidosryhmiltä, jolloin saataisiin laajempi käsitys henkilön suoriutumisesta ja palaute voisi olla todennäköisempää. Palautteen antaminen voi joskus vaikuttaa tarpeettomalta, mutta järkevästi annettuna, taitavana kritiikkinä palaute voi johtaa myös erittäin tehokkaisiin tuloksiin. Goleman (2002: 193) määrittelee, että taitavasti annettu kritiikki keskittyy tekoihin, eikä niinkään ihmisen puutteisiin. Yhtä lailla on tärkeää osata ottaa palaute asianmukaisesti vastaan. Tällöin palautteesta voidaan oppia ja kritiikin avulla ihmiset mahdollisesti kehittävät itseään paremmin eivätkä pitäydy pelkästään vanhoissa toimintamalleissa. Kohdeorganisaatiossa palautteen antamista olisi mahdollista kehittää esimerkiksi siten, että osapuolet valmistautuisivat kehityskeskusteluihin hyvin. Palaute voisi muodostua useamman henkilön mielipiteistä, jolloin palaute olisi mahdollisimman aitoa. Tällöin kritiikki kohdistuisi todennäköisemmin olennaisempiin asioihin. Vanhoista toimintamalleista luopuminen saattaa tuntua vaikealta, mutta toiminta tulisi sopeuttaa kulloiseenkin tilanteeseen ja ympäristöön sopivaksi.

Kohdeorganisaatiossa nykyään aiempaa useammin käytävät kehityskeskustelut ja ajankohdat herättivät keskustelua, sillä niin esimiehille kuin alaisillekaan uuden käytännön tarkoitus ei ole täysin selvillä. Nähdäkseni kaksi kertaa vuodessa käytävistä kehityskeskusteluista on kuitenkin hyötyä, sillä helmikuussa alaisille asetetut tavoitteet voidaan tarkistaa elokuussa. Tällöin loppuvuoden tavoitteita voidaan tarvittaessa muokata, tai tehdä tarpeellisia toimenpiteitä ja muutoksia toimintatapoihin helmikuussa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi loppuvuoden aikana. Kun tavoitteita tarkastellaan ja tarvittaessa muokataan kesken vuoden, auttaa se henkilöstöä toteuttamaan yrityksen strategiaa koko ajan. Lisäksi keskustelut antavat esimiehille ja alaisille mahdollisuuden kehittää dialogista kanssakäymistä. Tavoitteiden tarkastelu kesken vuoden on järkevää myös siksi, että osalla työntekijöistä asetetut tavoitteet ovat voineet täytyä jo ensimmäisen vuosipuoliskon aikana. Heidän osaltaan voidaan keskustella ja sopia uusista tavoitteista elokuussa. Kaksi kertaa vuodessa käytävien kehityskeskustelujen etuna voidaan pitää myös sitä, että elokuussa esimiesten lienee helpompi käydä loppuvuoden suunnitelmia läpi työntekijöiden kanssa. Toisaalta, voidaan miettiä, onko mielekästä käydä kehitys- eli tavoitekeskustelua juuri kesälomajakson päätteeksi.

### 5.2.3 Dialogi

Kehityskeskusteluiden dialogisuus riippuu molempien osapuolten asenteesta sekä siitä, kuinka valmiita he ovat aidosti kohtaamaan toisensa (Isaacs, 2001: 46–47). Anneli Valpolan (2000: 167) mukaan tärkeintä syvällisen keskustelun muodostamisessa onkin nimenomaan luottamus. Ei ole lainkaan itsestään selvää, että alaisen ja esimiehen suhde olisi aina kehittävä vuorovaikutussuhde. (Wink, 2007: 61). Dialogin toteutuminen vaatii avointa ja rehellistä suhdetta, jossa molemmat osapuolet työskentelevät aidosti yhteisen asian puolesta. Osassa haastatteluvastauksissa mainittiin henkilökemiakysymykset liittyen dialogin syntymiseen. Mikäli henkilökemiat vaikuttavat olennaisella tavalla yksikön toimintaan, tilanteisiin tulisi rohkeasti puuttua. Appelbaum ym. (2011) määrittelevät teoriaosuudessa, että ihmisillä on taipumus muodostaa toisista positiivinen tai negatiivinen kuva, jota heidän on jatkossa hankala muuttaa. Vastausten perusteella kehityskeskustelua pidetään vuorovaikutustilanteena helppona. Positiivisia kokemuksia kehityskeskusteluista on eniten niillä haastatelluista, jotka kokevat dialogin ilmenevän esimies-alais -suhteessa. Haastattelujen negatiiviset kokemukset



liittyvät osapuolten kiireisiin aikatauluihin ja siihen, että kehityskeskustelut etenevät lähes aina orjallisesti annetun kehityskeskustelulomakkeen mukaan.

Avoimuus, yhteinen ymmärrys, lähestyttävyyys, luottamus ja tasa-arvo ovat dialogin peruseriäitä, joiden toteutumista pyrittiin selvittämään haastattelun avulla. Dialoginen keskustelu voi tuntua hyvinkin vaivattomalta ja yksinkertaiselta toteuttaa, mutta se vaatii onnistuakseen aikaa ja paneutumista, eikä se missään nimessä synny ilman sitoutumista ja luottamusta. Dialogin avulla on mahdollista päästä eroon tavanomaisen keskustelun manereista. Dialogissa osapuolet keskittyvät asian ratkaisemiseen nopeasti sen sijaan, että puolustavat omaa näkökantaansa voittaakseen keskustelun. Dialogissa kukaan osapuolista ei pyri myymään omia ajatuksiaan, vaan kuuntelemaan taitavasti kaikkien mielipiteitä ja muodostamaan sitä kautta keskustelua, jonka lopputuloksena päätökset syntyvät. Avoimen dialogin avulla asiat voidaan ratkaista yhdessä. Näin myös alaisille annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin sekä ottaa todellista vastuuta työstään ja siinä onnistumisesta. Dialogissa rakennetaan yhteistä näkemystä, jonka tuloksena syntyy yhteisymmärrys. (Isaacs, 2001: 56-65).

Dialogisuus ei tarkoita suinkaan sitä, että ihmisten tulisi olla asioista samaa mieltä. Kaikkien tulisi kuitenkin ymmärtää toistensa mielipiteitä ja olla valmiita vastaanottamaan erilaisiakin ajatuksia. Dialogissa on tärkeää, että toisten mielipiteitä todella kuunnellaan, eikä muiden ehdotuksia hylätä välittömästi. Lisäksi dialogissa ei tulisi pelkästään puolustaa omaa näkökantaansa. Tilanteet kärjistyvät usein niin, että osapuolet kokevat tarpeelliseksi voittaa keskustelut pitämällä itsepintaisesti kiinni omista mielipiteistään. Toisaalta myöskään myötäilemällä toisten ajatuksia ei saada aikaan uutta ajattelua, vaan lähtökohtana tulisi olla vastakkaiset ajatukset. (Mönkkönen, 2007: 60). Dialogin onnistumisessa esimies nähdään vastuullisena osapuolena, vaikka esimiehen ja alaisen keskinäinen suhde määrittelee viime kädessä dialogin onnistumisen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehillä ja alaisilla on paljon toiveita ja ajatuksia yhteisiin keskusteluihin, mutta kukaan ei tunnu osaavan ilmaista niitä ääneen niin, että toinen osapuoli tietäisi asiasta.

Esimiesten tulisi tuntea jokainen alaisensa, jotta johtaminen olisi optimaalista ja se veisi ihmisiä siihen suuntaan, mihin yritys haluaa edetä. Työyhteisössä toistensa tunteminen edesauttaa ihmisten tyytyväisyyttä ja avoimuutta ja helpottaa johtamista. Jos ihmiset eivät luota toisiinsa ja organisaation tapaan

toimia, ei avointa ja rehellistä ympäristöä ole helppo luoda. Jotta yksilöt voisivat suoriutua tehtävistään, tulisi heidän luottaa esimiehiinsä ja kollegoihinsa. Työyhteisössä jokaisen tulisi opetella hyväksymään erilaiset näkemykset ja tulkinnat, koska niiden avulla omatkin näkemykset voivat rikastua. Mitä lähempänä esimies on alaistensa työtä, sitä paremmin hänen pitäisi tietää, mitä hänen alaisilleen kuuluu ja millaisia ovat heidän työskentelytapansa.

Esimiesten tulisi olla aidosti läsnä työyhteisön arjessa. Yhdessä ajattelu vaatii enemmän, sillä ihmisillä pitää olla kyky yhdistellä asioita ja viedä ajatuksiaan eteenpäin. Kun strategiasta keskustellaan avoimesti ja kun hyvät toimintatavat strategian toteuttamiseksi muodostetaan yhdessä, on se kaikkien hyväksymä. Suuressa yrityksessä tosin koko työyhteisön osallistuminen strategian muodostamiseen saattaa olla mahdotonta, mutta strategian implementoinnissa monen tulisi olla mukana. Juuti (2005: 50) mainitsee teoksessaan, että esimiehet ja alaiset eivät saisi olla ylikuormitettuja, sillä muutoin he eivät ole kykeneviä aistimaan ja havainnoimaan ympärillään tapahtuvia asioita. Ilman mahdollisuutta aistia ja havainnoida, mitä ympäristössä tapahtuu, myös dialogista tulee helposti tällä tyylillä hyvin mekaanista ja jäykkää. Tilannekohtaisia tunnetiloja tulisi pyrkiä aistimaan, sillä ne saattavat vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Haastatteluvastauksista kävi ilmi, että niin esimiehet kuin alaisetkin osaavat tunnistaa erilaisia tunnetiloja, ja mukauttavat tarvittaessa käyttäytymistään kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Tämä kertoo siitä, että kohdeorganisaatiossa ihmiset tuntevat toisensa ja että he ovat toistensa seurassa aitoja.

Kuten aiempaan teoriaosuudessa on mainittu, dialogisuutta on ennen kaikkea yhdessä ajattelemisen. Kyse ei ole kuitenkaan pelkästään siitä, että yksittäiset ihmiset toisivat omat tietonsa ja taitonsa esille, vaan siitä, että niiden avulla synnytetään uusia asioita. Eriävien mielipiteiden esittämistä ei tulisi pelätä. Työyhteisöissä keskustelua olisi hyvä käydä myös yli osasto-, yksikkö- tai tiimirajojen. Kohdeorganisaatiossa keskustelut tyrehtyvät liian usein siihen, että läpikäytävä asia perustuu tilastoihin ja kaavioihin, eikä niinkään siihen kuinka asioita vietäisiin strategian vaatimaan suuntaan. Yhtenä toimipaikan haasteena voidaan pitää sitä, että ihmisten on vaikea muuttaa käsityksiään asioista ja toisista ihmisistä, jos niistä kerran on saanut tietynlaisen mielikuvan. (Hankamäki, 2003). Jos idea tai uusi ajatus tulee tyrmätyksi esimerkiksi esimiehen toimesta, on mahdollista, että alaiset eivät jatkossa uskalla esittää

ideoitaan esimiehen kuullen. Ihmiset käyttäytyvät pitkälti uskomusten ja kokemusten osoittamalla tavalla. Nämä seikat vaikuttavat esimerkiksi kohdeorganisaation naisten motivaatioon ja tyytyväisyyteen työtään kohtaan sekä avoimuuden ja luottamuksen rakentumiseen.

Haastatteluiden perusteella esimiesten ja alaisten välit näyttävät olevan luottamukselliset. Näin ollen kohdeorganisaatiossa dialogille on olemassa tarvittava perusta. Osassa vastauksista dialogin esteeksi mainitaan kuitenkin henkilökemiakysymykset. Toisaalta moni haastatelluista näki yksin esimiehen olevan vastuussa onnistuneesta dialogista. Alaisen ja esimiehen keskinäinen suhde määrittelee viime kädessä dialogisuuden onnistumisen. Toisaalta dialogin onnistumiseen voivat vaikuttaa myös esiin tulleet tilannekohtaiset tunnetilat. Dialogi voi jäädä vajaaksi myös, mikäli toiminnan koetaan olevan jo liian rutiininomaista.

Tämän tutkimuksen johtopäätösten valossa voidaan myös todeta, että dialogin syntymistä tehostaa dialogiin osallistuvien yhteinen historia samassa työyhteisössä. Keskustelu on avoimempaa, kun dialogin osapuolet ovat toisilleen tuttuja. Toisaalta moni saattaa kokea kehityskeskustelut outoina tilanteina, joissa keskustelu ei ole luontevaa. Tuttujen esimiesten ja alaisten kesken kehityskeskusteluille ei myöskään aina nähdä tarvetta, sillä osapuolet ovat joka tapauksessa päivittäinen kanssakäymisissä toistensa kanssa. Kehityskeskusteluita tulisikin siis kehittää niin, että osapuolet keskustelevat dialogisin perustein, jolloin yhteiset näkemykset syntyvät. Lisäksi yhtenä huomiona on syytä todeta, että kehityskeskusteluiden aikana strategian läpikäymistä ei voida unohtaa, mikäli niistä ei muuten tule puhetta.

### *Tiimipalaverit*

Esimies voi toimia tiimipalavereissa fasilitaattorina, mikäli ymmärrys ja tietämys kaikkien alaisten töistä eivät ole riittävällä tasolla. Ryhmäkeskustelutilanteet vaativat ennen kaikkea luottamusta, rehellisyyttä ja avoimuutta. Niiden onnistuminen on pitkälti kiinni siitä, kuinka miellyttävinä tai tärkeinä osapuolet kokevat tilanteet. Dialogia tarkastellaan ennen kaikkea myös ryhmäprosessina, jossa henkilöstö pohtii yhdessä kohtaamiaan asioita. Haastattelujen perusteella yhteistyö oman tiimin sisällä koetaan hyväksi, eikä kenenkään tarvitse jännittää työskentelyä muiden kanssa. Ideoita ja ajatuksia vaihdetaan keskenään, ja niitä viedään jalostettuina eteenpäin. Toisaalta alaiset miettivät turhan tarkkaan, minkälaisia ideoita ja ajatuksia on järkevää tuoda

esimiehen tietoisuuteen, sillä pienistä asioista voi syntyä merkityksellisiä toimintatapoja.

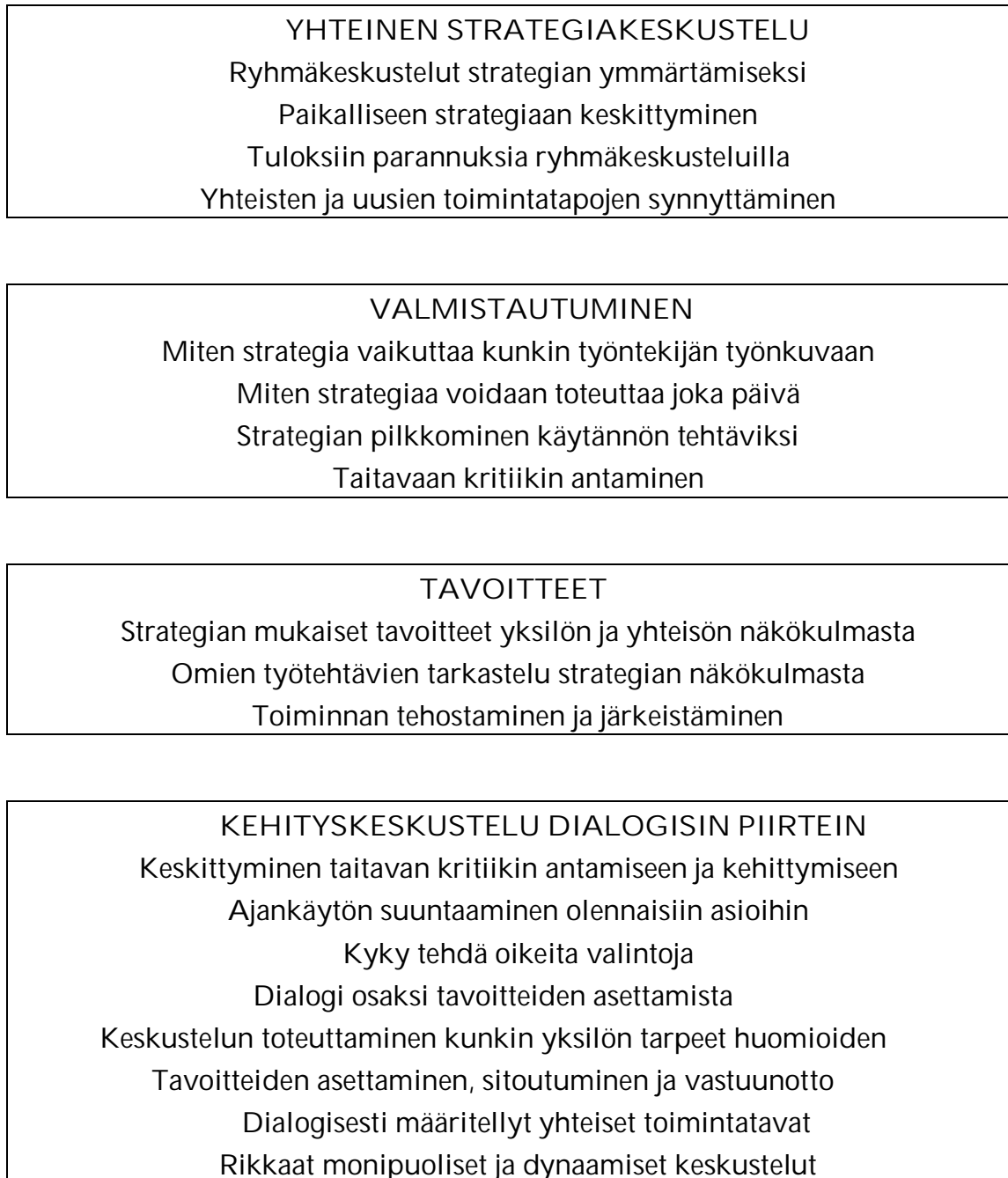
Useat haastateltavat katsoivat, että yhteisissä palavereissa "ne puhuvat keiden pitää". Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että dialogisuuden onnistumista edesauttaa luottamuksellinen ja avoin suhde. Kuitenkin alaisetkin oivalsivat keskusteluiden aikana, että dialogi vaatii myös heidän omaa aktiivisuutta. Alaistaidoilla on siten merkitystä dialogisuudessa, eikä dialogin syntyminen voi olla yksin esimiehen vastuulla.

Jokaisen esimiehen tulisi tuntea alaistensa työtehtävät ja toimintatavat. Ei ole riittävää, että esimies on läsnä vain, kun alainen pyytää apua. Haastatteluissa tuli ilmi, että joiltakin esimiehiltä ei voi pyytää apua kaikissa tilanteissa, sillä esimiehet eivät useinkaan tiedä miten käytännöntyö toimii. Ryhmäkeskustelut, sekä mahdolliset muutokset tiimipalavereiden rakenteessa auttavat kuitenkin esimiehiä ymmärtämään alaistensa työtehtäviä paremmin. Tiimipalavereiden yhteydessä tulisi miettiä ryhmätöinä, miten faktoina esitettyihin tilastoihin saataisiin parannuksia. Näiden keskusteluiden aikana esimies saattaisi kuulla ensiarvoisen tärkeitä huomioita alaisiltaan, jolloin tavoitteiden asettaminen ja töiden järjestely hoituisi järkevästi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiesten tulisi hyödyntää alaistensa tietämystä enemmän, sillä alaiset ovat kuitenkin oman työnsä asiantuntijoita. Myöskään ryhmäkeskusteluita eri osastojen ja tiimien välillä ei saisi unohtaa. On tärkeää ymmärtää, että eri sidosryhmät ja tiimit vaativat erilaisia suunnitelmia strategian toteuttamiselle, jolloin yhden toimipaikan strategian implementoinnissa tulee ottaa huomioon usean eri osaston toiminta.

Esimieskoulutuksia tulisi järjestää säännöllisesti, etenkin silloin, kun esimies on tehtävässään uusi. Lisäksi olisi hyvä järjestää alaisille erillisiä koulutuksia, joissa käydään läpi strategiaa. Strategiakoulutukset voitaisiin järjestää tiimeittäin, jolloin strategiasta keskusteltaisiin yhdessä kyseisen tiimin omista lähtökohdista käsin. Lisäksi niin esimiehet kuin alaisetkin kaipaavat ohjeistusta kehityskeskusteluihin valmistautumisesta ja palautteen antamisesta. Tällä hetkellä kohdeorganisaation esimiehillä on mahdollisuus osallistua kehityskeskustelukoulutuksiin. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että alaiset kaipaavat samanlaista koulutusta, jossa kehityskeskusteluiden tarkoitus, palautteen antamisen merkitys sekä kehityskeskusteluihin valmistautuminen käydään läpi. Koulutuksella pyritään siihen, että kohdeyrityksen kehityskeskusteluista tuli tarkoituksenmukainen.

Hierarkkisella strategiatyöllä tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksellä on selkeä johtaja-auktoriteetti. Hierarkkisen näkökulman keskusteleva vaihtoehto on aito dialogi, jonka tavoitteena on saada ihmiset keskustelemaan yhdessä (Mantere ym. 2011: 33–36). Osallistumisen puute keskusteluun saatetaan nähdä jopa vakavana rikkomuksena tehokasta strategiatyötä kohtaan. (Mantere, 2005). Tavoitteena on saada jokainen organisaation jäsen vastuuseen kehityskeskusteluiden onnistumisesta. Esimiehen ja alaisen mahdollisuus päivittäiseen yhteistyöhön lisää aitoa dialogia ja helpottaa strategian implementointia. Ihmisillä on luontainen tarve tulla kuulluksi, joten myös työyhteisössä tulisi entistä useammin kysyä ”Mitä kuuluu?”. Kun työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa paremmin, myös dialogi helpottuu, eikä jää yksin esimiesten vastuulle. Rikkaat, monipuoliset ja dynaamiset keskustelut auttavat organisaatiota eteenpäin toiminnassaan. Hyvä dialogi ottaa huomioon koko henkilöstön sekä yhteistyönä syntyneet ideat, ajatukset ja vallitsevan strategian mukaiset toimintatavat.

Kuvion 6 tarkoituksena on tiivistää johtopäätökset niin, että ne etenevät aikajärjestyksessä yhteisistä strategiakeskusteluista aina henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin saakka.



KUVIO 6. Ideointia tulosten pohjalta.

### 5.3 Tutkimusprosessin arviointia ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen viimeinen kappale kertoo omista ajatuksistani: mistä tutkimus on lähtenyt liikkeelle, mihin tutkimus päättyi ja mitä tutkimuksessa olisi voinut tehdä toisin. Lisäksi viimeisessä kappaleessa käsitellään

tutkimuksen aikana syntyneitä ajatuksia ja mahdollisista jatkotutkimuskohteista.

Oma kiinnostukseni aiheeseen heräsi Strategisen johtamisen opintojen myötä. Maisteriopintoni sisälsivät teoreettisia opintoja strategian valitsemisesta, analysoimisesta ja toteuttamisesta. Oma työtaustani kansainvälisessä yrityksessä, jossa strategiat ovat osa työpäivää, herättivät mielenkiintoni strategian implementointia kohtaa. Strategiaa ja sen jalkauttamista on tutkittu viime vuosina jonkin verran, mutta dialoginen lähestymistapa uutena näkökulmana kiehtoi. Vanhemmat sukupolvet väistyvät hiljalleen työelämästä, ja työyhteisöihin alkaa tulla 1990-luvulla syntyneitä nuoria työntekijöitä. On siis varmistuttava siitä, että yritys on valmis ottamaan heidät vastaan. Vanhempi sukupolvi on tottunut työskentelemään hierarkkisessa työympäristössä, kun tulevaisuudessa odotetaan dialogin roolilla olevan entistä suurempi merkitys. Tutkimusaiheen valintaani vaikutti lisäksi se, että tiesin kohdeorganisaation hyötyvän tutkimuksesta, sillä kohdeyrityksessä hierarkiatasoja on useita, eikä strategian jalkautumista toimipisteittäin ole viime vuosina tutkittu.

Tutkimusta olisi voinut laajentaa haastattelemalla myös keskijohdon edustajia, jolloin näkökulmat olisivat lisääntyneet. Tällöin tutkimukseen olisi saatu mielenkiintoinen esimies-esimies -asetelma. Nyt tutkimus suunnattiin kuitenkin yhden toimipisteen henkilöstöön. Nähdäkseni tutkimus onnistui tavoitteessaan, sillä tutkimuksen avulla saatiin selville kokemuksia dialogin roolista. Tutkimus paljasti myös, että kokemukset dialogin roolista olivat osittain erilaisia esimiesten ja alaisten keskuudessa. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa käy ilmi, että strategiasta kertova teoriaosuus poikkeaa jonkin verran empiirisen osion tuloksista. Näin ollen kohdeyrityksessä tulisikin tarkastella strategian implementointiprosessia. Haastatellut esimiehet kokevat, että strategian implementointi onnistuu kehityskeskusteluissa osittain ehkä siitä syystä, että he yleensä noudattavat yrityksen yleisiä ohjeita liittyen kehityskeskusteluihin. Esimiehet siis suoriutuvat tehtävästään tältä osin määrättyllä tavalla. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että kehityskeskustelutilanteissa ei juurikaan synny keskustelua. Siten lienee selvää, että kohdeorganisaatiossa strategian implementointia ei tapahdu teorian edellyttämällä tasolla. Tutkimuksen haasteellisin osuus oli dialogiin syventyminen, sillä siihen liittyvää kirjallisuutta ei juuri ollut.

Kohdeorganisaatiossa on tyypillistä, että alainen ja esimies työskentelevät eri paikkakunnilla. Tutkimus haluttiin kuitenkin rajata keskenään samantyyliisiin esimies-alaisuuteisiin, jolloin kaikilla haastateltavilla oli samanlaiset lähtökohdat.

Tutkimuksen tulokset vastasivat hyvin tutkimuksen alussa asetettuihin kysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten strategia näkyy valitussa toimipaikassa ja miten strategian implementointi siellä koetaan. Pyrkimyksenä oli myös selvittää, miten asetetut tavoitteet muotoilevat strategiaa ja kuinka dialogi toteutuu strategiaketjussa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelut ovat tällä hetkellä enemmänkin tekninen suoritus kun strategian jalkauttamiseen tähtäävä, henkilöstöä motivoiva dialoginen hetki.

Tutkielmaan liittyen haasteellisinta oli rajata aihe niin, että se sisältäisi sekä teoreettisen että empiirisen vastauksen. Teemahaastattelurungon muodostamisessa haasteena oli erilaisten kysymysten laatiminen samasta aihepiiristä niin esimiehille kuin alaisillekin. Haastateltavat eivät valmistautuneet haastatteluihin etukäteen, eivätkä he olleet saaneet haastattelusta muuta tietoa kuin kutsukirjeet. Haastatteluvastaukset olisivat voineet olla syvällisempiä tai analyttisempiä, mikäli kaikkien haastateltavien kanssa olisi ennen varsinaista haastattelua suoritettu esihaastattelu. Mikäli yksilöhaastattelujen lisäksi tutkimuksessa olisi käytetty ryhmähaastatteluja, olisi niiden avulla voinut syntyä enemmän keskustelua.

Siteerausten suuresta määrästä johtuen pohdin aluksi empiirisen aineiston johdonmukaisen seuraamisen ja sanatarkan kirjaamisen mielekkyyttä. Nähdäkseni aineiston kuvaaminen onnistui kuitenkin hyvin. Aineisto on lisäksi esitetty tiivistetyssä muodossa kappaleen lopussa olevassa tiivistelmätaulukossa. Henkilökohtaisesti suurimpana haasteena pidin sitä, että onnistuisin haastattelutilanteessa viemään keskustelua eteenpäin kuitenkin johdattelematta haastateltavia liikaa. Kaikki haastateltavat olivat minulle tuttuja entisistä työkuviosta, ja se lisäsi haastattelutilanteisiin liittyviä haasteita.

Haastateltavat vaikuttivat olevan aidosti innostuneita tutkimuksesta. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat odottavansa tutkimuksen tuloksia mielenkiinnolla. Tutkimus valaisee, mitä strategia on, miten sen tulisi näkyä organisaation jokapäiväisessä työssä ja miten siitä tulisi keskustella. Lisäksi



tutkimus keskittyy keinoihin, joiden avulla esimiehet ja alaiset voisivat rakentaa dialogisen suhteen. Nähdäkseni tutkimuksen aiheen valinta onnistui hyvin ja oli hyödyllinen kohdeorganisaation kannalta. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että kohdeorganisaatiossa on kehitettävää niin esimiesten kuin alaistenkin toiminnassa.

Tässä tutkimuksessa ei siis käsitelty lainkaan keskijohdon roolia strategiaprosessissa. Se on kuitenkin mielenkiintoinen aihe ja voisi toimia luontevana jatkotutkimuksen kohteena. Isoissa yrityksissä, joissa ylimmän ja alimman johdon välillä on useita hierarkkisia tasoja, strategian jalkauttaminen voi kohdata haasteita. Tutkimuksessa voitaisiin pohtia ymmärtääkö kukin porras strategian samalla tavalla, muuttuvatko merkitykset yrityksen eri portaiden välillä ja miten esimiehet keskustelevat asioista keskenään.

Toisena jatkotutkimusideana olisi tutkia dialogin roolia syvemmin, jotta tutkimuksen tuloksena yritys saisi enemmän konkreettisia työkaluja dialogin muodostamiseen. Kolmas mahdollinen jatkotutkimusidea on valita haastateltaviksi henkilöitä saman yrityksen eri liiketoimintayksiköistä. Eri paikkakunnilla toimivia henkilöitä haastatteleamalla tulososiossa olisi mahdollista vertailla liiketoimintayksiköiden välisiä eroja.

#### 5.4 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Validiteetti ja reliabiliteetti määritellään usein kahdesta eri näkökulmasta, joita ovat tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen johtopäätökset. Validiteetti ilmaisee, miten onnistuneesti tutkimusmenetelmä on valittu suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Validiteetin voidaan todeta olevan hyvä, kun kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Reliabiliteetti, eli luotettavuus, ilmaisee miten luotettavasti tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Alhainen reliabiliteetti voi kertoa esimerkiksi virheellisestä tulkinnasta. Haastattelututkimuksessa haastateltava voi muistaa tai ymmärtää jonkin asian väärin. (Hirsjärvi, 2002: 213). Tutkimusprosessin tulee olla johdonmukainen, joka tarkoittaa sitä, että tutkittavan ilmiön, aineiston hankintamenetelmien, teoreettisen lähestymistavan ja analyysin välillä tulee olla ymmärrettävä yhteys (Perttula, 1995: 102–104).

Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä sen avulla oli tarkoituskin selvittää. Validiteetti tarkoittaa karkeasti ottaen systemaattisen virheen puuttumista. Validilla mittarilla suoritettavat mittaukset ovat yleensä oikeita. Validiteetti on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkasti suunnitellulla tiedonkeruulla. Haastattelulomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti, ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä, 2004: 29). Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa validiutta saattavat heikentää myös haastattelijan johdattelevat kysymykset.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, sillä luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sitä, että se olisi toistettavissa samanlaisin tuloksin. (Heikkilä, 2004, 30). Tässä tutkimuksessa voidaan olettaa vastaajien vastanneen rehellisesti kysymyksiin, koska heidän nimensä eivät tule tutkimuksessa ilmi. Lisäksi kysymykset esitettiin mahdollisimman yksinkertaisesti, joten väärinymmärtäminen on ainakin suurimmaksi osaksi suljettu pois. Lisäksi haastattelun aikana oli mahdollista selventää kysymyksiä tarvittaessa. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan siten, että tutkimuksen tuloksia analysoidaan sisällönanalyysia käyttäen, jota pidetään tämän tutkimuksen kannalta parhaana mahdollisena tutkimusmenetelmänä. Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen tulososiossa on käytetty suoria lainauksia ja että tutkija itse tuntee organisaation toimintatavat entuudestaan.

Eräs tapa varmistua tutkimuksen luotettavuudesta on käyttää erilaisia teorioita, menetelmiä ja näkökulmia. Laadullisen tutkimuksen tulosten täytyy olla todellisia, ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä tulee voida tutkia niitä asioita, joita tutkimuksessa halutaan tutkia (Anttila, 2006: 30–46). Laadullisen tutkimuksen tulosten toistuvuuden ja yleistettävyyden vuoksi on pohdittava, missä määrin tuloksia voidaan yleistää. Koko tutkimusprosessin tulee rakentua yleistettävyyden näkökulmasta. Haastattelututkimuksessa asioita on mahdollista kysyä moneen kertaan, jolloin lopputuloksia voidaan verrata keskenään. Objektiivisuuden ja subjektiivisuuden avulla on mahdollista selvittää, miten erilaiset taustatekijät vaikuttavat vastauksiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin esimiesalaisyasemaa taustatekijänä. (Alasuutari, 1999).

Tässä tutkimuksessa on pyritty kiinnittämään huomiota tutkimusprosessin johdonmukaisuuteen noudattamalla tutkimusprosessia. Tutkimuksen

empiirinen aineisto on kerätty vasta, kun teoreettinen aineisto oli hankittu. Lisäksi teoreettisen lähestymistavan ja analyysimenetelmän välille on pyritty rakentamaan järjellinen yhteys perustelemalla tehdyt johtopäätökset ja seuraamalla valittua prosessia. Alasuutarin (1999: 278) mukaan yksi tutkimus ei ole ratkaisevaa, vaan tutkimusongelma vaatii ratkaisukseen lukuisia tutkimuksia eri näkökulmista ja eri tutkijoiden toimesta. Tämän tutkimuksen päätteeksi voin tutkijana todeta, että dialogin rooli strategian implementoinnissa on monimutkainen, mutta palkitseva ja onnistuessaan se johtaa yritystä tuloksellisesti eteenpäin.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3 painos. Tampere: Vastapaino. Gummerus. 317 s. ISBN 978-951-768-055-4.

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu. 2 painos. Hamina: Akatiimi. 674 s. ISBN 952-5378-11-X.

Appelbaum, S., Roy, M., Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management decision*, Vol. 49 ISSN: 4 pp. 570-585.

Bahtin, M. (1991). Dostojevskin poetiikan ongelmia. Helsinki: Orient Express. 542 s. ISBN (sid.).

Barron, B. (1991). Parent-teacher conference day: A school plan. 111 (3), 396-400.

Bohm, D. (1996). On dialogue. 1<sup>st</sup> Edition. New York: Routledge. 97 s. ISBN 0-203-26516-5.

Boomer, L Gary. (2005). A firm of shared vision, or just shared services? *Accounting today*. Jul 25-Aug. 19, 13; ProQuest. 24 p.

Burbules, N. (1993). *Dialogue in Teaching: Theory and Practice*. 4th Edition. New York: Teachers College Press. Pp 1102-1121. ISBN 0-935302-26-3.

Drucker, Peter F. (2002). *Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset- 60 vuotta johtamistutkimusta ja – tietoa*. 1. Painos. Juva: WSOY. 278 s. ISBN 9510268321.

Freedman, Mike & Tregoe, Benjamin B. (2003). *Strategisen johtamisen taito*. Helsinki: Rastor-yhtiöt. 232 s. ISBN 952-5024-46-6.

Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work. How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston: Harvard Business School Press. Kiefer, T. & Briner, R. 2003. Handle with care. *People management*. 9 (21), 48-50.

Goleman, D, Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. 310 p. ISBN 1-57851-486-X.

Hankamäki, J. (2003). *Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka*. Helsinki: Yliopistopaino. 371 s. ISBN 951-570-540-1.

Heikkilä, J & Heikkilä, K. (2001). *Dialogisuus – avain innovatiivisuuteen*. 1. Painos. Juva: WS Bookwell Oy. 233 s. ISBN 951-0-25601-3.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (1997). Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä. Tammer-Paino. 432 s. ISBN 951-26-4184-4.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2004). Tutki ja Kirjoita. 10 painos. Helsinki: Tammi. 436 s. ISBN 951-26-5113-0.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2008). Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 2008 (Yliopistopaino). 213 s. ISBN 978-952-495-073-2.
- Hodgkinson, G. & Sparrow, P. (2002). The competent organization: a psychological analysis of the strategic management process
- Hoe, S. (2007). Development and Learning in Organizations. Vol. 21. Emerald Group Publishing Limited. ISSN 1477-7282.
- Hämäläinen, V & Maula H. (2004). Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Isaacs, William. (1999). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suomentanut Maarit Tillman. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 394 s. ISBN 952-14-0425-6.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. Journal of Management Studies. Vol. 40, No. 1. 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in- Use. Organization Studies, Vol. 25, No. 4, 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice. An activity-based approach. 1<sup>st</sup> Edition. London: Sage. 201 p. 0-7619-4438-9.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of practice perspective. Human relations. Vol 60, 1. [online] 5-27. <http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/231456388?accountid=14797>. ISSN 00187267.
- Juuti, P. (2005). Toivon johtaminen. 2. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino. 191 s. ISBN 951-1-20147-6.
- Juuti, P. (2007). Strategia, tunteet ja toiminta. 1. Painos. Tampere: Tammer-Paino Oy. 163 s. ISBN 978-951-9411-40-8.
- Järvinen, P. (2000). Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Kaplan, R., S. & Norton, D., P. (2002). Strategialähtöinen organisaatio – Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. 432 s. ISBN 952-14-0539-2.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino. 350 s. ISBN 951-768-175-5.

Kamensky, M. (2000). Strateginen johtaminen. 2. Painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj. 325 s. ISBN 952-14-0226-1.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällönanalyysi. Hoitotiede 1999. Vol 1/-99, 3-12 s.

Laamanen, K. (2005). Ilmiöstä tulkintaan. Johda suorituskyykyä tiedon avulla. Helsinki: Tammer-paino. 433 s. ISBN 952-5136-27-2.

Lehtovaara, M. (1992). Subjektiiivinen maailmankuva kasvatustieteellisen tutkimuksen kohteena. Kasvatuksen filosofian pohdintaa ja kasvatustieteen filosofian kehittelyä Lauri Rauhalan eksistentiaalisen fenomenologian pohjalta erityisesti silmälläpitäen minäkäsitystutkimuksia. Acta Universitatis Tamperensis ser A. Vol. 338. Tampereen yliopisto.

Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. Strategic Organization. Vol 3 no. 2. 154. 1-184 p.

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (2011). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy. 1. Painos. 181 s. ISBN 978-951-0-37817-5.

Mills, C.W. (1970). The Sociological Imagination. Harmondsworth. Penguin.

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. Harvard Business Review, July-August. 65(4) 66–75 p.

Mönkkönen K. (2002). Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuovaikutuksessa. Kuopion yliopistonjulkaisuja E.Yhteiskuntatieteet 94. Kuopion yliopiston painatuskeskus, Kuopio.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. 1<sup>st</sup> Edition. New York: Oxford University Press. 265 p. ISBN 0-19-509269-4.

Näsi, J. & Aunola, M. (2004). Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisuja 12/2002. 2. Painos. Tampere: Tammerpaino Oy. 177 s. ISBN 951-817-864-X.

Perttula, J. (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena – johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere. Suomen fenomenologinen instituutti. 189 s. ISBN 951-96984-3-4.

Piggot-Irvine, E. (2003). Key Features of Appraisal Effectiveness. The International Journal of Educational Management. Vol 17: issue 6.[online] [cited

2003] pp. 254-261(8).  
<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/229158125?accountid=14797>. ISSN 0951354X.

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

Ranki, A. (1999). Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj: Gummerus. 174 s. ISBN 952-14-0224-5.

Roberts, G. E. (1998). Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal. *Public Personnel Management*. Vol 27: 3. 301–320 p. ISSN 00910260.

Ryan & Bernard, (2000). Data Management and Analysis Methods. In: *Handbook of Qualitative Research*. 2nd Edition., N. Denzin and Y. Lincoln eds., Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 769-802 p.

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. (1990). *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. 1<sup>st</sup> Edition. Great Britain: Doubleday/Currency. 593 p. ISBN 1-85788-060-9.

Scott, Susanne G & Einstein, Walter O. (2001). *The Academy of Management Executive*. Vol 15 No. 2. 107–116 p.

Thomas, K. W. (2001). Sisäinen motivaatio ja miten se toimii. *Yritystalous* 1/2001.

Tienari, J. & Mantere, S. (2011). Kilauta konsultille! Strategiatyön ulkopuoliset neuvonantajat. Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, toim.* Mantere, S., Suominen, K., & Vaara, E. 166-181 s. ISBN 978-951-0-37817-5.

Valpola, A. (2002). *Onnistu kehityskeskustelussa*. Juva: WS Bookwell Oy. 157 s. ISBN 951-0-27092-X.

Walsh, K & Fisher, D. (2005). Action inquiry and performance appraisals: Tools for organizational learning and development. *The learning organization*, Vol. 12. ISSN: 1 pp. 26-41

Whittington, R. (1996). 'Strategy as Practice', *Long Range Planning* 2(5): 731-35.

Whittington, R. (2001). *What is strategy and does it matter?* 2nd Edition. London: International Thomson Business Press. 147 p. ISBN 978-1-86152-377-8.

Whittington, R. (2002). Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field Paper presented at the Academy of Management Denver. 1<sup>st</sup> Edition. 119-127 p.

Whittington, R. (2003). *The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice*

Perspective. Strategic Organization, Vol. 1, No. 1, 117-125.

Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family Difference and the Sociological Eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575–1586.

Wilkins, A. L. (1989). *Developing Corporate Character*. San Francisco, CA: JosseyBass Inc., Publishers.

Wilson, J. P. & Western, S. (2000). Performance appraisal: an obstacle to training and development? *Journal of Industrial Training: Emerald Group Publishing, Limited*. Vol 24:7. p. 384–396. ISSN 03090590.

Wink, H. (2007). Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen Väitöskirja. Tampereen Yliopisto: Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. ISBN 978-951-44-6994-7.

Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Beverly Hills Ca: Sage Publ.

WWW-lähteet

[http://www.talouselama.fi/tyoelama/faktan\\_kirjoja\\_tyoelamasta/dialogilla+parempaan+strategiaan/a2002084](http://www.talouselama.fi/tyoelama/faktan_kirjoja_tyoelamasta/dialogilla+parempaan+strategiaan/a2002084)



## LIITTEET

### Liite 1: Kutsukirje haastatteluun

Hei,

Teen yrityksellenne Pro gradu -tutkimusta liittyen KTM -tutkintooni, jota suoritan Vaasan yliopiston Kauppätieteiden tiedekunnan Johtamisen laitoksella. Tutkielman tekemisestä on sovittu yrityksen Etelä-Pohjanmaan Henkilöstöpäällikön sekä kohdeorganisaation Plant Manager kanssa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää *kokemuksia dialogin roolista yrityksen strategian implementoinnissa*.

Tavoitteenani on tutkia esimiehen ja alaisen välisiä kokemuksia sekä eroja dialogin merkityksestä. Tutkimuksessa selvitetään myös, miten dialogi ilmenee kehityskeskusteluissa ja kuinka onnistuneesti strategian implementointi kehityskeskusteluiden kautta tapahtuu. Dialogia tarvitaan, jotta yhteinen ymmärrys organisaatiossa syntyisi ja näin ollen voitaisiin luoda uusia, yhteisiä tapoja ajatella.

Tutkimuksen empiirisen osion tekemistä varten tarvitsen haastateltavia, minkä vuoksi toivon Sinun olevan yksi heistä. Kuulisin mielelläni kokemuksiasi, miten Ruukin strategia näkyy käytännön työssäsi, miten siitä keskustellaan ja kuinka dialogi toteutuu esimiehen ja alaisen välillä. Selvennettäköön ettei haastattelun tarkoituksena ole arvioida tietämystänne yrityksen strategiasta, vaan selvittää kokemuksianne kehityskeskusteluista ja niiden dialogista.

Haastatteluun kuluu aikaa noin 1h ja se suoritetaan yksilöhaastatteluna. Haastattelut nauhoitetaan ja tutkimuksessa noudatetaan henkilötietolakia ja eettisiä periaatteita.

Kiitos avusta jo etukäteen!

Terveisin,

Niina Ylä-Autio

## Liite 2: Teemahaastattelurunko

### Avaava kysymys

- Nimi, työvuodet
- Työvuodet esimiehenä, alaisten määrä?

### Suuntautuminen

#### Teema 1 / Strategia

##### Yhteiset:

- Minkälaisia mielikuvia sana strategia herättää? Mitä sillä tarkoitetaan?
- Käyttekö kehityskeskusteluissa läpi Ruukin strategiaa?
- Miten ja millä tasolla, corporaatio, divisioona vai tehdas tasolla?
- Miten kuvailisit keskusteluitanne strategiasta?

##### Esimies:

- Kuinka kommunikoit strategian alaisillesi?
- Kuinka usein ja minkälaisissa tilanteissa strategiasta keskustellaan?
- Miten mielestäsi strategian implementointi tapahtuu?
  - Kenen toimesta, miten konkreettisesti?

##### Alainen:

- Kuinka usein strategiasta keskustellaan ja minkälaisissa tilanteissa?
- Miten mielestäsi strategia ilmenee päivittäisessä käytännön työssäsi?
- Kuinka vaikutat itse Ruukin strategian jalkauttamiseen omassa työssäsi? (helppoa/vaikeaa/tiedätkö miten toimia strategian mukaisesti?)

#### Teema 2 / Kehityskeskustelut

##### Yhteiset:

- Mikä on mielestäsi kehityskeskustelun tarkoitus?
- Kerro miten valmistaudut kehityskeskusteluun?
- Miten tärkeänä koet kehityskeskustelut?
- Kenen toimesta ja miten vuosittaiset tavoitteet asetetaan?
  - Hierarkkisuus vai dialogi? (sitoutuminen)
- Millaiseksi koette kehityskeskustelutilanteen alaisen/esimiehen kanssa?
  - Helppous / Vaikeus / Kiusallisuus / Miellyttävyys

- Miten ilmaukset toteutuvat kehityskeskustelussa?
  - Avoimuus
  - Vuorovaikutus
  - Yhteinen ymmärrys
  - Luottamus
  - Aito kuunteleminen/kiinnostunut sanomastani
  - Alaisen/Esimiehen lähestyttävyys
  - Kyky kohdata toinen ihminen
  - Tasa-arvo
  
- Miten koet rakentavan positiivisen ja negatiivisen palautteenannon?
- Miten palautteesi otetaan vastaan?

Esimies:

- Miten alaisesi vuosittaiset tavoitteet asetetaan?
- Miten onnistut kehityskeskustelutilanteissa erilaisten persoonien kanssa?

Alainen:

- Miten osallistut omien tavoitteiden asettamiseen? (sitoutuminen)
- Miten kehityskeskustelut vaikuttavat työhösi? (miten tavoitteiden asettaminen vaikuttaa?) (onko kehityskeskustelut tarpeellisia nyky käytännöllä?)

Teema 3 / Dialogi arkipäivänä

- Miten kehityskeskusteluiden/tiimipalavereiden eteneminen toteutuu?
  - Kuka siellä puhuu? Puhutko sinä esimiehenä, vai keskusteletteko yhdessä?
- Miten kerrot tiimillesi / esimiehellesi uusista oivalluksista?
  - Minkälaisen vastaanoton ne saavat?
- Miten erilaisten mielipiteiden esittämiseen suhtaudutaan?
- Miten nostat "kissan pöydälle"?
  - Mitä sitten tapahtuu? Kuinka se käsitellään?
  - Ratkooko ne joku vai voiko asia jäädä kesken? Kuka ratkoo?
  - Oletko kuullut organisaatiossa kenenkään tekevän näin?
- Minkälaista on hyvä yhteistyö? Miten ne toteutuvat tiimissäsi?
- Kuinka koet tulevasi ymmärretyksi keskustelutilanteessa esimiehen/alaisen kanssa?

- Kuinka hyvin itse ymmärrät esimiestäsi/alaistasi keskusteluiden  
Mitä yhteistyömuotoja tiimissäsi ilmenee (omassa tiimissä,  
muiden tiimien välillä)?
  - Miten työskentelette yhdessä?

Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta, mitä haluaisit kertoa haastatteluun/aiheeseen  
liittyen?

Kiitos haastattelusta!

## Liite 3: Haastatteluaiakataulu

Vko	Aika	Haastateltava	Kesto (h)	Sivumäärä	Tila
34	klo 8:30-9:30	A1	0:55	4	Neuvottelutila
34	klo 14:00-15:00	A2	0:47	4	Neuvottelutila
34	klo 9:00-10:00	A3	1:05	6	Neuvottelutila
34	klo 13:00-14:00	A4	1:10	6	Neuvottelutila
34	klo 13:00-14:00	A5	0:57	5	Neuvottelutila
34	klo 14:00-15:00	A6	0:48	4	Neuvottelutila
34	klo 10:00-11:00	A7	1:03	5	Neuvottelutila
34	klo 12:00-13:00	E1	1:05	6	Neuvottelutila
34	klo 13:00-14:00	E2	0:58	6	Neuvottelutila
35	klo 9:00-10:00	A8	0:45	4	Neuvottelutila
35	klo 12:00-13:00	A9	0:45	4	Neuvottelutila
37	klo 9:00-10:00	E3	1:06	6	Neuvottelutila

A= Alaisen haastattelu 9 henkilöä

E= Esimiehen haastattelu 3 henkilöä