

**OSALLISUUS STRATEGIAAN KÄYTÄNNÖSSÄ JA
SEN HYÖDYNTÄMINEN KILPAILUETUNA
SUOMALAISESSA FINANSSIALAN
ORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Julius Heino
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Julius Heino	
<i>Työn nimi</i> Osallisuus strategiaan käytännössä ja sen hyödyntäminen kilpailuetuna suomalaisessa finanssialan organisaatiossa	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 2.2.2021	<i>Sivumäärä</i> 78
<p><i>Tiivistelmä</i></p> <p><i>Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkin osallisuutta strategiaan suomalaisessa finanssialan organisaatiossa. Pääteemoja ovat osallisuuden kokemus eri organisaatiotasoilla sekä osallisuuden hyödyntäminen mahdollisena organisaation kilpailuetuna. Tavoitteenani on selvittää, miten osallisuus strategiaan ylipäänsä toteutuu organisaatiossa, miten strategia ja osallisuus siihen koetaan eri organisaatiotasoilla sekä sitä, että voitaisiinko osallisuutta hyödyntää varsinaisena kilpailuetuna.</i></p> <p><i>Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen finanssialan yritys. Kohdeorganisaation sisältä haastateltiin yhteensä yhdeksää henkilöä. Haastatelluista neljä kuului johtoryhmään, kaksi toimi esimiehenä ja kolme oli henkilöstön jäseniä. Tutkimus on muodoltaan laadullinen ja aineiston analyysimenetelmänä käytin teemoittelua.</i></p> <p><i>Kohdeorganisaatiossa oli selkeästi viime vuosina tehty töitä strategian suunnittelun, jalkauttamisen ja osallistamisen suhteen. Strategiaprosessi ja -viestintä vastasi hyvin pitkälti perinteistä top-down tyyliä. Kuitenkin oli myös havaittavissa, että kaikilla organisaation jäsenillä oli jonkinlainen mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa strategiaan. Tuloksista oli myös selvästi havaittavissa, että kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa väheni sitä mukaan, mitä alemmas henkilö sijoittui organisaatiohierarkiassa. Samoin tapahtui myös puhuttaessa strategian näkymisestä omassa päivittäisessä työnteossa.</i></p> <p><i>Johtopäätöksissäni esittelen, kuinka osallisuus strategiaan voidaan nähdä selvänä kilpailuetuna. Osallisuus strategiaan auttoi selvästi ymmärtämään organisaation strategiaa paremmin ja näin ollen myös sisäinen strategiaviestintä tehostui. Osallisuudella saatiin myös tehostettua organisaation toimintoja, minkä lisäksi osallisuus auttoi tuomaan henkilöstön osaamista paremmin näkyville ja organisaation tietoon.</i></p> <p><i>Tutkimuksen lopussa esittelen johtopäätösteni lisäksi myös mahdollisia toimenpide-ehdotuksia, jotka perustuvat saamiini tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiini. Näiden toimenpide-ehdotusten tavoitteena on pyrkiä tuomaan esille käytännön tason ideoita, joiden avulla kohdeorganisaatio voi kehittää omaa toimintaansa osallisuuden suhteen.</i></p>	
<i>Asiasanat</i> strategia, osallisuus strategiaan, strategy-as-practice, kilpailuetu	
<i>Säilytyspaikka</i>	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rakenne	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1	Strategia.....	10
2.1.1	Strategiaprosessi.....	14
2.1.2	Strategy as Practice	16
2.1.3	Strategiaviestintä.....	19
2.2	Strategiatoimijuus.....	22
2.2.1	Keskijohto ja muu henkilöstö strategiatoimijoina.....	24
2.3	Osallisuus strategiaan	25
2.3.1	Osallisuuden mahdollistaminen.....	27
2.3.2	Osallisuus potentiaalisena kilpailuetuna.....	33
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
3.1	Finanssialan organisaatio tutkimuskohteena	37
3.2	Tutkimuksen orientaatio	38
3.3	Aineiston keruumenetelmät ja analysointi	39
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	41
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
4.1	Strategiakokemus	43
4.2	Strategiatoimijat ja strategiaprosessi.....	47
4.2.1	Roolit strategiaprosessissa	48
4.2.2	Strategiaviestintä.....	50
4.2.3	Strategian vaikutus päivittäiseen työhön.....	52
4.3	Osallisuus strategiaan	54
4.3.1	Osallisuus käytännössä ja halukkuus siihen.....	56
4.3.2	Kokemus osallisuudesta	59
4.3.3	Osallisuuden kehittäminen.....	62
4.3.4	Osallisuuden tuomat hyödyt.....	65
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
5.1	Pohdinta	68
5.2	Ehdotuksia mahdollisille toimenpiteille	73
5.3	Jatkotutkimusaiheet.....	75
	LÄHTEET	76

1 JOHDANTO

Vuosi 2020 jää varmasti historiankirjoihin johtuen maailmanlaajuisesta koronapandemiasta. Valtiot maailmanlaajuisesti ovat joutuneet tekemään kovia päätöksiä ja muun muassa Suomessa turvauduttiin poikkeuslakiin ensimmäistä kertaa sitten sotavuosien. Tämä on väistämättä johtanut siihen, että eri maiden ja toimialojen organisaatiot ovat joutuneet täysin uusien ratkaisujen eteen ja suuri määrä yrityksiä on myös kohdannut sen hetken, kun toiminta on täytynyt lopettaa kokonaan. Koronapandemia on pakottanut yhteiskunnat uusien toimintatapojen ääreen ja niihin totuttelemiseen, mikä automaattisesti johtaa myös siihen, että yritykset joutuvat seuraamaan perässä. Vain tulevaisuus kertoo sen, onko esimerkiksi kättelyjen aika tullut päätökseensä tai kokousten siirtäminen suurimmaksi osaksi etäyhteyksin pidettäväksi.

Nykyinen tilanne on pakottanut monet organisaatiot tarkastelemaan toimintaansa turvatakseen sen jatkuvuuden ja näin ollen etsimään uusia tapoja pärjätäkseen kilpailussa. Moni organisaatio on joutunut uudelleen tarkastelemaan strategiaansa, jonka voidaan yleisesti nähdä määrittävän organisaation toimintaa ja tulevaisuuden suuntaa (Mintzberg 1987a; 1987b). Eri organisaatiot ovat joutuneet tarkastelemaan strategioitaan ja pohtimaan omaa tulevaisuuttaan. Uusista strategia-avauksista epäonnistuu tutkimusten mukaan noin jopa 70% prosenttia (Miller 2002, 360) eikä tämän hetkinen tilanne ainakaan tule helpottamaan strategioiden maaliin viemistä. Organisaatiot ovat jo ennen pandemia-aikaa olleet tilanteessa, jossa strategiaa pitäisi siirtää enemmän kohti käytäntöä ja dynaamisempaa otetta, mikä johtuu koko ajan nopeatempoisemmin muuttuvasta toimintaympäristöstä. Strategian suunnittelun on myös nähty siirtyvän enenevässä määrin pois pelkistä analyyseista ja ennusteista kohti kommunikointia, koordinaointia ja valvontaa (Whittigton, Molloy, Mayer & Smith 2006).

Taloudellinen tilanne on johtanut siihen, ettei esimerkiksi kilpailuedun hakeminen innovoinnin, tuotekehityksen tai hintakilpailun kohdalla ole välttämättä taloudellisesti mahdollista isossa osassa organisaatioita. Yritysten olisikin hyvä pohtia, kuinka saavuttaa kilpailuetua keinoilla, jotka eivät ole riippuvaisia ulkopuolisista tekijöistä tai vaatisi liikaa taloudellisia ponnistuksia. Tähän

vastauksena voisikin olla yritysten sisäiset tekijät ja erityisesti strategiaan liittyen koko organisaatioin osallisuus siihen.

Tutkimukseen liittyy vahvasti strategian lisäksi myös finanssiala, joka on ollut jo ennen koronapandemiaa isojen muutosten kohteena johtuen niin digitalisaatiosta ja teknologian kehityksestä, tuotteiden laajentuneesta tarjonnasta sekä suurista eroista asiakkaiden vaatimuksissa. Finanssialan kilpailussa korostuu tuotteiden sijaista esimerkiksi maine, luotettavuus, asiakaspalvelu ja palvelun laatu (Devlin & Ennew 1997, 81; Marinkovic ja Obradovic 2015, 243). Tästä johtuen asiakasrajapinnassa työskentelevien rooli voidaankin nähdä erittäin merkittävänä kilpailussa menestymisen kannalta, varsinkin pohtien siltä kannalta, kuinka paljon heillä on antaa informaatiota tasolta, jotka luovat kilpailuedun organisaatiolle. Finanssialan kilpailussa korostuu yrityksen sisäiset resurssit ja jopa jo olemassa olevat sellaiset, jotka tuodaan esille asiakasrajapinnassa.

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Merkittävä osa strategiatutkimuksesta on keskittynyt strategian suunnitteluun ja toimeenpanoon ja näin ollen jättänyt vähemmälle huomiolle sen, mitä strategiassa tapahtuu käytännön tasolla. Tämän lisäksi myös käytännön tason varsinaisiin toimijoiden roolia, ei ole myöskään aikaisemmissa tutkimuksissa koettu merkittäväksi (Kesänen, Auvinen, Sajasalo & Takala 2017). Yksi käytännön tason aiheista on organisaation jäsenten osallisuus strategiatyöhön tai strategiaprosessiin, mikä onkin nostettu viime vuosina esille strategiakeskusteluissa esimerkiksi sen vuoksi, koska sillä on huomattu olevan positiivinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen (Mantere & Vaara 2008).

Strategy-as-Practice (SAP), eli strategia käytäntönä-näkökulma, auttaa tutkimaan strategiaa nimenomaan käytännön tasolla. Se pyrkii tuomaan esille vastauksia käytännön tasolla esimerkiksi kysymällä: miten strategiaa tehdään, ketkä sitä tekevät ja minkälaisilla työkaluilla? Strategia käytäntönä-näkökulma tunnistaa myös sen, että strategiaa toteuttavat johdon ja esimiesten lisäksi myös työntekijät. Tämän lisäksi tunnistetaan strategian toteuttajiksi yrityksen ulkopuoliset henkilöt tai sidosryhmät. On melko itsestään selvää, että loistavasti suunniteltu strategia ei toimi, jollei sitä saada vietyä käytäntöön ja toteutettua tehokkaasti. (Whittington 2002; Mantere 2005; Kesänen ym. 2017.)

Strategia on kuitenkin yleisesti nähty organisaatioiden ylimmän johdon asiana. Ylimmällä johdolla voi olla vahva ja itsestäänselvyytenä hyväksytty rooli strategiassa, mikä voi johtaa siihen, että se jopa estää muun organisaation henkilöstön osallisuutta strategiaan (Mantere & Vaara 2008). Joissakin tapauksissa johdon käsitys käytännön tason tehtävistä tai siitä, miten ylipäättänsä organisaation toimii, voi olla hyvinkin kaukana todellisuudesta (Kesänen ym. 2017). Tästä syystä olisikin hyvä tarkastella, kuinka suuren roolin pelkästään ylin johto voi ottaa organisaation strategiaprosessissa (Pietilä 2015, 12).

Myös keskijohto sekä henkilöstö, joka toimii strategian käytännön tasolla, pitäisikin nähdä aktiivisina strategiatoimijoina. Keskijohdon ja henkilöstön

toiminta organisaation perustoimintojen parissa näyttelee erittäin suurta roolia organisaation selviytymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Toisaalta varsinkin suurimmassa organisaatioissa, koko henkilöstön saaminen osallistumaan strategia-työhön voi olla melko haastavaa. Sen takia organisaatioissa olisi hyvä pohtia erilaisia keinoja strategiaprosessin toteuttamiseen, mikäli halutaan saavuttaa korkea osallisuusaste organisaation strategiatyöhön. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007.)

Mikäli ylin johto ajaa voimakkaasti ylhäältä-alas strategiaa, voi se saada aikaan paljon vastustusta organisaation alemmilla tasoilla ja voi sitä kautta johtaa irtaantumiseen strategiasta. Nykyään olisi kuitenkin otettava tarkemmin huomioon myös konsulttien ja keskijohdon tai muiden strategia-asiantuntijoiden merkitystä strategiatyössä. Organisaation muiden jäsenten osallisuus, kuten tavallisten työntekijöiden, jotka strategiaa käytännössä toteuttavat, on jäänyt vähemmälle huomiolle. Organisaation alemman portaan työntekijät nähdäänkin usein enemmän strategian passiivisina suorittajina. Ei voida unohtaa sitä faktaa, että monet organisaatioiden eri toimijat osallistuvat ja kuuluvat strategian piiriin, kuten esimerkiksi työntekijät, sijoittajat ja kuluttajat. (Mantere 2005; Whittington 1996; 2006; Laine & Vaara 2007.)

Monet tutkijat ovat myös sitä mieltä, ettei strategia yleensä toteudu täysin suunnitelman mukaisesti. Strategiaa toteutetaan niin tekemällä kuin myös tekemättä jättämisellä. Nimenomaan viimeiseksi mainittu tekemättä jättäminen voi olla joissain tilanteissa jopa tärkeämpi kuin tekeminen (Carter, Clegg & Kornberger 2008; Hämäläinen & Maula 2004; Kesänen ym. 2017.) Edellä mainittujen seikkojen takia olisikin tärkeää tarkastella strategiaan osallistumista ja sen merkitystä organisaatiolle.

Osallisuus tarjoaa myös strategian ymmärtämiselle ja sitä kautta myös implementoinnille paremmat mahdollisuudet. Sitoutuminen uusiin toimintatapoihin voi olla paljon luontevampaa, jos yrityksen työntekijät ovat saaneet osallistua enemmän strategian määrittäytyöhön. Strategia voi jäädä myös hieman pimentoon ja se voidaan kokea merkityksettömänä, jos strategiatyössä ei pääse olemaan mukana. Merkityksettömyys voi korostua esimerkiksi siinä, mikäli työntekijä ei ymmärrä, miksi hänen pitää tehdä omia tehtäviään kyseisellä tavalla. Strategiaa onkin helpompi toteuttaa käytännön tasolla, jos se on ymmärretty ja kulkee mukana omassa päivittäisessä tekemisessä. (Hämäläinen & Maula 2004, 36-38, 142; Mantere 2005; Kesänen ym. 2017.)

Strategiaosallisuuden voi nähdä myös korostuvan erityisesti finanssialalla. Tämä johtuu siitä, että luottamus ja asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnat ovat erittäin merkittävässä osassa organisaation kilpailukyvyn kannalta finanssialalla (Devlin & Ennew 1997, 81; Marinkovic & Obradovic 2015, 243). Asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt eivät yleensä ole niitä, jotka päättävät organisaation strategian suunnasta. Heidän voidaan nähdä kuitenkin omaavan erittäin merkittävää tietoa ja osaamista, mitä finanssialan organisaatioiden tulisi hyödyntää strategiassaan ja varsinkin etsiessään kilpailuetua.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kohdeorganisaation jäsenet kokevat strategian, millä tavoin he kokevat osallisuutta siihen, ja miten he kokevat voivansa vaikuttaa strategiaan. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, ketkä organisaatiossa nähdään strategiatoimijoina ja miten strategiasta puhutaan kohdeorganisaation sisällä. Koetaanko strategian esimerkiksi olevan vain ylimmän johdon vastuulla ja heidän olevan ainoita strategiasta puhuvia toimijoita. Näin saadaan samalla selville, kuinka strategia näkyy henkilöstön arjessa ja perustuuko toiminta vahvasti strategian ympärille, mikä yksi strategian pääasiallisista tarkoituksista olisi.

Tavoitteena on myös nähdä eroavatko käsitykset strategiaan osallistumisesta ja ylipäätään koko käsitteestä eri organisaatiotasojen välillä. On hyvin todennäköistä, että esimerkiksi ylin johto ymmärtää strategiaan tarkemmin ja laajemmin sekä kokee osallisuuden strategiaan tai siihen vaikuttamisen mahdollisuuden olevan suurempaa verrattaessa siihen, miten muu henkilöstö nämä aiheet henkilökohtaisesti kokevat.

Edellä mainittujen tavoitteiden tuloksia peilataan siihen, voidaanko strategiaan osallistuminen nähdä potentiaalisena kilpailuetuna kohdeorganisaatiolle. Tulokset pyritäänkin tuomaan hyvin selvästi käytännön tasolle ja näin ollen saada selkeitä vastauksia siihen, miten joskus vaikeaksi koettu strategia nähdään eri organisaatiotasolla ja kuinka siitä saadaan suurin mahdollinen potentiaali irti.

Tutkimustehtävänä on siis selvittää, miten osallisuus strategiaan koetaan kohdeorganisaatiossa ja voidaanko sitä hyödyntää organisaation kilpailuetuna. Tutkimustehtävään vastaamista varten olen luonut seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten osallisuus strategiaan toteutuu organisaatiossa?
2. Voidaanko strategiaosallisuutta hyödyntää kilpailuetuna?
3. Miten strategia koetaan eri organisaatiotasolla ja ketkä nähdään pääasiallisina strategiatoimijoina?

Tutkimus jakaantuu isommassa kuvassa kahteen eri osaan sekä tarkemmin kuvattuna viiteen päälukuun. Tutkimus alkaa lyhyellä johdannolla ja teoriaosuudella, jonka jälkeen siirrytään varsinaiseen tutkimusvaiheeseen. Teoriaosuus on tutkimuksen toinen pääluku, jossa avataan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Teoriaosuudessa pyrin tuomaan esille erilaisia näkökulmia strategiaan liittyen päätyen perinteisemmistä suuntauksista kohti käytännöllisempää näkökulmaa (strategy-as-practice), joka tukee parhaiten tutkimustani. Samalla avaan strategian, strategiaprosessin ja strategiaviestinnän käsitteitä, mitkä ovat hyvin oleellisia puhuttaessa strategiasta. Teoriaosuuden lopuksi käsittelen strategiatoimijuudesta ja osallisuudesta strategiaan sekä sen suhteesta organisaation kilpailuetuun.

Kolmannessa luvussa selvennän tutkimukseni käytännön toteutusta. Luvussa selvennetään laadullista menetelmää sekä tutkimuksen analyysimenetelmää. Tämän lisäksi kerron tutkimuksen kohdeorganisaatiosta oleellimmat ja merkittävimmät tiedot. Neljäs luku koostuu tutkimuksessa kerätystä aineistoista ja niiden tuottamista tuloksista. Ja viimeisessä luvussa tuon esille tutkimustuloksista tehtäviä johtopäätöksiä ja mahdollisia toimintasuosituksia.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Strategia

Strategiaa käsitteenä on hyvin vaikea kuvailla tavalla, mistä kaikki alan asiantuntijat tai tutkijat olisivat yhtä mieltä. Strategiasta kuuleekin puhuttavan usein niin käytäntönä, organisaation karttana kuin myös eräänlaisena sosiaalisena ilmiönä. Strategian määrittelyn vaikeus voi johtua muun muassa siitä, pitäisikö strategiaa tarkastella suunnittelu- vai toteutusasteella sekä ovatko strategia ja organisaatio toisistaan erillään olevia tekijöitä (Mantere 2008). Osa näkee strategian pelkkänä ohjekirjana, joka kerran läpi luettua voidaan toteuttaa onnistuneesti. Toiset taas ovat sitä mieltä, ettei strategiaa voi hallita vaan se muodostuu itsestään. Näiden lisäksi strategian koetaan olevan jopa tärkein asia, joka määrittelee niin organisaation kuin myös yksittäisen jäsenen toimintaa.

Strategiaprosessin eri vaiheet voivat myös vaikuttaa siihen, kuinka tai millaisena strategia näyttäytyy. On myös olemassa hyvin paljon erilaisia strategiatutkimussuuntauksia, jotka painottavat eri asioita ja näkevät strategian tai strategiaprosessin hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla (ks. esim. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009). Strategia jakaakin hyvin paljon mielipiteitä ja, siksi strategiaa käsitteenä on hyvä avata hieman tarkemmin ja tuoda esille hieman erilaisia ja laajempia näkemyksiä sekä puhua strategian merkityksestä organisaation menestykselle. Ihmiselle on kuitenkin tyypillistä tarve haluta ymmärtää ja saada jonkinlainen määritelmä eri aihekokonaisuuksista, mistä strategia ei ole poikkeus. (Mintzberg 1987a, 11). Tästä syystä on hyvä seuraavaksi paneutua tarkemmin erilaisiin strategian määritelmiin.

Sundbon (2001, 51) mukaan strategia voidaan ymmärtää koko organisaation yhteisenä prosessina. Strategian muodostumiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat hänen mukaansa kaikki organisaation jäsenet ja toiminnot. Strategian tulisi

myös sisältää tavoitteet yrityksen kehittymiselle ja kasvulle sekä välittämään nämä tavoitteet koko organisaatiolle, jotta työntekijät pystyvät toteuttamaan omaa strategiatyötään omissa henkilökohtaisissa ja päivittäisissä työtehtävissään. Sundbo myös muistuttaa, että yksilöiden ajattelu- ja toimintatavat sekä ympäristö vaikuttavat strategiaan, minkä vuoksi toteutunut strategia ei välttämättä täysin vastaa suunniteltua versiota.

Strategian on kuvailtu myös olevan jatkumon, havahtumisen ja muutoksen muodostama kokonaisuus. Toisaalta strategia voi olla myös vain organisaatiossa tehtyjen tärkeiden päätösten muodostama kokonaisuus. Voidaan siis todeta strategian keskittyvän hyvin paljon erilaisiin kokonaisuuksiin ja niiden hallintaan tai suunnitteluun (Chia & Holt 2006; Mantere 2008, 2.)

Tunnettu strategiatutkija Henry Mintzberg (1987b) on kertonut strategian olemassaololle neljä erilaista syytä. Ensinnäkin se kertoo organisaatiolle suunnan, jonka avulla päästään se tavoitteeseensa. Toisekseen strategia yhtenäistää ja kohdistaa organisaation erilaisia toimintoja. Strategian tuella pystytään myös määrittelemään organisaatiota ja luomaan yritykselle myös omanlaisensa identiteetin. Viimeisin kohta on yleisesti selkeyden tuominen yrityksen toimintaan, joka auttaa yritystä pysymään rajojen sisällä matkalla kohti haluttua tilaa.

Mintzberg (1987a) on myös esitellyt 5P:n mallin, jonka eri kohtien avulla strategiaa voidaan tulkita: suunnitelma (plan), juoni (ploy), toimintatapa (pattern), asema (position) sekä näkökulma (perspective). Nämä viisi eri kohtaa auttavat hahmottamaan ja määrittelemään strategiaa ja sen ydinsisältöä. Ensimmäinen kohta, eli suunnitelma, antaa strategian toiminnalle suunnan ja toimii karttana eri tilanteissa. Juonen avulla kuvataan sitä, kuinka strategia nähdään tapana voittaa tai harhauttaa organisaation kilpailijoita. Strategian kolmannessa, toimintatapaa korostavassa määritelmässä, strategian toimintatapojen nähdään syntyneen suunniteltuina tai suunnittelemattomina tekoina. Toimintatavat voivat siis syntyä ilman minkäänlaista varsinaista etukäteissuunnittelua. Neljäs kohta on asema, joka keskittyy tulkitsemaan strategiaa määrittämällä organisaation aseman tai paikan sen toimintaympäristössä, eli toisin sanoen aseman markkinoilla suhteissa kilpailijoihin. Viidennen kohdan mukaan strategia voi olla näkökulma, joka tarkastelee asiaa organisaatiota sisältä päin ja näin ollen muodostaa strategiasta yhteisen näkökulman. Strategia voi olla siis jokin näistä määritelmistä tai jonkinlainen yhdistelmä niistä kaikista tai mitä vaan sen väliltä. (Mintzberg 1987a.)

Strategiaa on myös hyvin vaikea hallita täysin rationaalisesti. Strategiasta on puhuttu mm. esiin työntyvänä tai kehkeytyvänä, jolloin strategian suunnittelu ja johtaminen nähdään jopa mahdottomina tehtävinä, johon myös Mintzbergin esille tuoma kohta toimintatapa (pattern) osittain viittasi. Strategia voidaan nähdä rakentuvan ikään kuin itsestään sen jälkeen, kun strategiaprosessi on aloitettu. Onkin hyvin vaikea saavuttaa tilanne, jossa strategia toteutuu täysin suunnitellusti, vaan sitä muokkaavat vielä strategiaprosessin aikana erilaiset erehdykset ja niistä oppiminen. (Mintzberg & Waters 1985; Hämäläinen & Maula 2004, 25.)

Henry Mintzberg kollegoineen (2009, 5) on hahmottanut 10 erilaista koulukuntaa, joiden avulla strategiaa ja sen muodostumista voidaan tarkastella. Kolme

ensimmäistä koulukuntaa ovat mallinnus-, suunnittelu- ja asemointikoulukunnat. Mallinnuksen koulukunnan mukaan strategian muodostuu harkitun prosessin perusteella, missä ylin johto on vahvassa roolissa. Organisaation tarkoitus on löytää yhteensopivuus sen toimintojen ja resurssien sekä ympäristön välillä. Suunnittelun koulukunta taas näkee strategian muodostamisen formaalina ja hierarkkisena prosessina, jota johtaa strategiasuunnittelija. Prosessissa korostuu rationaalisuus ja johdon päätökset. Asemoinnin koulukunnassa strategiassa korostuu yrityksen valitsema asema markkinoilla, jota se pyrkii puolustamaan kilpailijoita vastaan. Prosessia ohjaavat vahvasti erilaiset analyysit, joidenka mukaan organisaation johto tekee päätöksiä, minkä vuoksi analyytikolla on suuri rooli. (Mintzberg & Lampel 1999; Mintzberg ym. 2009, 368-374.)

Neljäs koulukunta on yrittäjyyden koulukunta, missä strategian muodostamisessa korostuu yrittäjähenkisen henkilön visio. Tämä henkilö on yleensä organisaation johtaja ja strategia on riippuvainen tämän yhden henkilön kyvyistä. Strategiaprosessi on hyvin epäformaali, jossa johtajan näkemyksellä on merkittävä rooli. Suunnittelu ja toteutus ovat osin rinnakkaisia. Kognitiivinen koulukunta tuo strategian muotoutumiseen mukaan henkisen näkökulman, mutta strategiaprosessiin vaikuttavat pääasiassa strategiatoimijoiden, jotka pääosin ylintä johtoa, aikaisemmat kokemukset, joiden pohjalta strategia muodostuu. Teoreettisena pohjana on kognitiivinen psykologia. Oppimisen koulukunnassa strategian nähdään muodostuvan vähitellen kehittyvänä oppimisen kautta. Koulukunnan mukaan strategian tekemiseen osallistuu muitakin kuin vain johtoryhmän jäsenet ja strategia voi ilmestyä missä ja keneltä tahansa. Strategian suunnittelu ja toteutus kulkevat koko ajan yhdessä, miltei erottamattomina. (Mintzberg & Lampel 1999; Mintzberg ym. 2009, 368-374.)

Valta-koulukunnassa korostuu neuvotteluprosessi strategian muodostumisessa. Strategiaprosessi etenee neuvotteluissa, joissa vaikuttavat muun muassa poliittiset intressit, ja prosessia johtaa eniten valtaa saava neuvottelija tai ryhmä. Kulttuurillinen koulukunta näkee strategian muodostumisen organisaation jäsenten yhteisesti rakentamana. Strategiaan vaikuttaa merkittävästi organisaation sisäiset toimintatavat, tottumukset ja arvot. Strategiaprosessi on näin ollen yhteinen koko organisaatiolle. Toimintaympäristön koulukunta keskittyy nimensä mukaisesti strategian muodostuksessa ympäristön muutoksien reagoimiseen. Yritys pyrkii näin siis sopeutumaan toimintaympäristöönsä, johon koko strategiaprosessi vahvasti nojaa. Voidaankin nähdä strategisena ohjaajana enemmänkin ympäristö kuin joku organisaation jäsenistä. Viimeinen koulukunta on konfiguraatio koulukunta. Sen mukaan strategian muodostamisessa sovelletaan kaikkia edellä mainittuja koulukuntia. Ympäristö nähdään melko vakaana ja siihen reagoidaan, vain tarpeen vaatiessa, jolloin tilannekohtaisesti valitaan sopivin tapa toteuttaa strategia. (Mintzberg & Lampel 1999; Mintzberg ym. 2009, 368-374.)

Hieman toisenlaisen tulokulman strategiaan tuo Whittington (2001), joka on esitellyt neljä erilaista näkökulmaa strategiaan: klassinen, evolutionaarinen, systeeminen ja prosessuaalinen. Näistä klassinen ja evolutionaarinen keskittyvät tuoton maksimointiin. Systeemisen ja prosessuaalisen kohdalla strategiassa voi olla kyse monimuotoisemmasta tarkoituksesta kuin vain tuotosta.

Evolutionaarisessa ja prosessuaalisessa lähestymistavassa strategia kehittyi enemmän erilaisissa prosesseissa, joita hallitsevat pääasiassa epäselvyys, muutos sekä konservatismi. Klassisessa ja systeemissä näkökulmassa strategian voidaan nähdä olevan harkittu. Jokainen näkökulma eroaa näkemykseltään siten, kuinka ihminen voi ajatella rationaalisesti ja toimia samanaikaisesti tehokkaasti, minkä lisäksi ne eroavat myös selkeästi strategisen johtamisen näkemyksiltään. (Whittington 2001.)

Strategiasta on myös puhuttu kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat strategia sisältönä, prosessina- ja käytäntönä. Strategia sisältönä-näkökulma edustaa perinteisempää ja aiemmin mainittua klassista suuntausta ja keskittyy strategian sisältöön sekä siihen, mitä päätöksiä strategiaprozessissa on tehty. Prosessilähtöinen näkökulma näkee strategian nimensä mukaisesti prosessina, joka on jatkuva ja mukautuva. Tämän lisäksi prosessilähtöisyys on erityisen kiinnostunut myös strategian emergenttiydestä, eli kehkeytymisestä sekä siitä, kuinka strategia näkyy organisaation jokapäiväisessä toiminnassa (Chia ja MacKay 2007, 220-221.) Strategia käytäntönä-näkökulmassa huomio keskittyy enemmän ihmisiin ja siihen, mitä organisaatiossa tehdään käytännön tasolla. Strategia nähdäänkin enemmän ihmisten toimintana, kuin jonain, mitä organisaatio omistaa. (Whittington 1996; 2003; Jarzabkowski ym. 2007.) Strategia käytäntönä-näkökulmaan tullaan palaamaan vielä tarkemmin myöhemmässä vaiheessa tutkimusta

Hämäläisen ja Maulan (2004) näkevät strategian kuvaavan organisaatio tapaa saavuttaakseen visionsa ja toteuttaakseen missionsa. Hämäläinen ja Maula näkevät myös kuitenkin eron organisaation suunnitellun ja toteutuneen strategian välillä, jolloin strategian lopullinen muoto voi olla erilainen alkuperäiseen suunnitelmaan nähden. Strategian pitäisi pystyä heidän mukaansa vastaamaan siihen, mitä organisaation pitäisi tulevaisuudessa tehdä, jotta se voi menestyä. Strategiaan liittyvätkin siis vahvasti käsitteet visio ja missio, jotka on myös hyvä lyhyesti avata. Strategian voidaan siis nähdä olevan tapa, jolla edellä mainittuja visiota ja missiota saadaan toteutettua. Visio on tila, johon organisaatio toivoo tulevaisuudessa pääsevänsä. Visio näin ollen kertoo organisaatiolle sen päämäärän. Toisaalta vision voi myös kertoa, miltä organisaation tulisi näyttää, kun se toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Missio taas kertoo organisaation olemassaolon tarkoituksen ja sen perustehtävän. Strategia taas toimii karttana sille, miten missiota toteutetaan ja päästään haluttuun visioon. (Hämäläinen & Maula 2004, 14-16; Bryson 2004, 224.)

Strategiaa on siis kuvattu monella eri tavalla, mutta se voidaan jo tässä vaiheessa todeta, että strategia määrittää erittäin paljon organisaatioiden toimintaa. Se on samalla organisaation suunnitelma kuin myös käytännön tason suorittamista ja jotkut voivat nähdä strategian olevan miltei mitä tahansa tekemistä ja toimintaa organisaation sisällä. Toisaalta osa strategiatutkijoista pitää myös erittäin merkittävänä asiana sitä, mitä organisaation toimintaa voidaan pitää strategisena tai, mikä toiminta lopulta osoittautuu strategiseksi. Olisikin tärkeää pystyä erottamaan nämä erilaiset toimintatavat toisistaan. Yhdeksi vaihtoehdoksi on esitetty toiminnan olevan silloin strategista, kun se vaikuttaa strategian tuloksiin

ja siihen, mihin suuntaan strategiaa ollaan viemässä. (Pietilä 2015, 24-26; Jarzabkowski ym. 2007.)

Strategia on yleisesti nähty johdon suunnittelemana ja organisaation jäsenistö sen toteuttajana. Sen suunnittelua on usein myös hyödynnetty erilaisia analyysityökaluja sekä luotu erilaisia tulevaisuuden ennusteita. Strategiatutkimus on kuitenkin viime vuosia enenevässä määrin ottanut kantaa myös muihin organisaation jäseniin strategiatoimijoina. Sen lisäksi muun muassa ihmisiin keskityvät viestintä ja koordinointi ovat vieneet tilaa pelkkien budjettilaskelmien ja SWOT-analyysien tuijottamiselta suunniteltaessa strategiaa (Pietilä 2015, 26; Whittington ym. 2006.)

Niin kuin voidaan huomata, on strategialla monenlaisia erilaisia määritelmiä eikä siitä ole olemassa selkeää yksimielisyyttä. Tämän tutkimuksen näkökulmasta ei ole kuitenkaan oleellista pystyä löytämään yhtä sopivaa määritelmää, vaan pyrkiä soveltamaan eri näkökulmia ja tutkimussuuntauksia, jotta päästään mahdollisimman laajan ja luotettavaan lopputulokseen. Eri tutkimussuuntauksset painottavat kuitenkin hieman erilaisia ajatuksia eikä kaikissa oteta välttämättä huomioon organisaatiossa toimivia ihmisiä. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa nimenomaan organisaation ihmisiin, minkä takia pelkkien perinteisempien strategianäkökulmien hyödyntäminen ei auttaisi tulkitsemaan tuloksia tarpeeksi laajasti.

2.1.1 Strategiaprosessi

Strategiaprosessia ei myöskään voida kuvailla tavalla, josta kaikki strategiatutkijat olisivat yhtä mieltä. Kuitenkin yleisesti tarkasteltuna strategiaprosessilla kuvataan yksinkertaisesti strategian suunnittelua ja sen toimeenpanoa. Tehtäväjako on perinteisen strategiaprosessin mukaan edennyt siten, että suunnittelu on enemmän johdon tehtävä ja toteutus taas koko organisaation tehtävänä (esim. Whittington 1996). Henry Mintzberg (1978, 943) on jakanut strategiaprosessin elinkaarimallin avulla, johon kuuluvat: synty (conception), yksityiskohtainen valmistelu ja laatiminen (elaboration), kuihtuminen (decay) ja kuolema (death). Toisaalta Mintzberg on yhdessä Watersin (1985) kanssa kuvannut strategiaprosessin siten, että suunnitellun ja toteutetun strategian välissä on tarkoituksellinen strategia, joka määräytyy muun muassa vahvasti nojaten ympäristöön ja strategian emergenttisuuteen. Strategia ei siis toteudu niin kuin se on välttämättä suunniteltu, vaan siitä putoaa matkan varrella osia pois tai niitä syntyy lisää.

Mintzberg (1978, 8) on todennut, että strategiaan vaikuttavat kolme eri tekijää, jotka ovat: ympäristö, organisaation byrokraattisuus sekä prosessin johtaminen. Ympäristö organisaation ympärillä muuttuu jatkuvasti ja jopa arvaamattomasti, minkä takia se on otettava strategian muodostamisessa huomioon. Organisaation byrokraattisuuden taso selittää organisaation rakennetta ja toimintatapoja, kun taas johtaminen vaikuttaa siihen, miten näitä toteutetaan. Mintzberg onkin sanonut, että strategialla pyritään vastaamaan ympäristön muuttuviin vaatimuksiin.

Strategiaprosessin suunnittelun täytyy olla kuitenkin yhtä huolellisesti toteutettu kuin varsinaisen strategian, minkä lisäksi strategiaprosessien kahden

suurimman vaiheen, suunnittelun ja toimeenpanon, rajat eivät saisi olla liian suuria. Tällä prosessin eri vaiheiden riittävällä läheisyydellä pyritään saavuttaa parempi mahdollisuus ymmärtää strategiaa, jolloin sen toteuttaminenkin helpottuu. Prosessia ohjaavat muun muassa edellä mainitut näkökulmat kuten, klassinen ja prosessuaalinen. Klassisen näkökulman mukaan strategiaprosessi on hyvin harjattu ja rationaalinen toimenpide, jossa ylimmällä johdolla on merkittävä rooli sen suunnittelussa kuin myös toteutuksessa. Prosessuaalinen näkökulma taas näkee strategiaprosessin enemmän kehkeytyvänä, eli muodostuvan erilaisten tapahtumien ja toimintatapojen pohjalta, joita ei ole varsinaisesti suunniteltu ja esimerkiksi sattumalla on selkeä rooli strategian muodostumisessa. (Kamensky 2008, 67-68; Whittington 2001, 4-8.)

Strategiaprosessin jakaminen suunnitteluun ja toimeenpanoon on kuitenkin melko karkea yksinkertaistus koko prosessista. Tämän takia näihin kahteen käsitteeseen on hyvä paneutua tarkemmin ja katsoa, mitä ne pitävät sisällään. Strategiaprosessia kokonaisuutena voidaan kuitenkin vielä tarkemmin pyrkiä tulkitsemaan tarkemmin edellä mainittujen Mintzbergin kollegoineen luokittelemien koulukuntien kautta (ks. 2.1 Strategia).

Koulukuntia oli 10 kappaletta ja ne voidaan erottaa preskriptiivisiin ja deskriptiivisiin. Mallinnus- suunnittelu- ja asemointi koulukunnat voidaan luokitella preskriptiivisiin, kun taas ympäristö-, valta-, kulttuuri-, kognitiivinen-, oppimis-, yrittäjäyys- ja konfiguraatiokoulunta deskriptiivisesti rakentuvaan strategiaan. Näiden kahden näkemyksen erot liittyvät hyvin vahvasti siihen, kuinka strategiatietoisuutta- ja tutkimusta tulisi kehittää. Preskriptiivinen koulukunta edustaa perinteisempää strategitutkimuslinjaa ja sen koulukuntien mukaan strategian ja strategiaprosessin tulee olla selkeä ja johdonmukainen. Strategian nähdään toteutuvan siis enemmän suunnitelmien perusteella ja kontrolloidusti. Deskriptiivisten koulukunnan edustajat näkevät strategian muodostuvan enemmän kehkeytyvästi sekä sallii strategian suhteen enemmän kokeiluluontoisuutta. Strategian nähdään olevan vaikeammin hallittavissa kuin preskriptiivisissä koulukunnissa. Deskriptiiviset koulukunnat korostavat enemmän organisaation jäsenten epäformaalia oppimista ja ymmärrystä sekä ympäristön vaikutusta ja luonnollista kasvua. Deskriptiivisyys sopiikin parhaiten organisaatioille, jotka toimivat muuttuvassa ja dynaamisessa toimintaympäristössä, kun taas preskriptiivinen staattisimmille toimialoille ja toimintaympäristöille. Molemmilla sekä preskriptiivisellä ja deskriptiivisellä näkemyksellä on vahvuutensa ja heikkoutensa, joten niitä on hyvin vaikea tai edes tarpeellista laittaa paremmuusjärjestykseen. (Mintzberg & Lampel 1999; Mintzberg ym. 2009, 367.)

Niin kuin eri koulukuntia tarkastelemalla voimme huomata, eri organisaatioissa voi olla hyvin vaihtelevat tavat suunnitella tai toteuttaa strategiaprosessia. Varsinkin suunnitteluvaiheessa rooli on hyvin henkilöitynyt johonkin organisaation jäseneseen tai ryhmään, yleisimmin johtoon. Aaltosen ja Ikävalkon (2002, 418) mukaan strategian suunnitteluvaiheessa on organisaatiossa kuitenkin aina otettava huomioon kaikki sen jäsenet. He myös näkevät, että suunniteltaessa strategiaprosessia on tärkeää käsitellä, milloin prosessi alkaa ja mitä vaiheita siihen sisältyy sekä milloin prosessi päättyy. Tämän lisäksi on muistettava selvittää,

keitä prosessiin osallistuu, näiden osallistujien roolitus sekä millaisia tuloksia on odotettavissa.

Strategian nähdään myös rakentuvan vielä itsestään sen jälkeen, kuin strategiaproessin eri vaiheita on alettu viemään eteenpäin. Strategian ei siis välttämättä tarvitse olla kokonaan valmiiksi suunniteltu ja muotoiltu ennen toimeenpanoa, vaan sitä muokkaavat erilaiset erehdykset ja niistä oppiminen vielä strategiaproessin aikana. (Mintzberg & Waters 1985; Hämäläinen & Maula 2004, 25.)

Aaltosen ja Ikävalkon (2001, 9-14) mukaan merkittävimmät ongelmat strategian toimeenpanovaiheessa liittyvät strategian toteuttamiskelpoisuuteen, heikkoihin johtajuusrooleihin sekä viestintään, strategiaan sitoutumiseen ja strategian puutteelliseen tuntemiseen, vaikeuksiin sen ymmärtämisessä oikein sekä epärealistisiin aikatauluihin. Viestinnän puutteen tai laadun on jopa korostettu olevan suurempi ongelma kuin esimerkiksi sitoutumisen. Strategiaa voidaan siis toteuttaa ainakin oikealla tavalla, vaikkei siihen olisi sitouduttu parhaalla mahdollisella tasolla, jos sen viestiminen on onnistunut. Suurimpana ongelmana strategian implementoinnissa on kuitenkin havaittu sen saaminen osaksi jokapäiväistä elämää organisaatiossa. Strategian täytyisi näkyä organisaatiossa niin sen toimintatavoissa kuin myös erilaisten päätösten tekemisessä. Aaltosen ja Ikävalkon (2001, 8) mukaan strategian toimeenpanon merkittävimpiä kohtia ovatkin:

1. Johtaminen
2. Viestintä
3. Suunnittelu
4. Kontrolli
5. Päivittäiset toimet

Toisin kuin strategian määrittelyssä käsitteenä ei ollut niin suurta merkitystä keskittyä yhteen tutkimussuuntaukseen, on varsinaisessa strategiproessia keskityttävä hieman enemmän yhteen suuntaukseen. Strategia käytäntönä- näkökulman voi nähdä ottavan vielä enemmän kantaa ja menevän syvemmälle strategiaan kuin edellä mainitut perinteisemmät esimerkiksi prosessipainotteiset näkökulmat ja koulukunnat. Prosessilähtöiset näkökulmat tarkastelevat strategiaa enemmän siltä kannalta, mitä organisaatio tekee, kun strategia käytäntönä siitä kulmasta, mitä ihmiset organisaation sisällä tekevät. Strategia käytäntönä tarjoaakin tämän tutkimuksen kannalta paremman näkökulman tarkastella erityisesti henkilöstön roolia organisaation strategiassa.

2.1.2 Strategy as Practice

Strategia käytäntönä (*Strategy-as-Practice, SAP*), näkökulmaa voidaan pitää melko uutena suuntauksena, joka on kuitenkin vahvasti noussut esiin strategiatutkimuksen piirissä. Nykyisessä nopeatempoisessa ympäristössä strategialta vaaditaan käytännönläheisyyttä sekä dynaamisuutta. Käytäntönäkökulma pyrkii ottamaan kantaa strategiaproessiin laajemmasta kulmasta ja esimerkiksi huomioimaan koko strategiaproessin aina suunnittelusta toimeenpanoon. Näkökulmassa keskitytään nimensä mukaisesti käytännön tekemiseen, eli siihen

kuinka ja miten strategiaa tehdään. Strategia ei nähdä niinkään organisaation omaisuutena, vaan enemmänkin henkilöstön aikaansaannoksena. Käytännön näkökulma keskittyykin siis selvästi enemmän ihmisiin ja siihen, mitä he käytännössä tekevät. Esimerkiksi Richard Whittingtonin (1996) mukaan strategiatutkimuksessa ei ole onnistuttu selvittämään riittävän tehokkaasti strategiatyön todellista toimivuutta käytännön tasolla ja sitä, kuinka sitä organisaatiossa toteutetaan. On myös hyvin vähän systemaattista tietoa siitä, mitä tyypillisesti erilaiset toimijat käytännössä tekevät strategiaprosessissa, millaisia taitoja he tarvitsevat ja mistä näitä taitoja saadaan. Strategia käytäntönä -orientoitunut tutkimus pyrkii vertailemaan strategian makro- ja mikrotasoa, joista se keskittyy enemmän jälkimmäiseen mikrotasoon, joka keskittyy erityisesti käytännön tekemiseen. (Whittington 1996; Jarzabkowski ym. 2007; Laine & Vaara 2007; Pietilä 2015, 48-49; Whittington ym. 2006.)

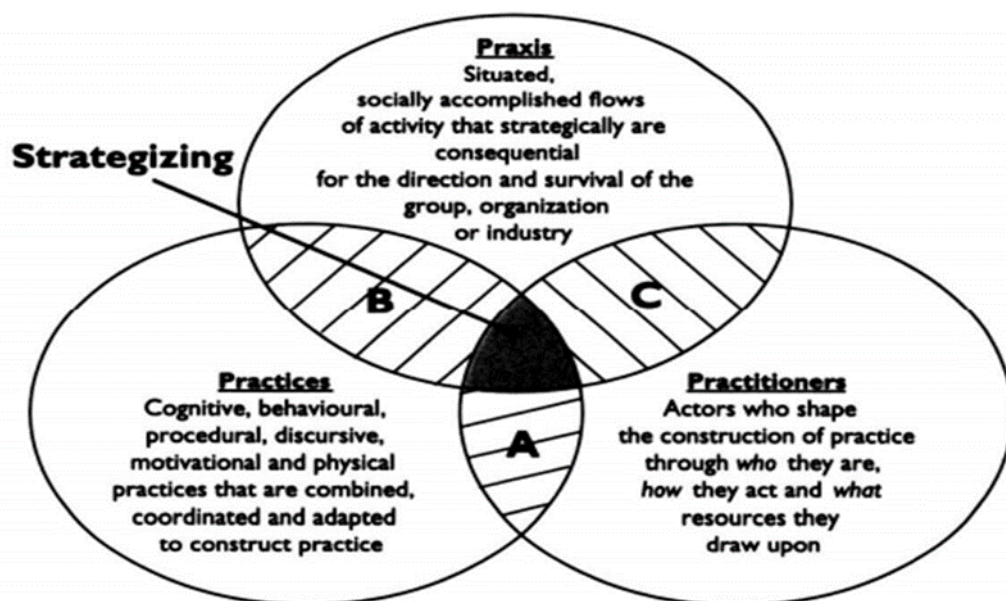
Mitä nämä käytännöt sitten voivat pitää sisällään? Mantere (2005) on jaotellut käytännöt kahteen ryhmään. Ensinnäkin käytännöt voivat olla käsitteitä, tapoja tai työvälineitä, joiden mukaan määräytyy se, mitä ihmiset organisaatiossa käytännössä tekevät. Toisaalta käytännöt voivat olla sosiaalisia rutiineja. Ne ovat esimerkiksi tapaamisia tai prosesseja, joiden avulla strategiaa toteutetaan. Myös Whittington (2006) näkee käytännöt osittain sosiaalisina, minkä lisäksi käytännöt ovat hänen mukaansa toimintamalleja, jotka ovat riippuvaisia organisaatiosta, eli ne vaihtelevat organisaatiosta toiseen. Tämän lisäksi käytäntöihin vaikuttaa hänen mukaansa myös ulkopuolinen ympäristö. Käytänteitä voidaan siis tässä tutkimuksessa pitää erilaisina toimintamalleina ja -tapoina, joihin liittyy vahvasti sosiaaliset käytänteet kuin myös organisaation jäsenten oma identiteetti ja hiljainen tieto.

Strategia käytäntönä pitää strategiaa enemmänkin organisaation sisällä tapahtuvana toimintana kuin vain eräänlaisena ohjenuorana. Näkökulmassa korostuu myös vahvasti strategia ja sosiologia, jota tarvitaan pystyäkseen käsittelemään edellä mainittua strategian mikrotasoa. Strategia voidaankin teorian mukaan nähdä ainakin osittain sosiaalisena käytäntönä, mikä näin ollen rakentuu ihmisten toiminnan kautta. Strategia käytäntönä näkökulmassa voidaan siis nähdä vielä enemmän korostavan strategian tapahtuvan myös aikaisemmin mainitun kehkeytymisen perusteella. Strategiaa voi jopa kuvailla eräänlaisena sosiaalisena konstruktiona. Teoriassa nousee myös vahvasti esille puhuminen ns. *strategeista*, joilla kuvataan toimijoita, jolla nähdään olevan selvää vaikutusvaltaa yrityksen strategiaa kohtaan. Tämän lisäksi näkökulmassa korostuu myös aikaisemmin mainittu inhimillisuus ja ihmisten toiminta. SAP-tutkimuksen piirissä onkin myös noussut esille ylimmän johdon lisäksi muun henkilöstön rooli strategiatoimijoina. (Jarzabkowski 2007; Whittington 1996; Whittington 2007.)

Vielä vertailtaessa, kuinka strategia käytäntönä-näkökulma asemoituu perinteisiin strategiatutkimuksen suuntauksiin nähden, nousee esille vielä muutamia selkeä kohta strategisten toimijoiden, toimeenpanoprosessissa ja strategian tutkimuksessa. Strategisten toimijoiden osaamisessa korostuu formaalin ja yleisen tiedon sijaan kokemusperäinen, hiljainen tieto ja paikallisen toimintaympäristön tunteminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että formaaleista

strategiamuodoista tulisi kokonaan luopua, vaan formaalinen osuus tulisi saada liitettyä osaksi toteuttamisvaihetta, jossa strategiaa käytännössä tehdään. Formaalin strategian tulisikin ottaa vahvasti vaikutteita jokapäiväisestä työstä. Näkökulma keskittyy myös enemmän strategian muovaamiseen kuin vain sen sisältöön. Strategian jalkauttamisessa ja viestinnässä hyödynnetään valmentavaa tapaa perinteisen luennoinnin sijasta. Valmennuksessa korostuukin erityisesti edellä mainittu käytännön taso ja valmentajan on strategian tuntemisen lisäksi ymmärrettävä valmennettava yksilöllisenä toimijana. (Whittington 1996, 733-734; Whittington ym. 2006, 615-616.)

Jarzabkowski ym. (2007) nostavat esille kolme erilaista elementtiä, joiden avulla strategiatyö toimii strategia käytäntönä-näkökulman mukaan. Nämä elementit ovat aikaisemmin mainitut *strategit*, eli toimijat (practitioners), toiminnot ja käytänteet (practices) sekä toiminta ja käytäntö (praxis). Nämä elementit muodostavat yhdessä alueen strategiseen toimintaan ja tekemiseen (strategizing), jossa strategia muovautuu. Kuvio 1:ssä on kuvattu, kuinka ne toimivat yhdessä. Kuvioista voimme myös esimerkiksi huomata, että strategian tekeminen voi painottua eri kohtiin, näitä kohtia kuviossa esittävät A, B ja C. (Jarzabkowski ym. 2007, 11.)



KUVIO 1 Viitekehys strategia käytäntönä analysointiin (Jarzabkowski ym. 2007, 11)

Tarkemmin avattuna strategiset käytännöt kuvaavat organisaation kannalta merkittävää toimintaa, joka voi liittyä diskursiivisuuteen, tiedolliseen, käytökseen ja motivaatioon sekä menettelytapoihin, jotka taas liittyvät strategiatyöskentelyyn. *Strategit* taas suorittavat edellä mainittuja strategisia käytäntöjä omalla toiminnallaan, minkä lisäksi he voivat toiminnallaan myös muokata sitä, mitkä lopulta ovat strategisia käytäntöjä. Strategisella tekemisellä ja toiminnalla pyritään tuomaan esille, miten ja minkälaisia keinoja strategit käyttävät. (Jarzabkowski ym. 2007, 9-11.)

Strategia käytäntönä näkökulma on saanut osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi siitä, että käytäntö- käsitteen määrittely ei ole selkeä ja se on välillä jopa ristiriitainen. Tämän myötä se voi tutkijasta tai muusta näkökulman hyödyntäjästä riippuen tarkoittaa esimerkiksi tapahtumia, rutiineja, prosessia, aktiviteetteja tai käytännönläheisyyttä. Yksi näkökulman ongelma on siis erityisesti se, johon sen piti alun perin auttaa vastaamaan, eli mitä strategia käytännössä on. Näin ollen strategia käytäntönä törmää hyvin samanlaiseen ongelmaan kuin strategia näkökulmat yleensäkin. (Carter ym. 2008; Jarzabkowski 2007.)

Strategiaa käytäntönä on kohdannut kritiikkiä myös liiasta johtajakeskeisyydestä, ja tutkimus onkin välillä keskittynyt vain johdon keskijohdon välille. Näkökulma tarjoaa kuitenkin laajemman näkökannan tutkia myös organisaation alemman hierarkiatason jäsenistöä sen saamasta kritiikistä huolimatta. Näkökulma myös myöntää muun kuin johdon ja keskijohdon tärkeyden strategiassa ja näkee heidän olevan myös toimijoita, joilla on vaikutusta strategiaan. (Carter ym. 2008; Jarzabkowski ym. 2007.) Tämän takia strategia käytäntönä-näkökulmaa voidaan pitää hyvin oleellisena taustana, kun puhutaan henkilöstön osallisuudesta strategiaan, mihin paneudutaan jäljempänä vielä tarkemmin.

2.1.3 Strategiaviestintä

Monissa organisaatioissa koetaan ongelmia tilanteessa, jossa strategia pitäisi viestiä koko jäsenistölle. Niin kuin jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa on mainittu, on viestintä yksi suurimmista ongelmista puhuttaessa strategian toimeenpanosta. Ongelmallisuus ei kuitenkaan välttämättä johdu viestinnän määrän puutteesta, vaan sen laadusta. Organisaatioissa tulisikin keskittyä viestinnässään siihen, miten voidaan taata se, että strategian viesti varmasti ymmärretään (Aaltonen & Ikävalko 2002.)

Strategiaviestintä on yksinkertaisesti muotoiltuna strategiasta tai strategia-prosessista tiedottamista organisaation jäsenille. Ei voida kuitenkaan puhua pelkästään tiedottamisesta, vaan strategiaviestintää sisältyy myös vahvasti kysymysten esittäminen ja aiheesta liittyvä keskustelu. Strategiaviestinnästä puhuttaessa voidaan nostaa esille vuorovaikutteinen viestintä, jossa johto ja henkilöstö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa, minkä voidaan vahvasti nähdä liittyvän edellä mainittuun aiheeseen, jossa strategia voi elää koko prosessin ajan sekä rakentua organisaatiossa niin kuin se viestitään. Ylipäätään onnistunut strategiaviestintä edellyttää, että strategian viestimistä on jollakin tavalla organisaation sisällä pohdittu (Hämäläinen & Maula 2004, 56.)

Hämäläinen ja Maula (2004) ovat nostaneet esille strategiaviestinnän kolme eri osa-alueita (Kuvio 2), joita ovat: strategiaprozessista ja sen sisällöstä viestiminen sekä strategian toimeenpanoa tukeva viestintä. Strategian sisällöstä viestiminen liittyy strategiasta yleisesti tiedottamiseen, jonka päällimmäisenä tarkoituksen on luoda organisaation jäsenille ymmärrys strategiasta. Strategian toteuttamista palvelevan viestinnän avulla pyritään saamaan organisaation jäsenet suorittamaan jokapäiväisiä työtehtäviään sekä kehittämään toimintaansa siten, että organisaation strategia on näiden toimintojen taustalla. Strategiaprozessista viestiminen keskittyy taas esimerkiksi strategian laatimisesta, toimeenpanosta,

roolituksesta, vastuisiin sekä aikatauluihin liittyvien aiheiden viestimiseen. (Hämäläinen ja Maula 2004, 28.)



KUVIO 2 Strategiaviestinnän eri osa-alueet (Hämäläinen & Maula 2004, 28)

Strategiaviestinnästä puhuttaessa, nousee usein esille strategiakieli, joka viittaa osittain vahvasti Mantereen ja Vaaran (2008) esille tuomaan mystifiointiin, josta enemmän jäljempänä. Strategiakieli koetaan usein monimutkaisena, varsinkin niiden henkilöiden kohdalla, jotka eivät strategian parissa usein toimi. Strategiakielen monimutkaisuus taas vaikuttaa tietenkin siihen, ettei strategiaa saada tarpeeksi selkeästi tai oikeassa muodossa välitettyä koko henkilöstölle. Olisikin muistettava, ettei koko organisaation henkilöstö välttämättä ymmärrä kaikkia strategiaan liittyvää käsitteistöä tai vaikeimpia termejä. Strategia olisikin tärkeä saada muotoiltua selkeästi ja ymmärrettävästi kaikkien henkilöstön jäsenten näkökulmasta. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Strategiaviestinnän on nähty suurimmaksi osaksi olevan nimenomaan edellä mainittua lineaarista ylhäältä-alas viestintää. Strategian ymmärtämiseksi viestinnän olisi kuitenkin tapahduttava myös kaksisuuntaisesti, eli strategiaviestintä lähettäjän ja sen vastaanottajan välillä. Kaksisuuntainen strategiaviestintä voi auttaa tuomaan esille merkittäviä asioita, jotka voivat vaikuttaa strategian ja näin ollen auttamaan myös muokkaamaan sitä. Strategiaa kohtaan täytyy olla myös mahdollista reagoida esimerkiksi kyseenalaistamalla tai antamalla palautetta. Hämäläinen ja Maula (2004) nostavat esille vielä palautteen antamisen ja kyseenalaistamisen lisäksi avoimen keskustelun, jonka avulla pyritään lisäämään strategian ymmärrettävyyttä. (Aaltonen ja Ikävalko 2002; Mantere 2008; Hämäläinen & Maula 2004, 33.)

Strategiaviestinnässä täytyy ottaa huomioon myös organisaation sisällä olevat eri kohderyhmät. Henkilöstö saa todennäköisesti helpommin paremman käsityksen strategiasta, kun ymmärretään sen merkitys omassa päivittäisessä työssä. Organisaation jäsenten pitäisi ymmärtää esimerkiksi miksi heidän täytyy tehdä jotakin nyt eri tavalla kuin ennen. Voikin olla myös mahdollista, ettei

kaikkien työntekijöiden välttämättä tarvitse tuntee strategiaa täysin yksityiskohdaisesti, toteuttaakseen sitä omassa henkilökohtaisessa työssään onnistuneesti. Se on kuitenkin huomioitava, että strategiaviestin muotoilu eri tavalla organisaation eri kohderyhmille tai osastoille voi huomattavasti helpottaa strategian sisäistämistä. (Hämäläinen & Maula 2004, 13; Aaltonen & Ikävalko 2002.)

Kohderyhmän huomioimisen lisäksi on muistettava, että kaikki organisaation jäsenet ovat erilaisia ja voivat tulkita viestintää eri tavoilla. Esimerkiksi ylimmän johdon esittelemä uusi strategia voidaan kokea vain yritykseksi hallita organisaatiota (Laine & Vaara, 51). Strategiaviestinnän tulkinnalla ja sisäistämällä onkin erittäin merkittävä rooli sen suhteen, kuinka onnistunutta viestintä on (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417. Viestinnän vastaanottaja ja hänen kokemalla merkityksellisyydellä on siis myös erittäin merkittävä rooli strategian toteutumisessa (Balogun & Johnson 2005).

Mustonen (2009) on tuonut esille kuusi eri tulkintakehystä, joiden kautta organisaation jäsenet tulkitsevat strategiaviestintää. Nämä kuusi tulkintakehystä ovat: torjujan tulkintakehys, tiedonjanoisen tulkintakehys, tyytyväisen tulkintakehys, kriittisen tulkintakehys, kiireisen tulkintakehys ja lähettilään tulkintakehys. Torjujan tulkintakehyksessä strategiaviestintä ja strategian sisältö nähdään hyvin vaikeana ja strategian viesti tuntuu myös kaukaiselta ja tarpeettomalta omassa työssä. Viestin vastaanottaja ei ole halukas ottamaan vastaan tietoa, jota ei ymmärrä tai käsitä, mikä johtaa siihen, ettei strategiaa saada tuotua osaksi päivittäistä työtä. Tiedonjanoisessa tulkintakehyksessä vastaanottaja pyrkii oppimaan strategian mahdollisimman hyvin, jopa niin hyvin, että tämän tulkintakehyksen sisällä esiintyy myös helposti tyytymättömyyttä. Se taas voi johtua esimerkiksi liian suppeasta strategiasta tai huonosta viestinnästä. Tämän tulkintakehyksen omaavat haluaisivatkin laajemmin osallistua strategiaan ja ovat samalla myös hyviä toteuttamaan sitä. (Mustonen 2009, 136-140, 149-152.)

Tyytyväinen tulkitsija näkee viestinnän hyödyllisenä, kokee strategiset tavoitteet konkreettisina ja pystyy yhdistämään strategian päivittäiseen työhönsä. Tämän tulkintakehyksen omaavan toiminta on yleensä strategian toteuttamista edistävää ja kritiikki on vähäistä. Strategia toteutetaan siis käskyjen mukaisesti. Toisaalta tämä voi johtaa ongelmiin tilanteissa, joissa strategian tavoitteita pitäisi soveltaa ennalta arvaamattomassa tilanteessa. Kriittinen tulkitsija on yleensä korkeasti koulutettu ja kritiikki keskittyy enemmän tyyliin, jolla strategiaviestintää toteutetaan kuin itse strategian sisältöön. Tämän kehysten vastaanottaja kokee tärkeäksi strategiaviestinnän kehittämisen ja sen, että viestintää kohdistettaisiin suhteessa vastaanottajaan. Kritiikki voi olla hyvinkin voimakasta strategiaviestintää kohtaan (Mustonen 2009, 141-144, 156-159.)

Kiireisen tulkitsijakehyksen valinnut toimija ei taas ei nimensä mukaisesti välttämättä ehdi paneutumaan strategiaviestintään niin syvällisesti, mikä voi johtua myös omasta kyvyttömyydessä hallita ajankäyttöä. Kiireinen tulkitsija arvostaakin ytimekästä ja helposti ymmärrettävissä olevaa strategiaviestintää. Viimeinen kehys on lähettilään tulkintakehys. Se linkittyy vahvasti esimiesasemassa työskenteleviin, koska siihen kuuluu olennaisena osana strategiaviestin välittäminen eteenpäin alaisille ja tulkitsijan fokus onkin vahvasti strategian

eteenpäin välittämässä. Tulkintakehyksen valinta ei ole siis välttämättä ollut täysin vapaaehtoinen. Tässä kehyksessä korostuukin strategian ymmärtäminen hyvin, koska sitä on tarkoitus viestiä vielä eteenpäin. Kaikkien edellä mainittujen tulkintakehysten voidaankin nähdä muodostuvan tilanteessa, johon vaikuttavat vastaanottotilanne, vastaanottajan aseman, työnkuva sekä taustatiedon kautta. Erilaiset tulkinnat vaikuttavat hyvin paljon siihen, kuinka hyvin strategia ymmärretään. (Mustonen 2009, 144-148, 153-156.)

Strategiaviestintä voi olla siis hyvin riippuvaista vastaanottajasta sekä siitä, millainen rooli ylipäänsä organisaation jäsenellä on suhteessa strategiaan. Seuraavaksi onkin hyvä tarkemmin paneutua siihen, kuinka toimijuus strategiassa määräytyy ja millaisia vaikutuksia on esimerkiksi omalla hierarkia-asemalla.

2.2 Strategiatoimijuus

Työntekijöiden roolien voidaan osittain nähdä muuttaneen muotoaan ja esimerkiksi johdon ja henkilöstön asemoinnit tuntuvatkin usein nykyään sekoittuvan. Tällä voidaan tarkoittaa muun muassa sitä, että johtajuus voikin perustua enemmän tilannekohtaiseen osaamiseen eikä vain hierarkiaan (Pietilä 2015, 15). Tämän voi kuvitella osaltaan myös vaikuttavan strategiaan ja niihin, ketkä ja miten sitä luodaan. Niin kuin muun muassa strategia käytäntönä-näkökulman yhteydessä tuli esille, ei strategiaan vaikuttamiseksi tarvita välttämättä virallista roolia organisaation sisällä, vaan se voi osaltaan muotoutua esimerkiksi sosiaalisissa tilanteissa (Jarzabkowski ym. 2007).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään paljon strategiatoimija- ja strategisti-käsitteitä. Ne kuvaavat henkilöitä, jotka toiminnallaan vaikuttavat organisaation strategiaan. Niin kuin jo aikaisemmin on usein noussut esille, on johdolla vahva rooli strategiassa. Tämä on yleinen käsitys myös puhuttaessa strategiatoimijuuksessa siinä, että toimijat ovat yleensä organisaation ylintä johtoa. Strategiatoimijat voivat toimia niin organisaation sisällä kuin myös sen ulkopuolella. Toimijat voivat siis olla yrityksen henkilöstöä kuin myös esimerkiksi ulkopuolisia konsultteja. Vaatimuksena on kuitenkin se, että he toiminnallaan voivat jollakin tavalla vaikuttaa organisaation strategiaan (Jarzabkowski ym. 2007.)

Strategiatoimijoihin määrittelyyn vaikuttavat hyvin paljon esimerkiksi edellä mainitut koulukunnat tai se, miten strategiaprosessia ylipäätään lähdetään toteuttamaan. Yleensä organisaation johto on nähty strategian tekijöinä, mikä osaltaan johtaa siihen, että muut organisaation jäsenistä nähdään strategian objekteina, eli kohteena, ja johto subjekteina. Tämä malli edustaakin perinteistä ylhäältä-alas näkökulmaa, jossa strategia valuu organisaatiossa ylhäältä alaspäin. (Pietilä 2015, 52; Whittington ym. 2006.)

Joidenkin koulukuntien mukaan, esimerkiksi edellä mainittu oppimiskoulukunta, strategiaan voi vaikuttaa kuka tahansa organisaation sisällä ja sitä kautta olla strategiatoimija tai *strategisti* joko tietoisesti tai tietämättään. Strategisti pystyy siis vaikuttamaan organisaation strategiaan omilla teoillaan. Nämä teot vaikuttavat organisaation toimintaan ja näin myös strategiaan, mikä voi

johtaa siihen, että se muuttaa koko organisaation toimintoja. Tämä viittaakin vahvasti aikaisemmin mainittuun strategian kehkeytymiseen, jossa strategia syntyy organisaation toiminnassa eikä välttämättä etene niin kuin se on alun perin suunniteltu, koska esimerkiksi ympäristöllä on nähty olevan vaikutuksia strategiaan ja muun muassa se voi pakottaa tekemään päätöksiä, jotka lopulta vaikuttavat strategiaan. Teot voivat myös vaikuttaa strategiaan, vaikkei se olisi ollut varsinainen toiminnan tarkoitus, minkä takia voidaan puhua myös tiedostamattomasta strategiatoimijuudesta. (Mintzberg & Waters 1985; Mintzberg ym. 2009, 370-374; Jarzabkowski ym. 2007, 12; Pietilä 2015, 68.)

Niin kuin yllä on jo sanottu, täytyy myös tarkastella muiden kuin johtajien strategiatoimijuutta. Ylimmällä johdolla voi olla vahva ja itsestäänselvyytenä hyväksytty rooli strategiassa, mikä voi johtaa siihen, että se jopa estää muun organisaation henkilöstön osallisuutta strategiaan. On huomioitava, että miltei kuka tahansa organisaatiossa voi olla strategisti, jos siihen annetaan mahdollisuus (Mantere & Vaara 2008; Pietilä 2015, 50.)

Pietilä (2015, 163-166) puhuu tutkimukseen strategiasubjektiviteeteista, joihin vaikuttavat positiot organisaatiossa. Subjektiviteetilla viitataan siihen, mitä henkilön rooli on strategian tekemisessä. Näitä subjektiviteettirooleja ovat: ydinvaikuttajat, myötävaikuttajat, toimeenpanijat, individualisti, kriitikot ja alistujat. Ydinvaikuttajat ovat yleensä selkeässä roolissa strategian suhteen ja se määräytyy myös selkeimmin hierarkia-aseman mukaisesti. Ydintoimijat ovat päätösvaltaisi ja osallistuvat sekä strategian suunnitteluun, toimeenpanoon sekä ohjaukseen ja seurantaan. Myötävaikuttajat tukevat strategiatyötä esimerkiksi valmistelemalla dokumentteja ja kommentoimalla erilaisia suunnitelmia. Rooliin liittyy vahvasti jokin ammatillinen erikoisosaaminen. Toimeenpanijat puhuvat johdon strategian puolesta ja noudattavat päätöksiä sekä ovat viemässä strategiaa muutoksia käytäntöön. Individualistit ovat yleensä ammattilaisia, jotka keskittyvät omaan työhönsä ja luottavat omaan tulkintaansa, mikä on tärkeää omassa työssä. Tällöin riskinä saattaa olla strategiatyön ulkopuolelle jääminen. (Pietilä 2015, 164-165.)

Kriitikot arvostelevat strategiaa päätöksiä ja organisaation erilaisia mekanismeja. Kriitikot eivät kuitenkaan ole epäpäteviä vaan heitä pitää pettyneinä ammattilaisina. Pettymys voikin olla seurausta siitä, etteivät he koe heitä kuunneltavan tarpeeksi tehtäessä strategia linjauksia. Kriitikki jää yleensä myös ilmaisematta julkisesti ja se voidaan ilmaista myöhemmin jossain muualla. Alistujat ovat usein pettyneitä organisaation kykyyn tukea ja arvostaa häntä ja hänen tekemään työtä. Pettymys saattoi kuitenkin liittyä myös organisaation asiakkaiden kohtelun murehtimiseen. Tämä toiminnan voidaan nähdä johtavan vetäytymiseen organisaation strategiasta. Näiden subjektiviteettien nähdään usein rakentuvan sosiaalisissa suhteissa enemmän kuin oman henkilön itsensä identiteetin kautta. Organisaation jäsenillä voi olla myös monia eri subjektiviteettitiloja, eikä näin ollen pidä yllä välttämättä ainoastaan yhtä roolia. (Pietilä 2015, 164-166.)

2.2.1 Keskijohto ja muu henkilöstö strategiatoimijoina

Viime vuosina varsinkin keskijohdon roolia strategiaprosessissa on tutkittu melko paljon. Keskijohto tiedetään näyttelevän erittäin suurta osaa strategian viestimisessä käytännön tasolle. Keskijohdon roolina onkin toimia ylimmän johdon ja muun henkilöstön välissä, minkä takia strategiarooli voi olla hyvinkin merkittävä. He välittävät tietoa niin johdolta henkilöstölle kuin myös erittäin tärkeää tietoa asiakasrajapinnasta alemman tason henkilöstöltä ylimmälle johdolle. Onkin myös todettu, että usein maantieteellisestikin eri puolilla olevat organisaation eri toimipisteet eivät toimi ilman keskijohtoa, joka toimii viestin välittäjänä pääkonttorin ja muiden yksiköiden välillä. Voidaan jopa pitää hyvin kriittisinä keskijohdon sitoutumista strategiaan ja myös sen riittävää ymmärtämistä, jotta tämä kaksisuuntainen vuorovaikutus on tehokasta ja toimivaa. Keskijohdon rooli on myös kehittynyt pelkästä tiedon vastaanottamisesta ja eteenpäin välittämisestä siihen, että keskijohto on myös mukana kehittämässä tiedon luontia ja ydinosaamista, joilla on suuri merkitys strategian muodostuksessa. Toisaalta eri toimijat organisaatioiden eri tasolla voivat nähdä strategian tai sen ongelmat hyvinkin eri tavoilla, minkä takia aihetta on hyvä tarkastella tarkemmin. (Aaltonen & Ikävalko 2002; 2001; Wooldridge, Schmid & Steven 2008.)

Viime aikaiset tutkimukset, varsinkin strategia käytäntönä tutkimussuunnan sisällä, ovat tuoneet esille keskijohdon ja muun henkilöstön merkittävän roolin strategiassa. Keskijohto ja henkilöstö pitäisikin nähdä selkeinä strategiatoimijoina, ylimmän johdon lisäksi. Organisaation kilpailukyvyn kannalta heidän roolinsa onkin erittäin kriittistä. Heidän toimintansa saattaa jäädä pimentoon ja olla tiedostamatonta eikä tarkoituksellista vaikuttamista strategiaan, mutta olisi organisaation kannalta tärkeää pyrkiä tunnistamaan nämä toimintatavat. (Jarzabkowski 2007, 12.)

Keskijohto itse on nähnyt roolinsa olevan enemmän alaspäin viestimistä kuin toiseen suuntaan eikä tähän toiseen suuntaan viestiminen ei heistä itsestään ollut niin merkityksellistä kuin alaisille kohdistuva viestintä (Aaltonen & Ikävalko 2001, 16). Myös Balogun & Johnson (2005) ovat tunnistaneet tutkimuksessaan keskijohdon roolin ylemmän johdon strategiaviestin välittäjänä, ilman osallistumista varsinaiseen strategian muotoiluun.

Keskijohto näkee ongelmat esimerkiksi strategian implementoinnissa paremmin käytännön tasolla kuin organisaation ylempi johto. Keskijohto näkeekin asemansa ansiosta, kuinka annetut resurssit riittävät, miten strategia henkilöstön parissa ymmärretään ja saadaanko strategia osaksi normaalia arkea, jonka aikaisemmin mainittiinkin olevan jopa merkittävin tekijä strategian onnistuneessa toimeenpanossa. Keskijohdolla on nähty olevan myös ylintä johtoa parempi kyky saada nämä resurssit toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Nämä taas johtavat siihen, että ylemmän johdon ja keskijohdon välillä on selviä eroavaisuuksia siinä, kuinka suurina nämä ongelmat nähdään. Ylempi johto näkee ongelmat yleensä optimistisemmin kuin keskijohto ja kokee yleensä syynä olevan sitoutumisen tason kuin strategian ymmärtämisen, mikäli toimeenpano ei ole täysin onnistunut. (Aaltonen & Ikävalko 2001, 15-17; Wooldridge ym. 2008.)

Myös henkilöstöllä on nähty merkittävä rooli strategiaprosessissa, varsinkin SAP-näkökulman piirissä. Strategiatoimijoina nähdään siis ylimmän johdon lisäksi myös muu henkilöstö (Jarzabkowski ym. 2007.) Muu henkilöstö nähdäänkin useimmin strategian varsinaisena käytännön toteuttajana (Whittington 1996). Strategian voidaan myös nähdä toteutuvan ja tulevan käytäntöön siten, miten henkilöstö muokkaa toimintaansa toteuttaakseen organisaation strategiaa (Hämäläinen & Maula, 25).

Myös Ikävalko ja Aaltonen (2002) näkevät Mintzbergin ja Watersin (1985) tapaan strategian muodostuvan myös käytännön toiminnan seurauksena, eli suunnitellun ja toteutuneen strategian yhdistelmänä. Ikävalko ja Aaltonen (2002) mainitsevat esimerkiksi, että strategiaan toteutumiseen vaikuttavat viestinnän lisäksi myös sen tulkinta ja sisäistäminen sekä toiminta. Henkilöstön roolin voi nähdä olevan nimenomaan strategiaviestin vastaanottaminen, jonka jälkeen sitä tulkitaan ja pyritään sisäistämään. Tältä kannalta katsottuna henkilöstön roolin strategian muodostumisessa voidaan nähdä olevan hyvinkin merkittävä. Henkilöstön roolin varsinaisessa prosessissa voidaan nähdä alkavan kuitenkin melko myöhäisessä vaiheessa.

On todettu, että sijoittuminen organisaation hierarkiatasolla vaikuttaa strategiaan sitoutumiseen. Sen on nähty toteutuvan siten, mitä matalampi toimija on organisaatiohierarkiassa, sitä vähemmän hän on sitoutunut organisaation strategiaan. Keskijohto on tutkimuksissa itse nähnyt hankalaksi arvioida omaa sitoutumisen tasoaan, vaikka johtajat näkivät keskijohdon sitoutumattomuuden ongelman suuremmaksi kuin keskijohto itse. On kuitenkin ehdotettu kahdeksaa eri kohtaa, jotka lisääisivät ja mahdollistaisivat nimenomaan keskijohdon sitoutumista strategiaan. Nämä kohdat ovat: kerronta, kontekstuaalisuus, resurssien kohdentaminen, kunnioitus, luottamus, reagointikyky, mukaan ottaminen ja tuomarointi. (Aaltonen & Ikävalko 2001, 15-17; Mantere 2008.)

2.3 Osallisuus strategiaan

Osallisuudella strategiaan tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yleisesti kaikkea osallistumista organisaation strategiaprosessin eri vaiheisiin, aina suunnittelusta toimeenpanoon, niin johdon kuin henkilöstönkin näkökulmasta. On kuitenkin hyvä selventää minkälaisia näkökulmia strategiaan osallistuminen pitää sisällään. Esimerkiksi johdon pyrkimystä saada henkilöstöä osallistumaan strategiaan kutsutaan usein osallistamiseksi ja henkilöstön osallisuutta yksinkertaisesti osallistumiseksi.

Organisaation jäsenten osallisuus ei ole täysin uusi aihealue johtamisen tutkimuksen saralla. Jo vuonna 1955 Chris Argyris on nostanut esiin, että alaisilla tulisi olla mahdollisuus osallistua organisaation päätöksiin ja varsinkin niihin, jotka heitä koskettavat. Nämä päätökset voivat kohdistua jäseniin niin suoraan kuin epäsuorasti. Johtamistyyliä, jossa henkilöstö otetaan vahvasti huomioon päätöksenteossa, kutsutaan osallistavaksi johtamiseksi. Osallistavalla johtamisella on monia positiivisia vaikutteita, joita ovat esimerkiksi parempi

kokonaiskuva organisaatiosta, konfliktien vähentyminen, yhteishengen ja työilmapiirin paraneminen sekä emotionaalisen sitoutumisen paraneminen. (Argyris 1955.)

Osallisuus on usein myös nähty välineenä sitouttaa henkilöstö johdon luomaan strategiaan tehokkuuden varmistamiseksi todellisen vaikuttamisen ja osallisuuden sijasta, jolloin tavoitteena on saavuttaa tunne osallistumisesta. Jo pelkän kokemuksen tunteen osallisuudesta voidaan nähdä olevan jossain tapauksissa riittävää, eikä näin olisi edes välttämättä tarvetta todelliselle vaikuttamiselle. Sitoutumisella taas on positiivisia vaikutuksia siihen, kuinka uusiin toimintatapoihin voi olla paljon luontevampaa siirtyä, jos yrityksen työntekijät voivat itse osallistua enemmän varsinaiseen määrittelytyöhön. (Hämäläinen & Maula 2004, 36-38; Kohtamäki, Kraus, Mäkelä & Rönkkö 2012; Mantere 2005.)

Osallisuus strategiaan vaikuttaa myös siihen, kuinka merkitykselliseksi se koetaan. Jos strategiatyössä ei pääse olemaan mukana voi sen tarkoitus jäädä pimentoon eikä esimerkiksi ymmärretä sen vaikutuksia omiin henkilökohtaisiin työtehtäviin. Tämä voi taas osaltaan johtaa siihen, että strategian lisäksi myös oman työn merkityksellisyyden taso laskee. Työn merkityksellisyyttä voidaan näin parantaa osallisuuden kautta, joka taas voi johtaa yllä mainittuun parempaan sitoutumisen tasoon (Kesänen ym. 2017, 49-50; Mantere 2005.)

Osallisuuden hyödyt kertaantuvat myös varsinaisessa strategian implementoinnissa. Jos strategian suunnittelutyö tuodaan lähemmäs organisaation tasoa, jossa varsinainen strategian käytännön toteutus tapahtuu, henkilöstön helpompi implementoida strategia, koska strategia tunnetaan osallisuuden ansiosta selvästi paremmin. Strategia pysyy myös helpommin mukana ja taustalla päivittäisessä työssä, minkä johdosta, sitä myös toteutetaan tehokkaammin (Kesänen ym. 2017, 49-50; Kärnä 2016.)

Toimiessaan normaalien tilanteiden keskellä, ihmisille on tyypillistä hyödyntää omia entisiä kokemuksia ja mentaalisia mallejaan ongelman ratkaisuun sen sijaan, että päällimmäinen tarkoitus olisi toimia täysin organisaation tavoitteiden mukaisesti. Mikäli strategia on pelkästään ylimmän johdon vastuulla, on hankala nähdä, miten organisaation tavoitteet siirtyisivät henkilöstön omiin mentaalisiin malleihin ja olisivat ensimmäisenä mielessä ongelmatilanteen tullessa eteen. Tavoitteena voidaan siis nähdä olevan strategian vaikuttavan organisaation jäsenten toimintaan osittain siten, ettei sitä täysin tiedosteta. Parhaimmillaan strategiaa toteutetaan ikään kuin vahingossa. (Chia & Holt 2006.)

Osallisuuteen strategiaan ei siis välttämättä riitä pelkkä fyysinen läsnäolo, jotta se siirtyisi normaalin käytökseen arjessa. Yleisesti voidaan nähdä ylimmällä johdolla olevan oikeus päättää keitä he ottavat mukaan strategiatyöhön. Organisaation ylin johto voikin kuvitella osallistavansa haluamaansa henkilöstöä erilaisilla keinoilla, vaikka todellista vaikutusmahdollisuutta ei ole. Tällainen on tilanne, jossa johtajat käskyvät organisaation muita toimijoita osallistumaan strategiaprosessiin, mutta he kuitenkin itse päättävät millä tavoin strategiaan osallistutaan. Tätä osallistamista voidaan kutsua ”käskystä osallistumiseksi”. Tämän kaltaisen osallistumisen ei varsinaisesti lisää osallistettavan roolissa olevan merkityksellisyyden tunnetta strategiatyössä, vaikka johdolla voi olla toisenlainen

kuva tilanteessa. Onkin myös muistettava, että jokaisen organisaation jäsenen pitäisi itse saada päättää haluaako hän osallistua strategiatyöhön. (Eriksson 1999, 47.)

Osallisuudella voi olla vaikutuksia myös organisaation muutosvastarintaan, jota voi edesauttaa johdon määrittelemä ja aggressiivisesti ylhäältä-alas ajama strategia. Kuitenkin osallisuudesta puhuttaessa, on muistettava, että muutosvastarinta voi olla tässä tapauksessa myös tarpeellista kritiikkiä. Joissakin tapauksissa johdolla voi olla tapana kuitata strategian kohtaama kritiikki ”muutosvastarintana” (Laine & Vaara 2007; Pietilä 2015, 190.) Loogisesti ajateltuna voidaan päätellä, että mikäli strategian suunnitteluun on itse päässyt vaikuttamaan, sitä todennäköisempää on, ettei itse aiheuta merkittävää muutosvastarintaa.

Strategiatyö ei saisi siis tapahtua pimennossa, vaan kaikilla organisaation jäsenillä olisi hyvä olla mahdollisuus osallistua sen luomiseen ja toteuttamiseen. Toisaalta on kuitenkin muistettava, etteivät kaikki välttämättä halua osallistua strategiaan, vaan ovat tyytyväisiä tilanteeseen, jossa heidän vastuunsa ei kasva liian suureksi (Mantere & Vaara 2008). Myös Pietilä (2015, 175) on havainnut tutkimuksessaan, ettei henkilöstö välttämättä koe ongelmallisena vaan jopa itsensä selvytyksenä strategian suunnittelun ja viestinnän kuuluvan organisaation ylimmälle johdolle. Tästä syystä on nimenomaan hyvä korostaa osallistumisen mahdollisuuden luomista eikä vain esimerkiksi suoraan pakottaa kaikkia osallistumaan organisaation strategia määrittelemiseen. Osallistumisen mahdollistamisessa korostuu jo aikaisemmin mainittu viestintä ja vuorovaikutus organisaation eri toimijoiden välillä (Mantere & Vaara 2008; Tienari & Meriläinen 2009, 125-127.)

2.3.1 Osallisuuden mahdollistaminen

Toisaalta on hyvä huomata, että perinteisiä toimintamalleja saatetaan myös tiedostamatta pitää yllä. Esimerkiksi ulkopuolinen strategiakonsultti nähdään yleisesti organisaation ulkopuolisena, joka voi tuoda uutta näkökulmaa toimintatapoihin. Strategiakonsultti ei kuitenkaan aina ole ratkaisu ulkopuoliseen näkökulmaan. Konsultti saattaa tuntea organisaation entuudestaan, jopa liian hyvin, ja yleensä voi omata pitkän kokemuksen toimialalta, mikä voi johtaa siihen, että todellisuudessa sen suurempia toimintatapamuutoksia ei tapahdu. (Pietilä 2015, 178.)

Pietilän (2015, 183, 191-192) ehdottaa, että halukkuus strategiaosallisuuteen voi riippua myös siitä mihin voidaan vaikuttaa. Motivaatio strategiaprosessiin osallistumiseen laskee, mikäli koetaan, ettei varsinaisesti ole oikeita vaikutusmahdollisuuksia (Pietilä 2015, 183, 192). Osa henkilöstöstä ei taas saata olla kovinkaan kiinnostunut koko organisaation strategian kehittämisestä, vaan enemmänkin vain oman vastualueensa kehittämisestä asiakasrajapinnassa tapahtuvan toiminnan kehittämisestä. Hän on myös ehdottanut tutkimuksessaan taulukkoa (Taulukko 1), joka vaatisi vielä tarkempia tutkimuksia, yksilön kokemuksista strategiayössä vertailemalla halukkuutta osallisuuteen ja mahdollisuutta siihen.

TAULUKKO 1 Kokemus vertaillessa halua ja mahdollisuutta vaikuttavuuteen (Pietilä 2015, 192)

Halu vaikuttaa	Mahdollisuus vaikuttaa	Kokemus ja toiminta
Korkea	Korkea	Toiminta aktiivista ja innostunutta
Korkea	Matala	Johtaa turhautumiseen, kapinointiin ja irtautumiseen strategiasta
Matala	Korkea	Tyytyväinen, mikäli kohteena oma vastuualue
Matala	Matala	Seurauksena passiivisuus ja totteleminen. Ohjeiden tarve suuri

Haasteena onkin uudistaa strategiakäytäntöä siten, että jokainen organisaatiosta voisi olla osallinen strategiassa tavoilla, jotka myös sopivat hänen omaan identiteettiinsä. Osallisuutta ei saisi nähdä mustavalkoisena eli siten, että joko vain johto osallistuu strategiatoimiin tai, että kaikkien organisaation jäsenten täytyy osallistua. (Pietilä 2015, 176.)

Strategiatyöhön mukaan pääsemiseen vaikuttaa myös vahvasti ylimmän johdon ja muun henkilöstön välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksesta puhuttaessa voidaan käyttää strategiadiskurssi-käsitettä. Strategiadiskurssit voidaan nähdä erittäin merkittävässä roolissa strategiatyössä, kun puhutaan osallistavien ja päinvastaisten mielikuvien tuottamisesta. Diskurssit ovat hyvin tärkeä pala osana organisaation käytäntöjä ja toimintatapoja. (Mantere ja Vaara 2008, 342-343.)

Strategiadiskursseilla voi olla hyvin etäännyttävä vaikutus, mikäli diskurssi käydään täysin ylimmän johdon ehdoilla. Seurauksena voi olla erillisiä strategiadiskursseja paikallisesti tai eri keskijohdoryhmittymien sisällä. Organisaation muu jäsenistö voi kokea strategian jopa uhkana omalle työidentiteetilleen. Tilanteeseen voidaan ajautua, kun itseään selkeästi ammattilaisena tai oman alansa asiantuntijana pitävää työntekijää kehoitetaan muuttamaan rutiinejaan, ilman todellista mahdollisuutta ottaa itse osaa keskusteluun tai suunnitteluun. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa ajaututaan kokonaan strategiadiskurssin ulkopuolelle. (Laine & Vaara, 51-52.)

Mantere ja Vaara (2008) ovat tuoneet esille kuusi erilaista diskurssia, mitkä vaikuttavat osallistumiseen eri tavoilla. Itseään toteuttava-, dialogisoiva- ja konkretisoiva diskurssi edistävät osallisuutta, kun taas mystifiointi, kurinpidollinen tai menetelmäkeskeinen diskurssi vähentää osallisuutta (Taulukko 2). Diskursseja tulkitaan neljältä eri näkökannalta, joita ovat: Käsitys strategiaprosessista, alaisten asema strategiaprosessissa, suhde muihin sosiaalisiin käytäntöihin ja vaikutus osallisuuteen.

TAULUKKO 2 Osallisuuteen vaikuttavat diskurssit (Mantere & Vaara 2008, 354)

	Käsitys strategia- prosessista	Alaisten asema strategiaproses- sissa	Suhde sosiaalisiin käytäntöihin	Vaikutus osalli- suuteen
Itseään toteut- tava	Strategiaprosessi on organisaation toiminnan merkitysten löytämistä. Johtaa vapautumiseen sekä yksilöllisellä että organisaationaalisella tasolla	Kaikki organisaation jäsenet saavat osallistua strategiatyöhön.	Strategiatyö mikro- tason strategia- työpajoissa ko- kouksissa	Yksilöiden pon- nistelut ja jopa ristiriitaiset nä- kemykset oi- keutettuja
Dialogi- soiva	Strategiaprosessi sisältää sekä top-down kuin bot- tom-up- proses- seja, mikä voi li- sätä ryhmien vä- listä dialogia	Ylimmän johdon rooli päästrate- gistina kyseen- alaistamaton. Kaikki voivat kuitenkin osallistu- a strategiaprosessiin	Strategiatyö yhtey- dessä konkreetti- siin neuvottelui- hin, joita käydään useiden eri, kuten sisäisten ja ulkoisten, sidosryhmien kanssa	Ylimmän joh- don rooli pää- strategistina oi- keutettu, mutta ei muista erillisenä toimijana. Auttaa myös organisaation muita jäseniä pääsemään ää- neen
Konkre- tisoiva	Strategiaprosessi lähes arkipäiväisenä osana organisaation päätöksentekoa. Tehokas strategiatyö vaatii konkreettisia ja läpinäkyviä sääntöjä ja käytäntöjä.	Ylimmän johdon roolia päästrategistina ei kyseenalaisteta, mutta oletetaan noudattavan yhteisiä pelisääntöjä. Muut osallistuvat organisaation pelisääntöjen puitteissa	Strategiatyö läheisessä yhteydessä organisaation normaaliin päätöksentekoon	Selkeät ja läpinäkyvät säännöt auttavat mystifioinnin poistamisessa ja laajempi osallistuminen on oikeutettua.
Mystifi- ointi	Strategiaprosessia ajetaan visioilla, missiolla ja muilla strategialausumilla, jotka tarjoavat pohjan organisaation toiminnalle. Strategiaa ei yleensä kritisoida	Ylin johto määrittelee strategian ja välittää sen saarnamaisesti alaisilleen. Alaisten tehtävä seurata strategiaa ja johtoa ilman kyseenalaistamista	Strategia luodaan suljetuissa työpajoissa, joihin vain asianomaisilla pääsy, eli esimerkiksi johdolla ja konsulteilla	Johdolla yksinomainen oikeus määrittää strategia ja tiedon panttaaminen on oikeutettua. Muut organisaation jäsenet osallistuvat vain strategian implementointiin

Kurinpi- dollinen	Strategia on yhteydessä tehokkaaseen organisaationaaliiseen kuriin ja komentoketjuihin. Strategiapro- sessi nähdään johdon toimintana	Ylin johto nähdään strategis- teina. Muiden rooli on seurata käskyjä ja ohjeis- tuksia. Tottele- mattomuudesta rangaistaan	Strategiatyö yhtey- dessä organisaat- tion kontrollointi- järjestelmiin. Muulla henkilös- töllä ei pääsyä tie- toihin	Ylimmän joh- don rooli stra- tegesteina luon- nollista ja oi- keutettua. Muut voivat osallistua vain esimiehen esit- tämällä tavalla
Menetel- mäkes- keisyys	Strategiaprosessi etenee tietyn systeemin mukaan. Systeemi sisältää säännöt, joita noudatetaan	Ylin johto mää- rittelee käytettä- vät systeemit. Organisaation jä- senten tehtävä seurata niitä	Strategiatyö lii- tetty konkreettisiin systeemeihin ja teknologioihin. Tietoihin on rajoi- tettu pääsy	Tietyn systeemin käyttö oi- keutuu ja rajoit- taa muiden osallistumista sekä uusien on- gelmien tai nä- kökulmien esiin tuomista

Ympäristö ja organisaatorakenteet vaikuttavat osallisuuden mahdollistamiseen. Esimerkiksi dynaaminen ja matalahierakinen rakenne lisäävät keskijohdon ja työntekijöiden osallistumista. Vakaampi ympäristö ja hierakinen organisaatorakenne taas voi vaikuttaa jopa negatiivisesti ja vähentää osallistumisen mahdollisuutta. Näiden lisäksi osallistuminen on hyvinkin riippuvaista organisaation muista yleisistä rakenteista ja esimerkiksi johdon strategian jalkauttamistaktiikoista, joilla voi olla myös negatiivinen vaikutus osallisuuteen. Esimerkiksi yksinkertainen ylhäältä-alas jalkautustaktiikan voi nähdä vähentävä osallisuutta. Tämä on melko yleinen suuremmissa organisaatioissa, kun taas pienemmissä organisaatioissa hyödynnetään useammin alhaalta-ylös strategiamallia. (Mantere & Vaara 2008, 342; Härmäläinen & Maula, 53-56.)

Pietilä (2015, 186) on myös tutkimuksessaan nähnyt organisaation hiearkisuuden vaikuttavan osallisuuden mahdollistamiseen. Hän on todennut hiearkisen strategiaproessin olevan jopa kaikista suurin haittatekijä osallisuuden mahdollistamiselle. Yksi syy tähän on esimerkiksi käytännön tasolla tapahtuva toiminta, johon ylin johto ei pääse niin tarkasti käsiksi kuin muu henkilöstö. Tällöin organisaation jäsenten toiminta voi muuttua selviytymistaisteluksi toteuttaessaan omaa työtään ja samalla organisaation strategiaa. Mitä yksityiskohtaisemat ohjeet johdolta tulevat, sitä suurempi negatiivinen vaikutus sillä on työntekijöiden luovuuteen ja osallisuuden tunteeseen. Strategian tulisikin hänen mukaansa kiinnittyä hiearkisten rakenteiden sijasta organisaation arjen toimintaan. Strategiatyön täytyisi varmistaa toiminnan jatkuvuus tavalla, jossa strategiatyötä tehdään jokaisella organisaation tasolla.

Osallisuuden mahdollistaminen on kuitenkin hyvin pitkälti johdon vastuulla. Päätöksentekijät organisaation sisällä ovat lopulta vastuussa siitä kenelle ylipäätään annetaan mahdollisuus osallistua strategiaan ja kuinka osallisuus

toteutetaan (Bryson 2004, 65). Mikäli osallisuus mahdollistetaan, siirtyy vastuu osallistumisesta ainakin osittain organisaation muiden jäsenten vastuulle.

Niin kuin jo useasti on mainittu, ei strategia kuitenkaan välttämättä toteudu, niin kuinka se organisaation paperilla on todettu etenevän. Strategia rakentuu ja toteutuu kuitenkin pohjimmiltaan koko henkilöstön keskuudessa. Sen voidaankin nähdä rakentuvan sellaisena kuin se organisaation sisällä viestitään (Sajasalo, Auvinen, Takala, Järvenpää & Sintonen 2016). Yllä myös kuvailtiin, kuinka suuri merkitys vuorovaikutuksella on osallisuuteen. Tämän johdosta viestintä näyttellee tärkeää roolia strategiaprosessissa, minkä takia siihen on hyvä paneutua hieman tarkemmin.

Aikaisemmin tutkimuksessa on puhuttu erilaisista strategiatoimijoista, strategiaviestin tulkintakehyksistä sekä erilaisista strategiasubjektiviteeteistä. Nämä osaltaan vaikuttavat siihen, kuinka strategiaan osallistutaan tai koetaan mahdolliseksi osallistua. Toimijuuteen ja tulkintoihin vaikuttaakin vahvasti esimerkiksi oma henkilökohtainen rooli yrityksessä tai se, kuinka omaan työhön suhtaudutaan itse tai miten koetaan muiden suhtautuvan itseensä. Pietilä (2015, 165) on tutkimuksessaan havainnut subjektiviteettien lisäksi erilaisia keinoja, jolla voidaan vaikuttaa niiden rakentumiseen. Näitä strategiasubjektiviteettejähan olivat: ydinvaikuttajat, myötävaikuttajat, toimeenpanijat, individualisti, kriitikot ja alistajat (ks. Taulukko 3).

TAULUKKO 3 Strategiasubjektiviteettien vahvistajat ja heikentäjät (Pietilä 2015, 165)

Strategiasubjektiviteetit	Vahvistaa	Heikentää
Ydintoimijat	Oma tiedostettu strategia-kompetenssi. Motivoivat strategiamenetelmät. Asema hierarkiassa, positio strategiadiskurssissa. Mahdollisuus ja halu vaikuttaa.	Strategiatyö ei ennestään tuttua eikä siihen ole perehdytetty. Strategiakieli ei tuttua ja toimimattomat menetelmät. Asema hierarkiassa, positio strategiadiskurssissa.
Myötävaikuttajat	Tunnistettu ammattitaito ja sen arvostus ja hyödyntäminen.	Osaamista puuttuu tai sitä ei arvosteta tai jätetään kokonaan käyttämättä.
Toimeenpanijat	Selvät tavoitteet ja mittarit. Tarkat ohjeet ja toiminnan reunaehdot.	Ohjeiden, määräysten ja päätösten puuttuminen.
Individualistit	Omasta työstä irrallaan olevat tavoitteet tai arvot, jotka eivät vastaa omaa professiota.	Omaa ammattitaitoa hyödyntävät, työtä tukevat arvot ja tavoitteet, jotka vastaavat omaa professiota
Kriitikot	Osaamista tai näkemyksiä ei oteta huomioon. Ei valtuuksia toimia. Toimintaa vähätellään tai joku muu esittelee ne ominaan.	Osaamisen ja näkemysten hyödyntäminen, kokonaisuuden ja oman työn kannalta mielekkäät tavoitteet, saavutusten arvostaminen, todelliset ja riittävät toimintamahdollisuudet.
Alistujat	Ohittaminen, vähättely ja arvostuksen vähäisyys. Pelkkänä toiminnan kohteena oleminen.	Osaamisen arvostus ja huomioiminen. Kuunteleminen ja tuki.

Ydinvaikuttajan roolia vahvisti muun muassa strategiakäytäntöön liittyvä asema, mahdollisuus vaikuttaa ja koettu kompetenssi. Tämä kompetenssi liittyy siihen, että strategiaa ymmärretään ja esimerkiksi sen kieli on itsellä hyvin hallussa, minkä ymmärtämisen todettiin aikaisemmin oleva merkittävä tekijä itse strategian ymmärtämisen kannalta. Myötävaikuttajan roolia vahvisti muun muassa asiantuntijuus, joka on tunnistettu organisaatiossa sekä arvostus tätä kohtaan. Sitä taas heikensi osaamisen huomiotta jättäminen tai sen puute. Toimeenpanijaa edistävät selkeät tavoitteet, mittarit ja toiminnan reunaehdot. Mikäli nämä puuttuvat, heikensi se myös toimeenpanijan subjektiviteettiä, joka saattoi johtaa siihen, että subjektiviteetti korvautui osittain individualistin, kriitikon tai alistujan subjektiviteetillä. (Pietilä 2015, 165-166.)

Individualistit ovat yleensä vain osittain kiinnostuneita johdon luomasta strategiasta. Heille onkin tyypillisestä toimia enemmän oman näkemyksensä mukaan. Individualistien halusivat strategia vastaavan työn kysymyksiin ja ongelmiin sen sijaan, että se olisi käytännön työstä irrallaan oleva ohjeistus. Kriitikot olivat turhautuneita kokiessaan heidän ammattitaitonsa ja osaamisensa

olevan vajakäytössä. He myös kokivat, ettei heidän mielipiteitään ja aikaansaannoksia arvostettu, mikä osaltaan johti strategian ulkopuolelle jäämiseen. Loogisesti ajateltuna tämän tason kokemusta voidaan vähentää kriitikoiden osalta, ottamalla huomioon heidän näkemyksiään ja hyödyntämällä osaamista. Eli tässäkin tapauksessa osallistumisella olisi selviä positiivisia vaikutuksia. Alistujan roolin ajautumisen voidaan nähdä johtuvan jo pitkään jatkuneesta arvostuksen puutteesta ja vähättelyn tunteesta eikä esimerkiksi niinkään objektina kohtelusta. On nähty myös, että tämä ryhmä on voinut jo luovuttaa sen suhteen, että he tulisivat kuulluksi strategian suhteen. Tilanne ei ole kuitenkaan lopullinen vaan, sitä voidaan parantaa muun muassa huomioon ottamisella ja osaamisen arvostuksella. (Pietilä 2015, 165-166.)

Tästä mallista voimme huomata kolmen ensimmäisen olevan enemmän strategiaan positiivisesti suhtautuvia subjektiviteetteja, kun taas kolme jälkimmäistä olivat enemmän negatiivisia. On kuitenkin melko mahdotonta olettaa, että jossakin organisaatiossa olisi vain esimerkiksi positiivisten subjektiviteettien alla toimivia henkilöitä. Tämän lisäksi on otettava huomioon, että kolmen jälkimmäisen subjektiviteetin mielipiteet voivat olla strategiaa kehittäviä. Olisikin sen ensiarvoisen tärkeää tunnustaa nämä subjektiviteetit niin osallistumisen kannalta kuin myös tiedon hankinnan ja kehittämisen näkökulmasta.

On hyvä tuoda esille myös aikaisemmin mainitut keinot sitouttamiseen ja mahdollistaa keskijohtoa osallistumaan strategiaan. Näitä keinojahan olivat: kerrota, kontekstuaalisuus, resurssien kohdennus, luottamus, kunnioitus, reagoitukyky, mukaan ottaminen ja tuomarointi (Mantere 2005). Näitä kohtia voidaan hyvin varmasti soveltaa myös muuhun organisaation henkilöstöön keskijohdon lisäksi.

2.3.2 Osallisuus potentiaalisena kilpailuetuna

Eri toimialoilla eri organisaatiot kilpailevat keskenään. Menestyäkseen ja saavuttaakseen suotuisan kilpailuaseman toimialallaan, organisaatiot pyrkivät olemaan kilpailijoitaan parempia ja löytämään kilpailuetuja suhteessa toimialan muihin toimijoihin. Kilpailuedulla tarkoitetaan siis nimensä mukaisesti organisaation saavuttamaa etua suhteessa kilpailijoihin. Kilpailuetu voi liittyä esimerkiksi organisaation innovaatioihin, sisäiseen kulttuuriin tai tuotannon kustannuksiin. Kilpailuetua on myös määritelty esimerkiksi siten, että yrityksellä voidaan sanoa olevan kilpailuetu, mikäli sen strategia tuo yritykselle lisää arvoa eivätkä yrityksen kilpailijat kykenee harjoittamaan samanlaista strategiaa. (Porter 1985, 1996; Barney 1991).

Kilpailuetu onkin koko kilpailustrategian tärkein kulmakivi, koska ilman kilpailuetua on hyvin vaikea suunnitella myöskään strategiaa sen ympärille, minkä mukaan toimia. Yhtä tärkeää kilpailuedun lisäksi on myös huomioida ympäristö, jossa organisaatio toimii. Ympäristön ymmärtäminen korostuu varsinkin silloin, kun kilpailuetua pyritään saavuttamaan jollakin täysin uudella innovaatiolla, koska tällöin täytyy olla tuntemusta, mitä markkinoilla halutaan. (Devlin & Ennew 1997.)

Yritykset voivat siis saavuttaa kilpailuetua muun muassa teknologian tai tuotteiden sekä niiden hinnoittelun avulla. Porter (1985, 1996) painottaakin strategian merkitystä kilpailuedun saavuttamisen apuna ja on tuonut esille esimerkiksi kolme erilaista kilpailustrategiaa, jotka ovat: kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Kustannusjohtajuudessa yritys pyrkii olemaan alansa kustannustehokkain ja esimerkiksi tuottamaan tuotteitaan halvimmalla. Differoinnissa organisaatio pyrkii erottautumaan jollakin tavalla kilpailijoistaan. Keskittymisstrategiassa pyritään taas löytämään esimerkiksi jokin kapea kohdesegmentti, johon yritys keskittää voimavaransa. (Porter 1985, 25-29; 1996, 61.)

Kilpailustrategioista puhuttaessa on tutkimuksissa nousnut esille yritysten sisäiset vahvuudet suhteessa kilpailijoihin. Kilpailustrategioiden listaan voidaan laskea vielä mukaan resurssipohjainen näkemys. Resurssipohjaisessa näkemyksessä pääosassa ovat yrityksen ulkoisten tekijöiden sijaan sen sisäiset tekijät. Resurssipohjaisen näkökulman mukaan kilpailuetujen vaihtelut johtuvat siitä, että erilaiset resurssit jakautuvat eri organisaatioiden kesken. Näkökulma perustuu yrityksen sisäisten ominaisuuksien ja suorituskyvyn väliseen suhteeseen, kuitenkin jättämättä huomioimatta yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Näitä sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi: yrityksen resurssit, kyvykkyydet ja osaaminen. Yleisesti määriteltynä organisaation resurssit ovat kaikki asiat, joita voidaan pitää yrityksen vahvuutena tai heikkoutena. (Barney 1991; Gamble & Thompson 2009, 47; Wernewfelt 1984.)

Barney (1991) on luokitellut organisaation resurssit kolmeen eri luokkaan, jotka ovat: fyysinen, inhimillinen ja organisatorinen pääoma. Fyysistä pääomaa, eli resursseja, ovat esimerkiksi koneet, laitteet, rakennukset, raaka-aineet sekä vielä lisäksi sijainti. Inhimillinen pääomaa liittyy yleisesti yksilöiden ominaisuuksiin, jota ovat muun muassa koulutus, kokemus, arviointikyky, älykkyys, suhteet sekä yksilölliset näkökulmat organisaatiossa. Organisatorista pääomaa ovat taas yrityksen formaali ja epäformaali viestintä, suunnittelu, kontrollointi, koordinointi ja ihmissuhteet.

Resursseja voidaan luokitella vielä tarkemmin ja arvokkaampiin resursseihin. Resurssit voivat olla merkittävimpiä, jos ne ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavissa ja vaikeasti korvattavissa. Tämänkaltaisilla resursseilla voidaan saavuttaa hyvin pitkäaikaista kilpailuetua (Barney 1991.) Toisaalta resursseja voidaan luokitella vielä tuotannollisiin ja hallinnollisiin resursseihin. Tuotannolliset resurssit ovat perinteisempiä edellä mainittuja kilpailuedun lähteitä ja hallinnolliset resurssit liittyvät taas siihen, kuinka ja millaisella laadulla hallinnollisia päätöksiä tehdään. Hallinnolliset resurssit voivat esimerkiksi olla siis organisaatioissa olemassa olevien resurssien muokkausta tai uudelleen suunnittelua sekä uusien resurssien lisäämistä tai nykyisten hylkäämistä. Tämä näkökanta ottaakin sen huomioon, että välttämättä resurssien olemassaolo ei riitä, vaan niitä pitää myös osata käyttää oikealla tavalla. (Hansen, Perry & Reese 2004, 1280.)

Niin kuin voimme huomata, resurssipohjainen näkökulma luottaa vahvasti organisaation sisäisiin voimavaroihin. On kuitenkin huomioitava, että itsessään niiden olemassaolo ei riitä luomaan kilpailuetua organisaatiolle. Resurssien

hyödyntäminen kilpailuetuna vaati organisaation toimintojen tehokasta organisoimista ja ylipäätään näiden resurssien tunnistamista, jotta niistä päästään hyödyntämään. (Barney 1991; Wernefelt 1984.) Yhtenä tapana paikantaa näitä resursseja voikin toimia osallisuus strategiaan, jolloin niitä voidaan löytää tehokkaasti koko organisaation laajudelta.

Kilpailuetua voidaan siis yrittää saavuttaa esimerkiksi teknologian tai muokattujen tuotteiden avulla. Koska kilpailijat voivat esimerkiksi kopioida tuotteen tai kehittää laadukkaampaa teknologiaa, on edellä mainituilla tavoilla kuitenkin melko vaikeaa saavuttaa pysyvää kilpailuetua. Kilpailuetu voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista, eli pysyvää kilpailuetua. Saavuttaakseen pysyvää kilpailuetua, pitää organisaation toimintojen olla tehokkaasti yhteensovitettuja. Tämä mahdollistaa sen, että yritys voi tehdä kilpailijoistaan poikkeavia toimintoja tai tehdä samat toiminnot poikkeavalla tavalla. Pysyvää kilpailuetua voidaan jopa pitää tärkeimpänä asiana, jonka takia strategisia valintoja tehdään. Pysyvää kilpailuetua ei voi kuitenkaan välttämättä määrittää sen perusteella, kuinka pitkän aikaa organisaatiolla on kilpailuetu. Tavallinen kilpailuetu voi olla ajassa mitattuna hyvinkin pitkäaikainen, mutta pysyvän kilpailuedun pitäisi olla sellaista, jota kilpailijat eivät pysyt kopioimaan. (Porter 1985, 1996; Barney 1991.)

Osallisuus voidaankin nähdä organisaation varsinaisena kilpailuetuna, varsinkin peilattaessa sitä edellä mainittuun resurssipohjaiseen kilpailunäkemykseen, missä kilpailukeinot liittyivät vahvasti sisäisiin tekijöihin. Se myös tekee organisaatiosta valppaamman, nopeammin reagoivamman ja joustavamman. Osallisuuden voidaan lisäksi nähdä kannustavan osallistujia olemaan enemmän myös emotionaalisesti osana organisaatiota ja herättää tunteen, jossa osallistujalla on selkeä mahdollisuus itse vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa. Edellä mainitun kestävän kilpailuedun voidaan nähdä myös syntyvän silloin, kun tietoa jaetaan organisaation sisällä toisille ja näin ollen se ikään kuin kertaantuessaan synnyttää uusia resursseja. (Barney 1991; Bryant, Darwin & Booth 2011; Gamble & Thompson 2009).

Edellä mainittujen lisäksi on osallisuuden nähty parantavan henkilöstön sitoutumista, jonka avulla uusiin toimintatapoihin voi olla paljon luontevampaa sopeutua. Strateginen muutos voi toteutua selvästi tehokkaammin, mikäli koko organisaation henkilöstö otetaan mukaan strategian suunnitteluun ja varsinkin, jos päästään vaikuttamaan aiheeseen, joka vaikuttaa omiin työtehtäviin. (Hämäläinen & Maula 2006, 36–38; Mantere 2005; Mantere & Vaara 2008.)

Onkin vaikea nähdä, miten esimerkiksi laaja osallisuus organisaation strategiaan heikentäisi sisäisiä resursseja ja sitä kautta kilpailuedun lisäämistä. Ylipäätään strategiaosallisuudella on vaikutusta miltei jokaiseen strategiaprosessin osa-alueeseen. Suunnitteluvaiheessa saadaan tärkeää tietoa siitä, mitä organisaation käytännön tasolla tapahtuu ja toimeenpanovaiheessa tiedetään, mitä ollaan toteuttamassa, koska asiaa on mietitty myös henkilökohtaisella tasolla (esim. Aaltonen & Ikävalko 2001; 2002). Osallisuus vaikutti myös organisaation jäsenten henkilökohtaisiin tuntemuksiin, joita olivat esimerkiksi yleinen arvostus ja ammattitaidon hyödyntäminen (Pietilä 2015, 132). Näin ollen voidaan päätellä osallisuuden vaikuttavan organisaation jäsenten motivaation toteuttamaan strategiaa.

Organisaation sisällä olisikin hyvä pystyä tunnistamaan minkälaisena sen jäsenet kokevat strategiaviestin. Mikäli se on epäonnistunut, pystytään siihen näin tarvittaessa puuttumaan.

On kuitenkin muistettava, että osallisuuskaan ei tule organisaatioon itsensä vaan sen saavuttaminen vaatii myös toimenpiteitä, mikäli osallisuutta halutaan saada hyödynnettyä kilpailuetuna. Strategian täytyy olla selvässä suhteessa organisaation käytännön tason tekemiseen ja olla selkokielineen, minkä vuoksi strategiatyön tulisi mahdollisimman paljon ottaa vaikutteita strategia käytäntönä-näkökulmasta (ks. 2.1.2 Strategy as Practice). Strategityötä olisi hyvä tarkastella nimenomaan koordinoinnin, kommunikoinnin ja valvonnan kautta kuin vain erilaisten ennusteiden ja analyysien, unohtamatta kuitenkin täysin viimeiseksi mainittuja. (Hämäläinen & Maula 2004, 161; Mantere & Vaara 2008; Whittington ym. 2006.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Finanssialan organisaatio tutkimuskohteena

Tutkimuksen kohdeorganisaatio toimii Suomessa finanssialalla ja kuuluu osaksi suurempaa pankkiryhmittymää. Organisaatiolla on kuusi erillistä konttoria eri paikkakunnilla. Kohdeorganisaatiossa työskentelee 47 työntekijää, mutta koko pankkiryhmässä noin 1300 henkilöä.

Finanssiala ja erityisesti pankkiala on ollut suuren murroksen ja kilpailun kasvun kohteena. Murrosta ovat osittain vauhdittaneet niin digitalisaatio ja teknologian kehitys, tuotteiden laajentunut tarjonta sekä suuret erot asiakkaiden vaatimuksissa. Yritykset ovatkin siirtyneet vahvasti digimuotoisiin palveluihin ja erilaisiin sovelluksiin ja markkinoille on tuotu pankkien toimesta monia uusia palveluja ja tuotteita. (Marinkovic & Obradovic 2015, 243.)

Devlinin ja Ennewin (1997) mukaan finanssialan kilpailussa voidaan nähdä korostuvan erityisesti organisaatioiden maine, luotettavuus ja palvelun laatu. Samaa mieltä ovat myös Marinkovic ja Obradovic (2015), jotka mainitsevat tärkeimpinä tekijöinä muun muassa asiakaspalvelun ja palvelun laadun. Tämä johtuu siitä, että palvelut ovat yleensä melko monimutkaisia eikä suuri osa asiakkaista ymmärrä niiden varsinaista toimintaperiaatetta. On tietenkin muistettava, että finanssialalla on pelissä usein myös asiakkaiden omaisuus. Toisaalta palvelut ovat myös melko samankaltaisia eri palveluntarjoajien kesken, mikä myös pakottaa organisaatiot keskittymään ns. pehmeämpiin kilpailuetuihin. On myös nähty, että erityisesti pankkialalla keskittyminen tuotteisiin ja palveluihin ei ole lähemmäs niin merkittävä kilpailuedun lähde kuin edellä mainitut maine, luotettavuus, asiakaspalvelu ja palvelun laatu. Palveluitakin voitaisiin toisaalta muokata esimerkiksi helpommiksi käytettävyydeltään ja ymmärrettävyydeltään, mutta nämä toiminnot ovat taas melko helposti kilpailijoiden kopioitavissa. (Devlin & Ennew 1997, 81; Marinkovic & Obradovic 2015, 243-245.) Näin ollen voidaan

pohtia olisiko finanssialalla yksi merkittävä kilpailuedun lähde jokin organisaation sisältä kumpuava tekijä.

Yhtenä merkittävänä kilpailuetuna finanssialalla voidaan puhua organisaatioiden sisäisistä tekijöistä ja muun muassa strategiaan osallistumisesta. Osallisuus korostuu myös siitä näkökulmasta, että edellä mainitut kilpailuedun lähteet maine, luotettavuus ja palvelun laatu ovat yleensä melko suuressa yhteydessä organisaation asiakasrajapinnassa tapahtuvaan toimintaan, jonka parissa toimivat eivät yleensä ole ensimmäisenä paikalla, kun puhutaan organisaation strategiasta. Tämän takia tässä tutkimuksessa onkin keskitytty strategiaan käytännön ja varsinaisen tekemisen tasolla.

3.2 Tutkimuksen orientaatio

Laadullinen tutkimus keskittyy aineiston ja muodon kuvaukseen, mikä ei ole numeraalista. Aineisto on siis yleensä tekstiä, joka syntyy esimerkiksi haastattelun, havainnoinnin tai päiväkirjamerkintöjä hyödyntäen. Tapausten vähäinen määrä on hyvin tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, minkä ansioista aineistoa voidaan ja pyritään analysoimaan erittäin tarkasti. Laadullinen tutkimus ei välttämättä vaadi valmiita oletuksia tai määritelmiä, jonka myötä tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle hypoteesittomasta tilasta ja näin edetä ilman ennako-oletuksia tai odotuksia tulevista tutkimustuloksista. Laadullinen tutkimus eroaakin määrällisestä tutkimuksesta siis siten, että määrällisessä tutkimuksessa muotoillaan tutkimusongelmat etukäteen, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tutkimustehtävä ja -ongelma voivat mahdollisesti muuttua tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 2008; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 119–120.)

Yksi syy minkä takia tähän tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä, johtuu hypoteesittomuudesta, joka jättää enemmän tilaa tulosten arvioinnille ja analysoinnille (Eskola & Suoranta 2008). Toinen merkittävä syy on se, että tutkimuksessa tarkasteltava ilmiö on jäsentymätön ja suhteellisen vähän tutkittu, etenkin työn kontekstissa, joten aikaisempaa dataa ei ole niin paljoa käytössä.

Tutkimuksessa ovat myös vahvasti esillä ihmiset ja heidän käyttäytymisensä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat enemmän ihmiset ja heidän välisensä vuorovaikutus sekä kontekstisidonnaisuus. Tällöin henkilön käyttäytymistä ei pystytä täydellisesti ennustamaan tai selittämään. Tutkimuksen tarkoituksena on myös löytää erilaisia merkityksiä ihmisten toimista ja pyrkiä ymmärtämään heidän toimintaansa arjessa, joidenka myötä organisaation jäsenten todellisuus rakentuu. Näiden syiden takia laadullinen tutkimus sopii tämän ilmiön tutkimiseen paremmin kuin määrällisen tutkimuksen mittaaminen ja testaaminen, missä ihmisten käytös ja vuorovaikutus jäävät vähemmälle huomiolle (Hirsjärvi & Hurme 2000, 16–23.)

Aineiston rajaus on myös tärkeässä roolissa laadullisessa tutkimuksessa, koska aineiston määrä voi olla yhden tapauksen kohdalla hyvinkin suuri, kun

kyseessä on kielellisesti tuotettua aineistosta esimerkiksi haastattelun myötä. Laadullisessa tutkimuksessa voi olla helpompi lähteä etenemään pienemmästä aineistosta ja sitten pyrkiä tulkitsemaan sitä mahdollisimman laajasti. Tämä tosin vaati oman aineistonsa erittäin hyvää tuntemista. (Eskola & Suoranta 2008.)

3.3 Aineiston keruumenetelmät ja analysointi

Aineiston keruussa yksi tärkeä jakoperuste tehdään sen mukaan, onko aineisto itse kerättyä vai koottu valmiista aineistosta. Lisäksi on tiedettävä kerättävän aineiston tutkimusmetodi, tutkimuksen kohteet sekä aineiston keräämistä varten tarvittavat materiaalit ja tutkittavien valintamenetelmät. Haastattelua pidetään joustavampana tapana tehdä tutkimuksia kuin lomakemuotoista tutkimustapaa. Haastatteluissa voidaan keskustella avoimesti, oikaista väärinkäsityksiä, tarkentaa ilmausten sanamuotoja sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Näitä asioita ei ole mahdollista käyttää esimerkiksi postikyselyssä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 75; Hirsjärvi ym. 2009, 177 – 178.)

Haastatteluja voidaan toteuttaa esimerkiksi ryhmä- tai parihaastatteluihin kuin myös yksilöhaastatteluihin. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluihin muun muassa sen takia, että sen avulla saadaan tuotua todennäköisesti esille enemmän negatiivisia/positiivisia näkemyksiä kuin ryhmähaastattelussa, jossa ryhmäpaineella voi olla vaikutusta (Hirsjärvi ym. 2009, 210 – 211).

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin itse hyödyntämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Haastattelu voi olla avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu tai strukturoitu haastattelu. Haastattelija voi myös itse määrittää esittääkö hän samat kysymykset, samassa järjestyksessä tai samoin muotoiltuna kaikille haastateltaville. Haastattelija voi näin ollen edetä halutessaan vapaamuotoisemmassa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Tässä tutkimuksessa kysymysten muoto vaihteli hieman riippuen haastateltavasta ja mm. hänen roolistaan organisaatiossaan. Erot eivät kuitenkaan olleet merkittäviä.

Haastatteluja oli yhteensä yhdeksän kappaletta, jotka toteutettiin kahden päivän aikana. Haastattelujen yhteiskesto oli noin 263 minuuttia ja yksi haastattelu kesti keskimäärin 30 minuuttia. Haastattelut tallennettiin ja myöhemmin litteroitiin kirjalliseen muotoon, jotta niiden analysointi olisi helpompaa.

Haastateltavat on valinnut satunnaisesti yksi organisaation henkilö, jonka vuoksi haastateltava ja heidät valinnut kohdeorganisaation yhteyshenkilö ovat ainoat, jotka tietävät kaikkien haastateltavien henkilöllisyydet. Haastateltavat valittiin siis satunnaisesti organisaation eri tasoilta luukunottamatta johtoryhmää, jonka kaikki jäsenet haastateltiin. Haastateltavista neljä kuului johtoryhmään, kaksi toimi esimiestehtävissä ja kolme muuta kuuluivat henkilöstöön. Haastateltavista käytetään tässä tutkimuksessa anonyymiteetin vuoksi koodeja. Jotta tutkimustulosten lukeminen olisi sujuvampaa on jokaiselle haastateltavalle laitettu yksilöllinen koodi, josta selviää hänen organisaatiotasonsa. HJ tarkoittaa

johtoryhmää, HE esimiestaso ja HT henkilöstöä, minkä lisäksi jokainen haastatettava on yksilöity omalla numerolla.

TAULUKKO 4 Tietoa haastateltavista

Haastateltavat	Organisaatiotaso
HJ1	Johtoryhmä
HT2	Henkilöstö
HJ3	Johtoryhmä
HT5	Henkilöstö
HE6	Esimies
HE7	Esimies
HJ8	Johtoryhmä
HJ9	Johtoryhmä

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Teemoittelu-analyysissa aineistosta pyritään saamaan esiin tutkimusongelman kannalta oleellisia teemoja ja kerätään aineistosta keskeisiä aiheita tutkimuksen kannalta. Näitä eri teemoja ja niiden ilmenemistä voidaan vertailla aineistossa. Aineistoista pyritään siis löytämään tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet. Teemoittelu vaatii myös onnistuakseen vahvaa teorian ja empirian yhteistyötä, jota tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään (Eskola & Suoranta 2008, 175.)

Itse analyysini lähti liikkeelle haastatteluiden litteroinnista, johon käytettiin luotettavaa ulkopuolista tekijää. Tämän jälkeen tutustuin vähitellen tutkimusaineistoon ja luin kaikki haastattelut läpi ilman muistiinpanojen tekemistä. Samalla myös varmistin, että kaikki tarpeellinen tieto on saatu kerättyä aineistoon. Näin ollen haastatteluita ei tarvinnut uusia eikä kysyä tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta jälkikäteen. Toisella lukemiskerralla ryhdyin jakamaan jokaista haastattelua jonkin teeman mukaan. Hyödynsin myös haastattelunauhoitteita joissakin kohdin, kun halusin olla varma millä tavalla jokin asia sanottiin, eli esimerkiksi millainen äänensävy lauseessa oli. Tällä tavalla pystyin varmistumaan, etten tullut kinnut aineistoa jossakin kohdin väärin.

Kun olin jakanut jokaisen haastattelun eri teemoihin, keräsin jokaisen haastattelun saman teeman aineiston taulukkoon helpottaakseni tietyn teeman analysointia. Tämän lisäksi jaon aineiston teemoittain sen mukaan, mikä oli haastateltavan rooli, eli johtoryhmän, keskijohdon ja henkilöstön. Vertailin aineistoa ensin tietyn organisaatiotason sisällä, minkä jälkeen lähdin vasta analysoimaan näitä tasoja toisiinsa. Näin pystyitin ensin muodostamaan yleiskuvan tietyn organisaatiotason sisällä ennen kuin lähdin vertailemaan niitä toisiinsa. Tämä auttoi myös näkemään, mitkä teemat nousivat esiin organisaatiotasojen sisällä.

Jaottelun pääteemoina olivat: strategia ja kokemus siitä, strategiatoimijuus ja viimeiseksi osallisuus strategiaan, minkä lisäksi käytin myös joitakin alateemoja.

Edellä mainitut teemat nousivat selvästi esille tutkiessani aineistoa, jonka vuoksi ne nostettiin lopulta myös pääteemoiksi. Pääteemat olivat myös lopulta melko samanlaisia, joita ennen varsinaista tutkimuksen aineiston keräämistä olin myös teemojen ajatellut olevan, joten alkuperäinen teemajako pysyi miltei samanlaisena koko analyysin ajan. Myös tutkimuskysymykset pysyivät melko samoina analyysin jälkeen verrattaessa niitä alkuperäiseen suunnitelmaan eikä niiden merkitys tai tarkoitus erityisesti muuttunut. Täsmensin tutkimuskysymykset kuitenkin tarkemmiksi analyysin jälkeen.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on otettava huomioon sen luotettavuus ja eettisyys. Luotettavuutta voidaan arvioida monella tapaa ja siinä on otettava huomioon tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset tutkimusta kohtaan, aineiston kerääminen, tutkimuksen tiedonantajat sekä tutkimuksen kesto ja raportointi. Tutkimustulosten ja tutkimusprosessin luotettavuus on keskeinen asia laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijan omat sitoumukset korostuvat laadullisessa tutkimuksessa, koska tutkija on laadullisessa tutkimuksessa itse tutkielmansa keskeinen tutkimusväline ja tekijä, jotka vaikuttavat itse tutkimukseen. Tutkijaa voidaan näin pitää tutkimuksen yhtenä luotettavuuden kriteerinä. (Eskola & Suoranta 2008, 210- 211; Tuomi & Sarajärvi, 2002, 135 – 138.) Tämän takia tutkimuksen vaiheet on pyritty tuomaan selkeästi esiin, jotta luotettavuus tältä osin saadaan tuotua hyvin näkyville.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin koronaviruksen takia etänä videopuheluin ja pääosin ilman kuvayhteyttä paremman internetyhteyden vuoksi. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, ettei haastateltavan eleitä tai ilmeitä voi tulkita, mutta toisaalta se ei myöskään ollut tämän tutkimuksen kannalta välttämätöntä. Se, että haastateltavat ovat voineet tuoda näkemyksiään esille omasta kodistaan, voidaan nähdä ainakin osittain positiivisena. Kotona ollessaan haastateltavat tuntevat todennäköisemmin olonsa turvallisemmaksi ja varmemmaksi, mikä osaltaan voi vaikuttaa siihen, että vastaukset ovat sisällöltään laajempia ja selkeitä.

Tutkimuksen luotettavuutta on parannettu haastateltavien anonymiteetillä sekä sillä, että haastateltavat saavat itse muotoilla vastauksensa kysyttyihin kysymyksiin. Haastateltavat ovat voineet vastata siis luottamuksellisesti ja omien näkemystensä mukaisesti ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Anonymiteetin varmistaminen on tutkijan vastuulla ja se on samalla merkittävä osa tutkimuksen eettisyyttä (Eskola & Suoranta 2008, 57).

On huomioitavaa, että kohdeorganisaatiossa oli ennen haastatteluja ollut paljon keskustelua strategiasta organisaation sisällä. Tämä on osaltaan voinut vaikuttaa siihen, kuinka hyvin strategia aiheena on ollut haastateltavien mielessä. Voidaankin pohtia olisiko kysymyksiin vastattu samalla tavalla, jos haastattelut olisivat olleet ennen strategiakeskusteluja. Toisaalta strategia-aiheen ollessa

hyvin mielessä on se voinut vaikuttaa vastauksiin myös siten, että niistä on saatu laajempia ja aihe on ymmärretty paremmin. Niin kuin tutkimuksessa on edellä mainittu, voi strategiaa aiheena olla vaikea käsittää.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavaksi esittelen tutkimusanalyysini tulokset. Vertaan haastatteluaineistoa teoreettiseen viitekehyksen, minkä avulla pystyn paremmin tulkitsemaan tutkimusaineistoa. Esittelen tutkimustuloksia pääasiassa teemoittain organisaatiotasoa kerrallaan, jotta lukijan on helpompi jäsentää tuloksia sekä näiden tasojen välisiä eroja. Tuloksissa on tästä huolimatta kuitenkin korostunut yksilötaso ja esimerkiksi yksilöllinen kokemus osallisuudesta organisaation strategiaan, mutta samalla pyritty tuomaan esille mahdolliset erot organisaatiotasojen välillä.

Helpottaakseni tutkimuksen lukemista ja tutkimustulosten tulkitsemista lukijan näkökulmasta, käytän tulososiossa suoria lainauksia haastatteluista. Pyrin sitaattien käytöllä myös tulkitsemisen helpottamisen lisäksi lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Sitaateissa hyödynnetään edellisessä kappaleessa mainittuja haastateltavien yksilöllisiä tunnistekoodeja anonymiteetin säilyttämiseksi sekä lukemisen helpottamiseksi. Tuotettujen tulosten perusteella pyritään saamaan mahdollisimman kattava ja paikkansapitävä tulkintaa tutkimuksen kohteesta.

4.1 Strategiakokemus

Kaikki tutkimushaastattelut aloitettiin pohtimalla mitä strategia käsitteenä merkitsee haastateltaville henkilökohtaisella tasolla. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin lyhyesti kuvailemaan oman organisaationsa strategiaa. Haastateltavat eri organisaatiotasolla kuvailivat strategiaa melko yhdenmukaisesti, mihin voi osaltaan vaikuttaa se, että strategia on ollut melko pinnalla organisaatiossa juuri ennen haastatteluja.

Strategiaa kuvailtiin melko yhdenmukaisesti jokaisen haastateltavan kesken eikä organisaatiotasojen välillä ollut myöskään merkittävää eroa puhuttaessa sen varsinaisesta merkityksestä. Joitain eroja oli havaittavissa siinä millaisella tyyllillä tai kuinka laajasti siitä puhuttiin sekä siinä mitä asioita strategiasta korostettiin.

No sen mun mielestä tarkoittaa sitä, että niinku, et meillä on joku tavoite ja sit strategia on se, et miten haetaankos me päästään siihen tavoitteeseen, tulee mieleen tämmönen niinku polku, mitä kohti, niinku kohti, sitä tavoitetta kohti mennään, et se on tämmönen niinku ohje ikään kuin, strategia, et miten me toimitaan täällä työssä, jotta me päästään niihin meidän tavoitteisiin. HT2

Strategia on sellanen ikään kun suunnannäyttäjä... mutta se määrittää sitä, että mitä me halutaan olla, mitä organisaatio halua olla, mitkä meidän on arvot, mitkä asiat meillä ohjaa sitä meidän joka päivästä tekemistä, ja sit toisaalta, että mikä se on sit siellä vähän pitemmällä siintävä tahtotila ja tavote. HE6

Strategia on tavallaan semmonen reitti, tai siinä kuvataan niitä asioita ja toimenpiteitä, millä sitten päästään kohti sitä yrityksen, tai mikä se sitten onkaan, se toimielin, niin sen tavallaan, sitä visiota ja tavoitetta. Että mun mielestä strategia ja visio on aina semmonen, tavallaan niinku pari, että se visio määrittää sen lopputuleman ja siten strategia määrittää niitä asioita, miten siihen visioon sitten tullaan pääsemään ja ne kulkee tavallaan sitten rinnakkain koko ajan aina. HJ9

Strategia yleisenä käsitteenä nähtiin suunnannäyttäjänä, jonka avulla organisaatio pyrkii pääsemään tavoitteeseensa. Sitä myös pidettiin eräänlaisena ohje-nuorana organisaation toiminnassa ja miltei kaikissa haastatteluissa mainittiin strategian määrittelyn yhteydessä "tavoite". Strategian varsinainen tarkoitus (Mintzberg (1987b)) oli siis melko hyvin ymmärretty tai ainakin yhdenmukainen organisaation sisällä.

Myös itse kohdeorganisaation strategiaa kuvailtaessa oltiin melko samoilla linjoilla kaikkien haastateltavien kesken. Johto- sekä esimiestasolla organisaation strategiasta puhuttiin kuitenkin melko paljon laajemmin, mutta strategian perustarkoitus oli kaikilla melko hyvin esillä. Varsinkin esimiestason laaja käsitys strategiasta oli jopa yllättävän samalla tasolla kuin johtoryhmän. Strategiassa korostui haastateltavien mielestä asiakaslähtöisyys sekä olla alueensa mielenkiintoisin pankki.

Johtoryhmän tasolla strategiasta puhuttaessa nousi vahvasti esille asiakkaat. Kaikki johtoryhmän jäsenistä HJ1, HJ3, HJ8 ja HJ9 puhuivat melko samoista asioista eikä havaittavissa ollut selkeitä eroja ryhmän sisällä. Myös paikallisuus mainittiin muutamaa otteeseen ja työhyvinvointi nousi kanssa usein esille. HJ1, HJ3 ja HJ9 sanoivat strategian muodostuvan eräänlaisesta kolmiosta, johon kuuluu asiakastyytyväisyys, työhyvinvointi ja tuloksellisuus.

No meidän strategia, ni muodostuu aika pitkälti tämmösen yhdessä työstetyn strategiakuvan perusteella. Meil on tämmönen strategiatalo siinä pohjana, jonka ni lähtökohta on juuri se, että hahmotetaan eri näkökulmista sitä meidän toimintaa, jotta jokainen pystyis sitte peilaamaan sitä omaa tekemistään sen kautta. Ja arvioimaan sit, et millä tavalla se oma tekeminen, ni niin sanotusti palvelee niitä yhteisiä tavoitteita. Siel nousee vahvasti esille sitte asiakkaat, asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, sitte nousee tietysti henkilöstö, henkilöstöön liittyvä tyytyväisyys, hyvinvointi. Ja näiden yhteissummanahan sit syntyy sitä tuloksellisuutta, joka on sitte oikeestaan tän kolmion sitte se kolmas osa-alue ja siitä, sen ympäriltä rakentuu sitte aika pitkälti meidän strategia. HJ3

Joo, no tietysti meidän niinku, me ollaan pankki ja me tehdään asiakkaiden kanssa töitä, ja asiakkaat sitten tavallaan meidän menestystä sitten määrittää loppupeleissä, että kyllä se niinku asiakastyytyväisyys on se, ja kaikki siihen liittyvä, on niinku se meidän strategian, tavallaan se ydin ja tavoite, sit sitä kautta siihen liittyy työhyvinvointi ja tuloksellisuus ja muuta ja sitten sitä taas, kokonaisuutta määrittää erilaiset

megatrendit ja se meidän muuttuva maailma meidän ympärillä, että digitalisaatio nyt tällä hetkellä on ehkä semmonen keskeisin voimakas muutostekijä. Mut sit vähän lyhyemmällä aikavälillä, niin tää koronavirus taas on muokannut sitä meidän tapaa, mutta ei se strategia sinänsä oo siinä muuttunut miksiäkään. HJ9

HJ8 nosti myös samat asiat esiin, muttei suoraan puhunut niistä kokonaisuutena vaan näki strategian pääpointin olevan: olla paikallinen pankki, joka edistää ympäristön ja asiakkaiden hyvinvointia.

Mikä sit jäi meidän pääpointiks, ni me haluttiin olla paikallinen ja haluttu paikallispankki, joka edistää asiakkaiden ja ympäristön hyvinvointia. Et se oli oikeestaan se, mikä siinä kiteyty meille semmoseksi johtavaksi pääajatuksiksi. HJ8

Niin kuin edellä jo mainittiin, puhuttiin esimiestasolla strategiasta miltei yhtä laajasti kuin johtoryhmässä. Esimiestasolla korostuivat myös hieman samat aiheet.

Meillähän siis on visiona kasvava menestyksen tekijä, alueensa kiinnostavin pankki, ollu nyt... tais olla vuonna 2017, kun lähetettiin paineistaa viimesintä, tätä kolmen vuoden strategiajaksoo, niin silloin oli tää visio, ja silloin haettiin sitä tahtotilaa, ja niitä menestystekijöitä, ja mitä lisäarvoa tuodaan asiakkaille, niin erityisesti ne siellä strategiassa olleet tavoitteet oli sitä, että me haluttas, et meillä on- että toimitaan kannattavasti, ja et meillä on erinomainen asiakastyytyväisyys, ja asiakaskunta ois uskollista ja tämmöstä sitoutunutta, ja myöskin sit vielä, että meillä on hyvä asiakastyytyväisyys, et meillä ois sit myös hyvä työntekijätyytyväisyys, että me oltas myös arvostettu työnantajana. HE6

No meidän strategiahan on se että me ollaan tämmönen kasvava menestyksen tekijä ja meidän toimialueen kiinnostavin pankki. Se on tavallaan se meidän visio siellä ja sit meidän strategia on se että me pysytään tässä ajan hermolla, muutetaan meidän toimintatapoja siihen suuntaan että me ollaan sekä työnantajana että asiakkaille kiinnostava vaihtoehto. Sit siellä strategiassa sisällä on sitten pienempiä palikoita mitkä ohjaa meidän tekemistä. Muun muassa just ne meidän arvot ja sitten nää meidän palvelulupaukset. HE7

HE6:n kohdalla puhuttiin hyvin samoista aiheista, eli asiakastyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista. HE6 korostikin asiakkaiden sitoutuneisuutta ja uskollisuutta sekä työntekijätyytyväisyyttä. HE7:n muotoili asian niin, että organisaation on tarkoitus olla kiinnostava vaihtoehto sekä asiakkaille kuin työntekijöille. Hän myös näki, että strategian sisällä on pienempiä palasia, joiden pitäisi ohjata organisaation henkilöstön tekemistä, mikä on myös yleisesti nähty strategian tehtävänä (Mintzberg 1987b). Esimiestasolla korostui siis selvästi asiakastyytyväisyyden lisäksi myös työntekijöiden tyytyväisyys sekä hyvinvointi,

Henkilöstötasolla korostui myös edellisten tapaan nimenomaan asiakas. Kaikki haastateltavat henkilöstötasolla muotoilivat aiheen jollakin lailla siten, että strategian tarkoituksena on olla asiakasta lähellä.

No me tota, nythän sitä ollaan päivittämässä mutta me halutaan olla asiakasta lähellä, paikallinen pankki ja tota ollaan nyt tietysti sitten muuttumassa tässä muuttuvassa maailmassa enemmän digitaaliseksi ja tota, mut kuitenkin niin, että asiakas saa itse valita sitä asiointikanavaa ja -tapaa tänne pankkiin päin. HT5

No sehän on se, että olis niinku paikallisesti tunnettu pankki, ollaan tämmönen asiakaslähtöinen pankki, mitäs muuta nyt sitten, semmonen pieni paikallinen, tunnettu, se on niinku se meidän tavoite, ja strategia on se, että me just palvellaan asiakkaita asiakaslähtöisesti ja täällä niinku paikallisella tasolla, silleen asiakaslähtöisesti, paikallisesti... elikkä se, että asiakas on aina niinku keskiössä ja häntä yritetään sitten palvella mahdollisimman hyvin. HT2

Henkilöstötasolla korostui selvästi paikallisuus, joka ei taas ei ollut niin selkeästi esillä esimiestasolla. Toisaalta henkilöstötasolla ei mainittu työhyvinvointia, kun kysyttiin organisaation strategian tärkeimpiä kohtia, ikä oli taas selkeämmin esillä esimiestasolla. Strategiasta ei myöskään puhuttu henkilöstön keskuudessa niin laajasti, jos verrataan johtoryhmään ja esimiehiin.

Haastatteluissa käytiin myös osin lyhyesti läpi sitä, tuliko heillä mieleen jonkinlaisia keinoja, joilla organisaation strategiaa voitaisiin parantaa. HT2 ja HT4 olivat selkeästi sitä mieltä, että strategian tulisi olla selvästi käytännönläheisempi.

No mun mielestä meillä on hyvä tota, siis strategiapohja, mut ehkä just niitä käytännön juttuja sinne vielä lisäisin, että vähän tarkennuksia sinne ja tänne, et meillä on hyvä pohja, mut että just sitä käytännönläheisyyttä, koska se on helpompi meidän, jotka on tässä asiakasrajapinnassa, niin toteuttaa, kun se on käytännössä, että mitä minä teen, jotta minä pääsen tähän tavoitteeseen, tai jotta meidän strategia toteutuu niin kun me toivotaan, niin sitä käytännönläheisyyttä. HT2

Oli siis selkeästi havaittavissa samoja ongelmia strategia suhteen kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Ongelmat liittyivät nimenomaan siihen miten strategia saadaan tuotua lähemmäksi käytännön tasoa (vrt. Kesänen ym 2017; Whittington 2002).

Puheeksi tuli myös strategian mielessä pitäminen omassa työnteossa. Heidän mukaansa se helpottuisi samalla, kun strategiasta saataisiin yksinkertaisempi ja käytännönläheisempi.

Ja ehkä sitä sit vois sitten siinä, niin kun vuoden aikanakin pitää esillä, että ei se siinä päivittäisessä työssä ja kiireen keskellä ensimmäisenä aina oo se strategia mielessä, kun tota... Niin ehkä sitä pitää sit vuoden mittaankin pitää yllä. HT4

Niin tääl on aika paljon tätä tavaraa, et kuka muistaa tän kaiken siin päivittäisessä työssä? Et tietysti ne varmasti sieltä moni asia toteutuu ja tulee, mutta kyllä semmoinen selkeyttäminen vois olla ihan paikallaan. HT4

HT4 ja HE7 strategiaa tulisi käsitellä enemmän ja laajemmin ryhmien kesken. Ei vain tunnin sessiota kerran vuodessa. HE7 oli esimerkiksi sitä mieltä, että kaikkien tulisi pohtia strategiaa ja miettiä mm. erilaisia kysymyksiä siitä, ennen kuin istutaan alas ja aletaan puhumaan strategiasta. Eli henkilöstölle annettaisiin ai-
dosti aikaa pohtia strategiaa ennen kuin heiltä vaaditaan siihen mielipiteitä.

4.2 Strategiatoimijat ja strategiaprosessi

Strategiatoimijoista- ja prosessista puhuttaessa oli selvästi nähtävissä se, että ylimmän johdon rooli nähtiin korostuvan varsinkin suunnitteluvaiheessa. Myös ylin johto itse oli tästä tietoinen. Kuitenkin kaikilla organisaatiotasolla oli selvästi tiedossa strategian lähtevän liikkeelle hallituksen ja johtoryhmän sekä erityisesti toimitusjohtajan ja hallituksen välisestä yhteistyöstä.

Jokaiselta organisaatiotasolta tuli mainittua yhdistelmä: hallitus-toimitusjohtaja-johtoryhmä, kun mietittiin, mistä strategian suunnittelu lähtee varsinaisesti liikkeelle. Johtoryhmä ja esimiestaso selvästi korostivat enemmän toimitusjohtajan ja hallituksen välistä yhteistyötä, kun taas henkilöstö koki enemmän koko johtoryhmän toimivan yhteistyössä hallituksen kanssa. HJ1, HJ3, HJ8 ja HJ9 kokivat kaikki, että hallitus on organisaation strategiasta lopulta päättävä elin.

Joo, no meillähän, siis johtoryhmä ja meidän, tota niinku, toi paikallishallitus määrittelee sen strategian, elikkä se tulee tuolta ylhäältä käsin, meidän johtoryhmä sen niinku määrittelee ja me sit täällä konttoreissa työntekijätasolla sitten toteutetaan sitä parhaamme mukaan. HT2

Se on lähdetty oikeestaan siitä että meidän pankin hallitus yhdessä toimitusjohtajan ja johtoryhmän kanssa oikeestaan pui niitä asioita ensiksi. Sit tietysti henkilökuntaa ja esimiehiä osallistetaan siihen niin että näistä asioista keskustellaan, et mitä ne sitten tarkoittaa meidän työssä. Niihin aiheisiin tavallaan pysähdytään sillain että miten esimerkiksi, mitä tarkoittaa että me ollaan luotettava kumppani, ni miten se näkyy meidän toiminnassa? Eli me palastellaan sitä sit siellä arjessa... Mutta kyllä se sieltä niinku hallitus ja johto on määritellyt sen mistä lähdetään liikkeelle ja meidän toimitusjohtaja hyvinkin voimakkaasti tuo strategiaa esiin. Sit niitä pienempiä osa-alueita mitkä tavallaan vaikuttaa meidän kunkin työhön, niin sit me niitä niinku mietitään. HE7

Mut että kyllähän hallitus ja toimitusjohtaja tietysti määrittää sen, että nyt on joko tarpeita strategian tarkastamiselle tai sen suunnan kiteyttämiseksi, mutta sitten kaikki tekee sitä, ja mäkin esimerkiksi koen, että mulla on hyvin tärkeä rooli siinä, että se strategia sitten näkyy käytännön tekemisessä. HJ1

Oli myös selvästi nähtävissä, että strategiaprosessi noudatti ainakin osittain perinteistä top-down noudattavaa kaavaa, jossa strategiaviesti valuu johdolta alaspäin muulle henkilöstölle. Strategiatoimijoina nähtiin siis hyvin selvästi, ainakin strategiaprosessin alkuvaiheessa, johtoryhmä. HT2 ja HT5 näkivät strategiaprosessin noudattavan edellä mainittua kaavaa. Suunnittelun nähtiin lähtevän ylhäältä liikkeelle, jonka jälkeen muu henkilöstö liittyy strategiaan mukaan. HT2:n mukaan toimitusjohtaja tuo strategian pankkitasolla, jonka jälkeen esimiehet lähtevät tuomaan strategiaa enemmän käytännön tasolle.

Toimitusjohtaja niinku tuo sitä tälleen pankkitasolla meidän palavereissa ilmi ja sitten esimiehet tuo sen sitten käytännön kautta, että miten meidän pitäisi toimia, jotta meidän strategia toteutuu, niin sitten he tuo sitä käytännön kautta esille. HT2

Mutta muuten se (strategia) varmaan tulee enemmän niinku johdosta, ikään kuin annettuna, se viesti. HJ9

Kyllähän se suunnittelu lähtee sieltä niinku hallitus-toimitusjohtaja-johtoryhmä -tasolta ja se keskustelu ja tavallaan ne isot linjat tulee sieltä. Ja tota sitten se valuu sieltä alaspäin tiimiesimiehille jotka sitten jalkauttaa sitä sinne yksilötasolle, myyjärajapintaan niin sanotusti. HT5

Johtoryhmää ei siis suinkaan nähty ainoana strategiatoimijoina, vaan muun henkilöstön nähtiin myös olevan strategiatoimijoita. On siis nähtävissä, että jokaisella organisaatiotasolla koettiin olevan toimijoita strategian suhteen, mikä ei aina ole itsestäänselvyys, vaan strategia voidaan nähdä pelkästään johdon asiana (Whittington 1996).

Mut kyl mä sit siin toisessa ja kolmannessa vaiheessa näkisin, että koko henkilöstö on se (strategiatoimija)... Mutta niin, kun tietysti sillai niin kun teoriassa ja ihannetilanteessa sitten koko henkilöstön asiahan se on, mutta tietysti siin ihan ensimmäises vaihees jonkunhan se pitää lähtee niin kun luomaan, liikkeelle laittamaan, mut sillon niin kun koen, et se on sen johdon tehtävä se niin kun käynnistää se prosessi. HT4

Tämmönen strategian joka päivänen toteuttaminen, ni sehän on sit koko pankissa, ihan jokaisen vastuulla. HE7

Tämä käsitys oli havaittavissa jokaisella organisaatiotasolla. Esimerkiksi HT4 koki, että suunnitteluvaiheen jälkeen kaikki organisaation jäsenet toimivat organisaation strategiatoimijoina, mitä tuki myös HE7:n näkemys, jossa strategian jokapäiväinen toteuttaminen loppuen lopuksi kaikkien vastuulla. Näkemystä tukivat myös johtoryhmän näkemykset. Näin ollen kaikki organisaatiojäsent nähtiin jollakin tavalla strategiatoimijoina jossain kohtaa strategiaprosessia.

4.2.1 Roolit strategiaprosessissa

Kuten edellä esiteltyjen tulosten pohjalta voidaan huomata, on strategiaprosessin roolit yleisellä ja perinteisessä strategia-ajattelussa nähty melko selkeästi jakautuvan siten, että ylimmän johdon tehtäviin kuuluu strategian suunnittelu ja esiintuominen, kun taas muun henkilöstön rooli on nähty enemmän strategian toteuttajana. Toisaalta keskijohdon roolia on korostettu mm. strategiaviestin viejänä ja näin ollen keskijohdon voidaan nähdä olevan merkittävässä roolissa puhuttaessa strategian jalkauttamisessa. Kuinka nämä roolit sitten koettiin henkilökohtaisesti käytännön tasolla?

Keskijohto koki olevansa erittäin vaikuttavassa roolissa sen suhteen, kuinka strategiaa välitetään henkilöstölle. Viestinnässä yritettiin esimiesten mukaan korostaa toiminnan näkymistä arjessa ja, kuinka tekemistä voidaan peilata organisaation strategiaan.

Niin vois ehkä koittaa ottaa siihen arkeen enemmän omassa työssä esille että hei, että kun me halutaan tarjota henkilökohtaista palvelua, joustavaa palvelua, ni sehän löytyy sieltä meidän strategiasta ja me halutaan olla arvostettu työnantaja niin sekin löytyy sieltä meidän strategiasta. Eli on semmosia osa-alueita mihin vois hyvin aina peilata sen asian sinne strategiaan mutta mun osaltani ainakin on jäänyt vähälle sanoa sitä niin sanotusti ääneen, että tähän on meidän strategiassa... ei tule sanottua vaan ääneen että tähän on siellä strategiassa. Se ei ole vielä, vaikka nyt ollaan paljon oikeesti mun mielestä puhuttu, enemmän kun koskaan ja nyt taas tietysti kun on tää strategiakausi niin nyt ne on taas pinnalla mutta kyllä ne täs arjessa aina

väliaikana sit tiedätkö hukkuu. Mut kyl ne siellä on. Ei tuoda, tai mäkään en omassa työssäni tuo sitä omille tiimiläisille esiin että tähän on strategiassa ja itse asiassa varmasti pitäisi. HE7

Sit sen jälkeen, kun meillä tavallaan sitä strategiaa lähetään jalkauttaa, ja tuomaan sinne arkeen, niin kyl mun sellanen selkein tehtävä on nimenomaan pitää sitä keskusteluissa mukana, ja tuoda niitä pointteja, et jos me puhutaan vaikka myyntityöstä, tai jostain osasesta, niin tuoda sinne se palanen tuolta strategiasta, että mitä me halutaan sillä myynnillä saada aikaseks, et kyl se jalkauttaminen on itellä varmasti se kaikista tärkein, mun roolissa. HE6

HE6 koki esimerkiksi jalkauttamisen olevan yksi hänen tärkeimmistä tehtävistään. Toisaalta HE7 ei välttämättä kokenut tuovansa strategiaa niin tarkoituksellisesti esille, mutta haastattelun edetessä huomasi toimivansa näin melkein pä vahingossa. Vaihtelevuutta oli sen suhteen, kuinka selkeästi rooli on toimia ns. strategian välittäjänä, mutta kummatkin selkeästi viestin välittäjän olevan osa heidän rooliaan strategiaprosessissa.

Keskusteltaessa henkilöstön kanssa heidän roolistaan strategiaprosessissa, korostui selvästi eniten tehtävä olla organisaation kontakti asiakkaisiin ja näin ollen olla myös strategian käytännön toteuttaja. HT4 koki roolinsa olevan yksinkertaisemmin strategian toteuttaja, kun taas HT2 ja HT5 muotoilivat olevansa enemmänkin yhteydessä asiakkaisiin ja näin ollen toteuttavansa ja hyödyntävänsä organisaation strategiaa asiakaskontakteissa. HT2 muun muassa mainitsi olevansa ns. kärkiasemassa ja HT5 korosti myös asiakaskontaktin merkitystä, koska pankkipalvelut ovat melko samanlaisia eri toimijoilla. Vastauksista oli kuitenkin selkeästi nähtävissä se, että strategiaroolista puhuttaessa korostui käytännön tekemisen tasolla ja erityisesti asiakasrajapinnassa tapahtuva toiminta.

Hmm... Tota tota. Oma rooli on tietysti, niin kun lähtee sitten noudattamaan sitä sovitua strategiaa, että ottaa se osaksi sitä päivittäistä työtä. HT4

Et me ollaan niinku silleen semmosessa kärkiasemassa niin sanotusti, niinku kun miettii, et kun asiakas on pankkiin päin yhteydessä... Et me tehdään taustalla jotain työtä, mikä ei niinku asiakkaalle näy, mut he pystyy sitten tekeen sitä heidän työtään paremmin. HT2

Et tota siinä mielessä niinku kenenkään, me ollaan pankkina yks joukkue ja tota et se meidän menestys, mahdollinen menestys on kiinni siitä ei yksittäisestä henkilöstä. Joskus voi olla, että joku asia on hetkellisesti yhdestä henkilöstä kiinni, mut kyl se isossa juoksussa on sitä, isossa kuvassa on sitä yhdessä tekemistä... Peruspankkituotteethan on hyvin samanlaisia joka pankissa ja meidän niinku vahvuus on se henkilökohtainen palvelu ja tavoitettavuus ja jos ei sitä ole, niin me ollaan ihan samalla viivalla tavallaan sitten näiden isojen kanssa. Tässä kohtaa se ei välttämättä ole hyvä asia. Et jos ei me sitten erottauduta tai voida pitää sitä meidän asiakaslupauksesta kiinni, et se on niinku sellainen. HT5

Johtoryhmä koki roolinsa strategiaprosessissa hieman laajemmalla skaalalla ja johtoryhmän eri rooleissa korostuivat eri asiat. Kuitenkin oli selkeästi nähtävissä, että strategian suunnittelu ja sen seuranta olivat merkittävässä asemassa puhuttaessa johtoryhmän roolista strategiaprosessissa. Kaikki johtoryhmän jäsenet puhuivat laajasti oman vastualueensa seurannasta keskusteltaessa heidän roolistaan strategiaprosessissa. HJ9 näkikin tehtävänänsä selvästi strategian seurannan

ja, että strategia nimenomaan tukee sitä kehitystä tietyllä osa-alueella, jota strategialla haetaan. Seuranta ei taas noussut ollenkaan esille muilla organisaatioilla.

Myös johtoryhmä koki keskijohdon tapaan olevan merkittävässä roolissa strategianviestin välittämisessä. Viestissä korostui myös esimiesten tapaa strategian näkyminen arjen toiminnassa.

Että silloin mä olen onnistunut tehtävässä, jos niinku, mitä konkreettisemmalla ja yksityiskohtaisemmalla tasolla koko henkilökunta sen strategian oivaltaa. HJ1

Sitte viestintään liittyvät asiat on tietysti olennainen, et se ymmärrys siitä, et miten siinä päivittäisessä arjessa se strategia näyttäytyy. HJ3

Mun tehtävä on toki viestiä kyllä sitä myös omassa roolissani. HJ8

HJ9 näki strategian syntyvän johdon kädenjäljen kautta, jonka jälkeen viesti välitetään ns. annettuna eteenpäin johdosta. Myös HJ1, HJ3 ja HJ8 näkivät selkeästi tehtävänä olevan myös strategian välittäminen eteenpäin keksijohdon tapaan. HJ1 esimerkiksi koki onnistuneensa roolissaan strategiaprosessissa silloin, jos muu henkilöstö on sen selvästi käytännön tasolla ymmärtänyt.

4.2.2 Strategiaviestintä

Kuinka strategiasta sitten käytännössä viestitään tai miten sitä tuodaan esille organisaation sisällä? Monelle tuli ensimmäisenä mieleen puhuttaessa virallisista kanavista erilaiset tiimi- ja pankkipalaverit. Yleisestikin ottaen kaikkien haastateltavien näkemykset noudattivat melko yhtenäistä linjaa virallisista paikoista, joissa strategia viestiä välitetään eteenpäin organisaatiossa, näin myös henkilöstötasolla, jossa korostuivat palaverit.

No varmaan niit käytännön paikkoja on niin kun pankkipalaverit. HT4

Elikkä toimitusjohtaja niinku tuo sitä tälleen pankkitasolla meidän palavereissa ilmi ja sitten esimiehet tuo sen sitten käytännön kautta, että miten meidän pitäis toimia, jotta meidän strategia toteutuu, niin sitten he tuo sitä käytännön kautta esille. HT2

Henkilöstötasolla kaikki haastateltavat HT2, HT4 ja HT5 toivat esille pankkipalaverit. Henkilöstö myös koki, että esimiehet tuovat strategiaa esille enemmän käytännön tasolla verrattaessa johtoryhmään, joka viesti strategiasta enemmän yleisellä tasolla. Tätä mieltä oli muun muassa HT2, joka näki strategiaviestin siirtyvän enemmän käytännön tasolle, kun siitä puhuivat omat esimiehet.

Onhan meillä sit koko pankin palaverit, missä sit yleensä on esimerkiksi toimitusjohtaja, tai liiketoimintajohtaja, antamassa viimesimpiä terveisiä, niin kyl siellä yleensä aina on jollain lailla myös toi strategia mukana, tai osanen sieltä... kun lähetään justiin viemään sitä sinne arkeen niin sanotusti, eli jalkauttaa niitä asioita, ja että se näkyis siinä joka päivässä toiminnassa HE6

Nyt se on tehty ekaa kertaa niin että meillä on ollut pienet tiimit, tai siis eri tiimit, että sitä on käyty eri yksiköitten kanssa läpi. HE7

Esimiestasolla korostettiin enemmän myös pienempiä tiimipalavereita, joissa strategiaa tuotiin esille. Strategiaa on siis käyty läpi pienemmissä ja omissa tiimeissä. HE6 toi lisäksi esille koko pankin palaverit ja mainitsi myös yrittävänsä tuoda strategian näkymistä arkisempiinkin tehtäviin oman tiiminsä palavereissa, minkä avulla strategiaa saataisiin tuotua esille myös käytännön tekemisen kautta. Nämä paikallisemmat tiimipalaverit olivat uusia keinoa strategiaviestintään. HE7 mainitsikin, että viime aikoina käyttöön otetut pienemmät tiimit ovat nyt ensimmäistä kertaa käytössä.

Myös johtoryhmässä strategiasta viestiminen koettiin samalla tavalla kuin esimiestasolla. Esiin nostettiin samat pankkipalaverit sekä ennalta määritellyt strategiapalaverit kuin myös strategiasta viestiminen arjen tekemisessä.

Ja tuota, se tarkoittaa sitä, että silloin me puhutaan ihan siihen määritellyissä palavereissa siitä, mutta niinku itse mä puhun strategiasta ja semmosesta niinku isommasta merkityksellisestä tavoitteesta hyvin paljon arjessa. HJ1

Se vaatii just sitä, et se viestintä, mitä me puhutaan henkilöstölle. Ni sen pitää pohjautua siihen meidän olemassa olevaan strategiaan, siihen strategiakuvaan, jotta se elää siellä arjessa, eikä oo sitten irrallinen... Et on se sit näytönsäästäjä tai hiirimatto tai joku palaverien alotus dia, ni sitä pyritään tuomaan mahdollisimman mones paikakas esille. Mut niin, et ei se ois irrallinen, vaan et se ois, se jotenki linkittyis aina siihen asiaan, mitä tehdään. HJ3

HJ1 korosti itse pyrkivänsä puhumaan strategiasta myös normiarjessa. Varsinkin edellä mainittua strategian esiin tumista normaalissa arjessa korostettiin monen haastateltavan kohdalla. Arjessa esiin tuominen saattoi tarkoittaa ihan arkisia palavereja, omaa päivittäistä työn tekoa tai hiirimattoa/näytönsäästäjää, missä se tulisi esille. Tätä tuki HJ3, joka pyrki myös samaan tuotua strategiaa esille arjen tekemisessä. Hän korosti tämän lisäksi, että viestinnän tulisi kohdistua tarkasti strategia eikä viestinsä saisi olla millään lailla irrallinen virallisesta strategiasta.

Tähän just helposti menee näin, että strategiasta puhutaan sanana ja ymmärretään, että se strategia itsessään on joku paperi tai kirjanen, jota julistetaan. HJ3

Meillä on strategiakirja, joka on 24 sivua, ja tota, kysyn vaan, että pystytkö arjessa 24 sivua strategiaa pitämään mielessä, niin ei, et pysty. Silloin se niinku, sen pitää olla kirkas se strategia, selkeä suunta ja sitten se ymmärrys siitä, että omilla tekemisillä jokainen vaikuttaa siihen, että miten se strategia toteutuu. HJ1

Jokaiselle organisaation jäsenelle on myös jaettu strategiakirja, josta organisaation virallinen strategia löytyy. Kirjaa ei kuitenkaan niin selkeästi mainittu keskusteltaessa strategiaviestinnästä, mikä oli ehkä osin hieman yllättävää, koska sitä voidaan melko selkeästi pitää viestinnällisenä keinona. Toisaalta myöskään johtoryhmässä se ei noussut varsinaisesti esille eikä sen HJ3:n mukaan ole myöskään tarkoitus tulla ensimmäisenä mieleen strategiasta puhuttaessa.

HJ1 korosti myös, ettei pelkkä strategiakirjan jakaminen ole riittävä viestinnällinen keino. Hän muun muassa näki, ettei kukaan voi muista monisivuista strategiaohjetta, jossa strategia on avattu, mikäli tarkoituksena on strategian tuominen osaksi päivittäistä toimintaa. Strategiaviestin pitää näin ollen olla selkeä ja kirkas, jotta sitä voi kuljettaa taustalla normaalissa arjessa.

Strategiaviestinnän koettiin suurimmaksi osaksi olevan riittävässä määrin esillä. Henkilöstötasolla oltiin kuitenkin enemmän kriittisiä sen toimivuuden suhteen. HT4 koki, että strategia annetaan liian suoraviivaisesti henkilöstön toteutettavaksi. Hänen mukaansa olisi parempi, jos strategiaa tuotaisiin selkeästi hitaammin esille. Näin strategiaan saisi tarkemmin tutustua ja siitä voitaisiin esimerkiksi keskustella yhdessä, esimerkiksi siitä mitä se käytännössä tarkoittaa.

Monesti must tuntuu, et se niin kun annetaan vaan, et tämmönen on strategia ja alkaa huomisesta noudattaa tätä, niin ei se ainakaan ihan sillain toimi, että... HT4

Et ehkä se on ihan hyvällä tasolla tällä hetkellä, mut sitä (strategia) vois ehkä vielä pikkasen enemmän korostaa ja nimenomaan niinku käytännön kautta, että ei vaan katota mitenkään yleisellä tasolla, että no, että se toimii näin, vaan ihan pureudutaan siihen, että mitä minä teen työssäni, jotta se strategia toteutuu. HT2

Tätä näkemystä tukivat myös osittain HT2 ja HT5, jotka toivoivat strategiaa tuotavan vielä enemmän esille. Kuitenkin nähtiin nykyisen maailmantilanteen ja sen aiheuttaman etätyön hieman hankaloittavan tilannetta. Viestinnän toivottiin tapahtuvan muun muassa enemmän käytännön tason kautta. On myös kuitenkin mainittava, että viestinnän nähtiin kehittyneen hyvin paljon viime vuosien aikana. Kehitys tunnistettiin jokaisella organisaatiotasolla. Esimerkiksi esimiehistä HE6, ettei strategiasta ennen viime vuosia ole puhuttu miltei ollenkaan, vaan se on ollut osittain jopa piilossa.

4.2.3 Strategian vaikutus päivittäiseen työhön

Strategian näkyminen päivittäisessä työssä koettiin myös hieman eri tavalla. Organisaatiotasojen välillä olikin havaittavissa selkeitä eroja siinä, kuinka paljon strategia heidän mielestään todellisuudessa näkyy päivittäisessä työssä

No siis ainakin teoriassa koko henkilöstö, mutta sitten tietysti käytännön tasolla, niin varmasti siihen (strategia) on sitoutunut osa henkilöstöstä ja ehkä se on osalle sit semmonen vähän niin kun, ei niin mielessä oleva asia... Onhan tääl aika paljon tätä tavaraa, kun mä nyt katon tätä vaikka tätä meidän strategiakirjaa, kun se mul tässä on. Niin tääl on aika paljon tätä tavaraa, et kuka muistaa tän kaiken siin päivittäisessä työssä? HT4

Se vois olla, se tekee hyvää aina pysähtyä sen asian äärelle ja mä ite koen sen niin että kyllähän sen strategian pitäis ohjata ihan jokaista työntekijää. HE7

HT4 koki, ettei strategia ole se, joka varsinaisesti on mielessä käytännön työssä, vaikka näin se voisi myös hänen mielestään olla. HE7 oli sitä mieltä, että nimenomaan strategian tulisi olla se, joka ohjaa päivittäistä tekemistä organisaation arjessa. Myös johtoryhmä näki yleisesti strategian olevan se, jonka pitäisi ainakin osittain ohjata organisaation päivittäistä tekemistä. Strategian koettiin olevan hyvin tärkeässä roolissa päivittäisessä työssä ja strategian merkitys sen ohjaamisessa tunnistettiin.

Meillä tuota niin niin, asiakastapaamisista lähtee aina tämmönen asiakastytyväisyyskysely, et sitä kautta niinku mitataan, että minkälaisen arvosanan asiakkaat

meille antaa, niin sehän niinku asiakastyytyväisyyteen liittyy kovin suuresti, niin sitä niinku, se on tämmönen mittari, ja tota sit ehkä meillä näkyy myös se, että meillä on tavoitteena olla, mahdollisimman nopeesti reagoida asiakkaiden verkkoviesteihin ja soittopyyntöihin, niin sillä, kun me parannetaan sitä meidän työtä, että me pystytään vastaamaan asiakkaalle mahdollisimman nopeasti, niin sitä kautta se niinku näkyy sitten yhtenä osa-alueena. HT2

Se taas, kuinka strategia käytännössä vaikutti päivittäiseen tekemiseen, koettiin hieman eri tavalla. Henkilöstö ei kokenut strategian käytännössä vaikuttavan niin paljon omaan päivittäiseen tekemiseen. Toisaalta keskustelun edetessä oli huomattavissa, että kyllä strategia oman tekemisen taustalla vaikuttaa, mutta ikään kuin tiedostamattomasti. Niin kuin edellisessä kappaleessa olleesta HT2:n sitaatista voi huomata, toivottiin strategiasta nimenomaan puhuttava siten, miten se näkyy käytännön työssä.

No se näkyy ehkä parhaiten sillä, et jos tulee joku hankalampi päätös tehtäväksi, niin kyl mä siinä aina koitan aina, et pystys nojaamaan sen oman päätöksen, et sen pystys aina perustelee ton strategian kautta, että siinä on just hyvä, että meillä on ollu nyt aika selkee strategiatalo, mikä oli ihan tämmönen visuaalinen kuva, niin tavallaan siihen oli helppo, kun sitä hetken kattelee, niin pystyy aika helposti nojaan esim. omat päätökset, et mitä kannattais tietystä tilanteesta tehdä tai viestiä, nii kyl se sil-lain on ruvennu näkyyn, just tohon päätöksen tueks, ja suunnittelutyön tueks. HE6

Voi olla että ihmiset ei sisäistä sitä että tämä on juuri tätä meidän strategiaa mutta et ei puhuta niistä asioista ihan strategiana mutta arjessa ne kuitenkin näyttäytyy. Sit niitä pienempiä osa-alueita mitkä tavallaan vaikuttaa meidän kunkin työhön, niin sit me niitä niinku mietitään. HE7

Sama asia oli myös havaittavissa esimiestasolla, jossa myös tarkemmin mainittiin, että vaikka strategiaa toteutetaan ei siitä välttämättä puhuta arjessa juuri strategiana. HE7 näkikin, että vaikka puhuttava aihe periaatteessa on osa strategiaa, ei sitä tuoda esille. Strategiasta puhutaan ikään kuin tiedostamattomasti. Hän myös koki tämän voivan toisaalta johtavan siihen, ettei ymmärretä toteuttavan organisaation strategiaa

Totuus on, että strategiahan on sitä kaikkee, mitä me arjessa tehdään ja miten me näyttäydytään ulospäin. Että on sitten meidän asiakaspalvelua, siihen liittyyvii tuotteita ja palveluita ja sitä viestintää tai muuta. HJ3

No omassa työssähän, senhän pitää näkyä tietysti niinku, senhän pitää näkyä joka päivä, senhän pitää näkyä ja se näkyy niin, että meillä on strategiasta johdetut tavoitteet ja ihan päivittäin, meidän täytyy peilata ja mitata, miten me pärjätään niissä tavoitteissa, mitkä me ollaan sieltä strategiasta johdettu, jolloin sitä kautta se näkyy ihan koko ajan. Ja taas kääntäen, jos ei näy, niin sit meidän on syytä miettiä meidän tekemistä. HJ1

Joo, kyllä se sitä kautta niinku ehkä itelle kaikkein eniten ilmentyy, et sit tietysti, kyllä sekin, että mitäs sitten tulee omassa työssä vastaan, vaikka asiakaspalautteita, tai sitten jotain tavoitteita seuraan ja asiakaskokemusta seuraan, niin kyllä se tietysti sitäkin kautta, osa niistäkin on tietysti numeromuodossa, mutta se on ehkä sitten vähän erilaista niinku numerodataa, ku puhdas, vaikka joku tuloslaskelma, tai joku muu tämmönen data ikään kuin... On helppo niinku huomata ne asiat, mitä me ollaan päätetty, että tehdään, niin ne kyllä niinku sitten on helppo kytkeä siihen, että ne vie myös strategiassa määritettyjä asioita ja tavoitteita eteenpäin. HJ9

Johtoryhmän selkeä näkemys oli, että strategia näkyy miltei kaikessa päivittäisessä työssä ja se on myös sen tarkoitus. Esimerkiksi HJ3 totesi strategian näkyvän osana niin asiakaspalvelua kuin viestintää. HJ1 tuki ajatusta vertaamalla oikeastaan kaikkea tekemistä strategiassa asetettuihin tavoitteisiin, mihin myös HJ9 viittasi. Strategiaa ikään kuin peilattiin kaikkeen organisaation tekemiseen ja sen vaikutuksiin.

Meillä täällä tätä asiaa on vasta kolme vuotta nostettu esille säännöllisesti, ni se ei ole esimerkiksi munkaan arjessa vaikka mä olen ollut esimiehenä pankkialalla sen yli 20-vuotta, niin nyt ensimmäistä kertaa se tuodaan siihen arkeen. HE7

Kyl siellä yleensä aina on jollain lailla myös toi strategia mukana, tai osanen sieltä, et kyl nyt tässä viimesen kolmen vuoden aikana, niin ennen sitä meillä ei- meidän pankissa ei juurikaan puhuttu strategiasta eikä- se oli enemmänkin semmonen, mikä oli holvissa turvassa. HE6

Niin kuin strategiaviestinnästä keskusteltaessa oli havaittavissa, on myös strategian näkyminen päivittäisessä työssä noussut selkeästi enemmän esille viime vuosien aikana. Varsinkin esimiesten keskuudessa kehitys oli selvästi nähtävissä ja siihen oltiin myös tyytyväisiä. HE7 koki, että ensimmäistä kertaa hänen 20-vuotisensa pankkiuran aika strategia tuotiin osaksi päivittäistä toimintaa. Samaa mieltä oli myös HE6, jonka mukaan ennen viimeistä kolmeen vuotta strategista ei puhuttu ollenkaan.

Kuten voimme edellä olevien tuloksien perusteella huomata, noudatti strategiaprosessi ja viestintä hyvin perinteistä kaava, jossa viesti ikään kuin valuu ylhäältä alaspäin (Hämäläinen & Maula 2004, 33; Whittigton 1996). Se, kuinka strategian näkyminen päivittäisessä työssä koettiin, noudatti melko selkeää kaavaa sellaista kaavaa, jossa strategian näkyminen omassa työssä väheni sitä mukaan, mitä alemmas organisaatioilla mentiin. On kuitenkin mainittava, ettei ero ollut kuitenkaan niin merkittävä ja kaikki haastateltavat kokivat sen näkyvän jollakin tavalla. Strategiaviestintää oli myös selkeästi etukäteen suunniteltu, jota voitiin pitää hyvin tärkeänä strategiaviestinnän onnistumisen kannalta (Hämäläinen & Maula 2004, 56). Tässä havaittiin joitakin kehittämisen kohteita haastateltavien keskuudessa.

4.3 Osallisuus strategiaan

Siirryttäessä puhumaan osallisuudesta strategiaan, tuodaan ensin esille muun muassa organisaation jäsenten näkemyksiä sen tärkeydestä. Osallisuus strategiaan nähtiin haastateltavien keskuudessa tärkeänä asiana riippumatta organisaatiosasta. Myös muun kuin johtoryhmän roolia korostettiin strategiaprosessissa jo sen suunnitteluvaiheessa eikä vain toteutuksessa, joka on yleisesti nähty juuri muun henkilöstön tehtävänä strategiaprosessissa.

No siis sinänsä tärkeänä, koska se, et jos se tulee vaan meille ylhäältä päin niinku, et teette näin, niin sithän se ei oo, me ei olla tarpeeks motivoituneita siihen, että me

tehtäis se niinku johtoryhmä haluaa. Et siinä mielessä olis hyvä osallistaa henkilökuntaa siihen strategian työstämiseen, niinku jo siinä suunnitteluvaiheessa, jotta sitten se on ikään kuin, tulee meiltä täältä selkärangasta se homma, et me tiedetään mitä me tehdään. HT2

Kyllä se (osallisuus) on niinku mun mielestä tärkeä, et me ollaan kuitenkin se toteuttaja. Et kaikennäköisiä kaavioita ja toimintatapoja voidaan niinku laatia ja tota tietysti tässä on yleensä aina vähän sellainen ristiriita, et se strategian laadinta, et jos se on ulkopuolinen konsultti tai muuta, niin tietysti sieltä tulee nää megatrendit ja isommat mitä nyt on niinku menossa. Se ei ehkä näy meillä ihan noilla sanoilla tai. Sit ku meillä on kuitenkin niitä caseja lukumääräisesti niin vähän, niin me ei nähdä sitä isoa kuvaa, se pitää aina muistaa. Mut se pitäis myös muistaa siellä johtoportaa, että he ei näe tänne ruohonjuuritasolle välttämättä ihan sillä lailla itse. Mun mielestä se on niinku, olisi arvokasta että henkilöstöllä tai myyjillä on mahdollisuus antaa panoksensa ja kommenttinsa siihen strategiaan, mikä toimii mikä ei. HT5

Esimiehet olivat yksimielisesti sitä mieltä, että osallisuus on hyvin tärkeää. HE6:n mielestä olisikin hyvin tärkeää päästää muu henkilöstö mukaan jo melko aikaisessa vaiheessa ja esimerkiksi HE7 mainitsi, että ilman minkäänlaista osallisuutta strategiaa on hyvin vaikea viedä eteenpäin tai toteuttaa, koska muuten sitä ei välttämättä koeta omaksi.

Siis onhan se tosi tärkeä, et pääsis mahdollisimman aikasessa vaiheessa mukaan siihen, jopa jo suunnittelutyöhön. Mä ite pidän, on vielä aika vahvasti muistissa tää viimesin, missä aika isolla joukolla just paineistettiin niitä eri osa-alueita, että se oli muuten aika lailla jo mietitty ne strategiset tavoitteet, ja muut sellaset pääkohdat, mut sit sitä sisältöä pääsi paineistaa itekkin, niin se oli aika mielenkiintosta, ja siinä mä koin, että ehkä ihan mejän se neuvottelijapinta, niin ehkä just sit sitä kautta, et sit pyritään lähtee keskustelemaan mahdollisimman ajoissa noista strategian eri kohdista, et ehkä siihen suunnittelutyöhön ei kuitenkaan, mä näkisin, valtavan isoa porukkaa kannata valjastaa, mut hakee tavallaan jo ne mielipiteet ja mielikuvat ihmisiltä ennakkoon, joillain vaikka kyselyillä, et siellä on kaikki kuitenkin päässy antaa sitä pohjatietoa ikään ku. HE6

Mun mielestä joo on tärkeä, kyllä pitää olla se pohja mikä tulee sieltä hallitukselta ja pankin johdolta. Sithän niitä yksittäisiä asioita voidaan miettiä. Et kyl se kivijalka pitää siellä jonkinlainen olla ja se suunta. Sit tietysti ite ollaan keksitty, mietitty visio ja ollaan mietitty niitä asioita et mitkä vaikuttaa siihen meidän strategiaan ja miten se niinku muuttuu. Jollakin tasolla pitää olla mukana koska ethän sä ota sitä omakses jos et sä pohdi sitä. Strategia ei voi olla niin että siitä tehdään kirja joka jaetaan ja lukekaa tästä. Vaan kyllä se vaatii sen että niitä asioita mietitään, koska jokainen voi, yksilö voi ymmärtää niitä asioita eri tavalla eikä se tarvi ollakaan sellanen yksiselittein, mut ehdottomasti mun mielestä paras on se että vaikka se strategia tulis puoli-valmiina, et jokainen pääsis miettimään että mitä tää vaikuttaa, et semmosta keskustelua nimenomaan heräis. HE7

Siitä oltiin myös yhtä mieltä, että jonkinlainen suunnittelutyö täytyy kuitenkin pitää myös johdon vastuulla. Suunnittelutyön nähtiin muuttuvan hyvin vaikeaksi, mikäli kaikkia yritettäisiin saada mukaan. Tämän takia johdon vastuulla olisi luoda jonkinlainen perusta, jonka päälle lähdetään lisäämään myös muita mielipiteitä. HE6 näki kuitenkin, että osa voitaisiin ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheeseen.

Myös johtoryhmässä oli selvästi havaittavissa, että osallisuus koettiin hyvin tärkeäksi. Osallisuuden mahdollistaminen nähtiin myös olevan melko vahvasti johtoryhmän vastuulla.

On tärkeit, et saadaan kaikki ihmiset puhumaan siitä ja osallistumaan... Kyllä mä pidän tosi tärkeänä ja mä koen, et sitä pitäis kyetä lisäämään. Ja ehkä just se, et sitä keskustelua pitäis pystyy viel viemään pois, niin sanotusti siitä strategiasta, eli et ei keskustella vaan jostain kirjasesta tai muusta, vaan enemmänkin just siit, et mitä me ollaan? Minkälaiseks me halutaan tulla? Miten me päästään sinne? Ni se liittyy just siihen arvokkaaseen tietoon, mitä meiän pitää saada siitä asiakasrajapinnasta, jotka on vuorovaikutukses meiän eri sidosryhmien asiakkaiden kans. HJ3

Joo, kyllä mä nään tärkeenä sen, koska kyl mun mielestä sitouttaminen tapahtuu asiassa kuin asiassa sitä kautta, et sä saat olla itse mukana mahdollisimman paljon, tai sen mukasesti, mitä itse koet haluavas, siinähan tulee myös eroja ihmisten kohdalla, mutta kyllä, et ihan yhtä lailla, sillen koin äärimmäisen hyväks sen, kun rakennettiin sitä isoo strategiataloo, et siellä oikeesti meillä oli montakin tapaamista, missä oli eri asteen henkilöstöryhmiä, jokainen henkilöstöryhmä ja henkilö pääsi mukaan siihen ja kertomaan sen, että mitä hän pitää tärkeenä. Kyl mä nään sen tärkeenä, että pääsee osallistumaan. HJ8

On, on, totta kai se on tärkeitä ja se, että mun mielestä, niin se on ihan selkeä hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävä näyttää se suunta, minne mennään, mutta ylin johto ei tiedä, eivät ymmärrä, eivät osaa, eivätkä voi osata sitä, että miten se saadaan käytännössä toteutumaan päivästä toiseen se strategia. Mun mielestä se strategiaan osallistuminen pitäisi olla semmosta niinku, siis et se saadaan niinku päivittäiseksi tekemiseksi. HJ1

Johtoryhmän näkemykset eivät poikenneet muista vaan osallisuus koettiin tässäkin ryhmässä hyvin tärkeäksi. Oli myös havaittavissa samankaltaisuutta sen suhteen, että johdolla täytyy olla kuitenkin pääasiallinen suunnitteluvastuu strategian alkuvaiheessa. Tätä mieltä oli muun muassa HJ1, joka vielä lisäsi, että kun päästään varsinaiseen käytännön tekemiseen, tarvitaan siihen jo muun henkilöstön näkemystä. Tätä ideaa tuettiin hyvin vahvasti muidenkin osalta. HJ8 vielä muistutti, että on huomioitava henkilöstön varsinainen halukkuus osallistua ja pitäisikin pystyä huomioimaan ne tavat, joilla halutaan vaikuttaa. Kaikki organisaation jäsenet eivät siis välttämättä halua vaikuttaa samalla tavalla.

4.3.1 Osallisuus käytännössä ja halukkuus siihen

Kuinka osallisuus siiten käytännössä tapahtuu organisaatiossa? Tässä kohdassa osittain sivuttiin samoja aihepiirejä kuin strategiaviestinnän kohdalla ja sitä, missä paikoissa strategiasta puhutaan pyrkien kuitenkin keskittymään enemmän niihin paikkoihin, jossa päästään jollakin tavalla oikeasti vaikuttamaan strategiaan eikä vain kuuntelemaan.

Henkilöstötasolla korostui erilaiset palaverit sekä omat esimiehet. Koettiin melko yhtenäisesti näiden olevan niitä paikkoja, joissa strategiaan voisi olla mahdollista tuoda omaa näkemystä. HT2 toi esille kahdenkeskeiset haastattelut, joita sanoi olleen nyt enemmän verrattaessa aiempiin vuosiin ja koki tämän hyväksi tavaksi tuoda omia henkilökohtaisia ajatuksia pöydälle. HT2 ja HT5 kertoivat tämän lisäksi kyselyistä, jossa henkilökunnalta on kysytty mielipidettä strategiaan. HT5 kuitenkin näki, ettei näiden kyselyiden kautta pääse kuitenkaan suoraan vaikuttamaan strategiaan.

No meillähan oli nyt tossa esimerkiks, oliko se viikko vai kaks sitten, oli tämmönen strategiapalaveri, missä oli meidän johtoryhmän jäseniä ja sitten niinku

monipalvelutiimin jäseniä, niin siinä meidän toimitusjohtaja kävi sitä strategiaa meidän kanssa läpi ja me saatiin sit kommentoita ja antaa omia ajatuksia ilmi, niin mun mielestä se oli ihan hyvä tapa niinku käydä tätä asiaa läpi... No siis se on ollut just tämmöstä, vähän niinku, et on ollu jotain kyselyitä tai muuta, et miten sen niinku, mut ei oo ollu semmosta ehkä niinku, et nyt on enemmän panostettu tähän tämmöseen kahdenkeskiseen haastatteluun ja muihin, et pystyy enemmän antaan sitten itsestään, ku jonku kyselyn perusteella. Et mun mielestä nyt on panostettu siihen enemmän, mitä viime vuosina. HT2

Kyllä se on aika paljon sitä (esimiesten kautta) tietysti meillä on tää se nyt ei oo suoraan strategia, meillä on tää ilmapiirimittaus ja muita, että niihin nyt on ihan kohtuu hyvin porukka osallistunut ja mikä fiilis. Et sitä fiilistä on kyllä kysytty ihan kiitettävästikin ja niitä tuloksia on sit erikseen tuolla työryhmässä käsitelty ja tota koko pankille. Et se puoli on niinku ok. Et se tietysti hirveästi ei oo suoranaisesti, kun nyt rupeen oikein miettii tässä tota, niin tässä hetkessä ei tuu mieleen, että erikseen olis niinku kysytty strategiasta jotakin sellaista, että mitä pitäis muuttaa ja näin. HT5

Esimiehet nostivat henkilöstön tapaan esille palaverit ja keskustelut, joissa strategiasta pääsee keskustelemaan ja näin ollen vaikuttamaan.

Totta kai just noi, että eri kyselyihin vastaamalla, mitä tehdään, ja olemalla aktiivinen silloin kun, mekin on vedetty esimerkiks näitä erilaisia strategiakeskusteluja tiimeissä, missä sit on vielä kiteytetty ja kirkastettu tiettyjä kohtia strategiasta, niin tarviihan siinä olla se oma aktiivisuus aina, et osallistuu asioihin. Et mä koen, että siihen kyl täällä pankissa annetaan mahdollisuus, että saa myös tässä strategiasuunnittelussa, ja kaikkeen siihen liittyvässä, niin täällä on mahdollisuus kyllä saada äänensä esiin ikään kun. HE6

Sit tietysti henkilökuntaa ja esimiehiä osallistetaan siihen niin että näistä asioista keskustellaan, et mitä ne sitten tarkoittaa meidän työssä... Ei ole muita (kuin palaverit). Ne on se että on ennalta sovittu että nyt tästä aiheesta keskustellaan ja varmasti jokainen saisi laittaa mielipiteitään ja antaa ajatuksiaan julki muulloinkin, mutta kyllähän se jää tossa työn imussa. Kyl siihen täytyy varata se aika ja sanoa aihe, ennen ku siitä mun mielestä herää keskustelua. HE7

Kyselyt olivat myös esillä, mutta HE7 ei kokenut niiden olevan niin selkeästi osallisuuskeinoja kuin taas HE6, joka näki ne osallisuuden lisäämisen keinona. Omalla aktiivisuudella nähtiin olevan myös merkittävä rooli ja HE6 totesikin, että ainakin mahdollisuus osallisuuteen on annettu. Edellisten lisäksi HE7 oli sitä mieltä, ettei työn imussa välttämättä kerkeä keskittymään strategiaan ja näin tuomaan siihen omaa näkemystä vaan strategiasta puhumiseen pitäisi pyrkiä varmaan selvästi nykyistä enemmän aikaa. Itse esimiehet pääsivät vaikuttamaan puhumalla suoraan johtoryhmälle.

Johtoryhmän keskuudessa mainittiin edellisten tapaan erilaiset tiimipalaverit, joissa strategiaa käydään läpi ja voidaan tuoda omaa mielipidettä näkyviin. Tämä olikin nähtävillä jokaisen johtoryhmän jäsenen kohdalla. HJ3 nosti esille edellä mainitun lisäksi keskustelut esimiehen kanssa ja piti näitä helpoimpina keinoina tuoda omia ideoita esille. Esimiehet taas osallistuivat säännöllisesti johtoryhmän työskentelyyn, mitä kautta pystyttiin tuomaan muiden organisaation jäsenten näkemyksiä johtoryhmän tietoon.

Nythän meillä on tämmöset strategiakeskustelut, joissa jokainen pääsee osallistumaan, mutta hyvin ohjatusti se tietysti tehdään, mut kyllä sieltä pääsee semmosen niinku erilaisen välineen kautta siihen. HJ1

Joo. No tietysti nää keskustelutilanteet, missä yhdessä keskustellaan, ni on yks tapa, mut et sitte nää kaikki tiimipalaverit, mitä käydään säännöllisesti, keskustelut esimiehen kanssa, niin ne on se helpoin tapa tuoda sitä viestii. Se, että meil ei oo tällä hetkellä käytössä vielä, meil on näitä erilaisii teams-työkaluja ja muita tämmösiä tähän Office 365-maailmaan liittyviä työvälineit, jossa pystytään sitä palautetta käymään läpi siellä. Ja yhdessä miettimään ja ratkomaan. Ja toki meil on sit niin, että esimerkiksi esimiehet osallistuvat aina vuoroin meidän johtoryhmä työskentelyyn ja sitä kautta siellä pystyy tuomaan aina niitä tiimin terveisiä ja henkilöstön terveisiin eteenpäin, mitkä on tärkeitä huomioida siinä arjessa. Ja ne liittyy aika usein just näihin fiiliksiin ja toimintatapoihin. Ja siin on yks hyvä tapa tuoda sitä strategiaa esille. HJ3

Meillä on tavallaan tää strategian kirkastus ikään kuin otettu tietoisesti prosessiksi ja tapetille, niin nyt on päässyt kaikki osallistumaan varmasti tosi hyvin, mut ehkä sit tavallaan se, että kun me, tavallaan jos ei se oo niinku ihan käynnissä se strategiatyö sinänsä, niin ehkä siinä niinku väliajalla, sitten se ikään kuin osallistuminen on tavallaan vähäisempää ja tietysti ei voikaan niinku jatkuvasti tehdä... nyt kun meillä on tää strategian kirkastaminen ollut käynnissä, niin meillä on joka tiimin kanssa ja ollut joka tiimi ja johtoryhmä yhteisessä palaverissa, missä on käyty tätä strategiaprosessia läpi ja sitten myös vähän niinku haastateltu ja keskusteltu sen koko henkilöstön kanssa samassa yhteydessä siitä, että mitä he ajattelee ja millaisia asioita he haluaa sinne ottaa esille. Et se on sitten niinku, se on läsnä meidän toiminnassa, mut ei se sitten arjessa tavallaan oo semmonen niinku jatkuva keskustelun aihe, tai semmonen, et me pohdittais nimenomaan strategiaa. HJ8

HJ9 nosti esille palavereiden lisäksi haastattelut ja keskustelut henkilöstön kanssa, joita on tehty strategian kirkastamisen yhteydessä. Hän myös koki strategiaan osallistamisen olevan riippuvaista siitä, missä kohdin strategiaprosessia ollaan menossa ja näki, ettei strategia ole varsinaisesti keskustelun aihe normaaleissa tiimipalaverissa vaan se on korostunut kirkastamisen aikana.

Organisaatiossa oli selvästi havaittavissa myös haluja osallistua aktiivisemmin strategiaan. Esimiestasolla oltiin jo melko tyytyväisiä nykyiseen mahdollisuuksiin osallistua strategiaan sen eri vaiheissa. Esimiehet myös kokivat, että heidän osaamistaan hyödynnetään riittävässä määrin eikä sieltä hirveästi enempiä osaamista edes välttämättä irtoaisiin.

Henkilöstön tasolla oli sielläkin nähtävissä selkeää halua osallistua strategiaan.

Kyllä se tota mielelläni siihen osallistuisin ainakin niinku jossain määrin... Niin tota kyllä mä nyt uskon, että tällä kokemuksella niinku siihen olis muutama kommentti annettavaakin, et mitä meidän pitäisi tehdä. Et kyllä mä ihan mielelläni siihen sen työpanokseni antaisin muutenkin kun näiden tavoitteiden läpikäymisessäkin. Tai nythän niitä varmaan sitten ens vuodelle kohta rupee tulemaan. Tavoitteet on tietysti pikkasen eri asia ku strategia, että nehän tulee siitä strategiasta oikeastaan. HT5

No siis joo, omalla tavallaan kyllä haluan osallistua, mut se pitää olla just niinku käytännönläheistä. HT2

Joo. Kyllä haluan joo... Ainakin sen oman niin kun alueen, et jos on vaikka kyse siitä, niin ainakin sen palikan tavallaan osalta haluaisin tietysti vaikuttaa, koska se liittyy sit siihen omaan päivittäiseen työhön. HT4

Varsinkin omiin tehtäviin vaikuttamiseen oli selvästi eniten halukkuutta. Toisaalta esimerkiksi HT5 näki, että hänellä voisi olla annettavaa myös sen ulkopuolella. HT2 toi esille sen, että osallistuminen olisi enemmän käytännönläheistä.

Tällä haettiin sitä, että keskityttäisiin siihen, mitä jokin suunnitelma käytännössä tarkoittaa.

Henkilöstötasolla koettiin myös, että heillä olisi olemassa potentiaalia, jota voitaisiin jopa enemmän hyödyntää. Kaikki olivat sitä mieltä, että ainakin joillain tavalla heidän osaamistaan voitaisiin vielä hyödyntää.

No toi on vähän vaikee kysymys, että periaatteessa niinku joo, mut sit taas ehkä ei, et se on vähän niinku kakspiippunen juttu, en osaa vastata ihan silleen suoralta kädeltä, vähän joo, mutta ehkä ei ihan niin paljon, mitä vois hyödyntää. HT2

No varmasti voitais hyödyntää enemmän, mut että... En mä nyt osaa sanoa. En mä nyt koe, et mua nyt kauheesti olis tässä hyödynnetty. Et varmasti sille olis enemmänkin sijaa. HT4

Kyllähän mä koen, että mun osaamista ja kokemuksia on hyödynnetty, että on kysytty niinku palautetta ja tota mitä vois tehdä... Kyllä se tota mielelläni siihen osallistuisin ainakin niinku jossain määrin. HT5

HT5:n mukaan hänen osaamistaan oli jo melko hyvin hyödynnetty, mutta hän näki myös, että enemmänkin voisi olla annettavaa organisaatiolle. HT2 taas koki selvemmin hänestä voivan saada vielä enemmän osaamista irti, mutta ei kuitenkaan kokenut, ettei hänen osaamistaan olisi ollenkaan hyödynnetty ja näin näki tilanteen myös HT4. Hän näki myös, että hänen osaamistaan voitaisiin hyödyntää enemmän ja yleisesti henkilöstön osaamisen hyödyntämiselle voisi olla enemmänkin tilaa. Halukkuutta osallistua strategiaan oli siis selkeästi havaittavissa. Varsinkin vaikuttamismahdollisuudet omiin tehtäviin korostuivat erityisesti henkilöstötasolla.

4.3.2 Kokemus osallisuudesta

Siinä miten osallisuus todellisuudessa koettiin, oli havaittavissa eroja eri organisaatiotasojen välillä. Näin myös arvioitiin ennen varsinaista tutkimusta. On kuitenkin huomioitava, että toiselle jokin osallistamiskeino voi näyttäytyä näennäisenä, kun taas toinen kokee selvästi voivansa vaikuttaa.

Johtoryhmässä koettiin varsin yksimielisesti voivan vaikuttaa strategiaan erittäin hyvin eikä oman näkemyksen esiin tuomista koettu kovin vaikeaksi. Suurin osa vastasi lyhyesti ilman suurempaa pohtimista voivansa vaikuttaa. Joissakin asioissa koettiin, että olisi ehkä pystytty hieman tuomaan omaa asiantuntevuutta vieläkin enemmän esille. Lopulta kuitenkin oli todettavissa, että vähintään riittävästi oma näkemys otettiin huomioon.

Kokemuksen tunteesta olikin nähtävissä hieman enemmän eroja muiden samalla organisaatiotasolla olevien välillä, mikä osaltaan puhuu sen puolesta, että ihmiset ovat yksilöitä ja kokevat asiat eri tavalla. Riippuen esimerkiksi siitä, miten he itse kokevat roolinsa strategiassa. Organisaatiosta voidaan siis selkeästi tunnistaa erilaisia strategiasubjektiviteetteja, joita tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin aikaisemmin esille. Henkilöstötasolla oli selvästi havaittavissa, etteivät he välttämättä kokeneet heidän taitojansa hyödynnettäneen niin paljon kuin voisi olla mahdollista.

No toi on vähän vaikee kysymys, että periaatteessa niinku joo, mut sit taas ehkä ei, et se on vähän niinku kakspiippunen juttu, en osaa vastata ihan silleen suoralta kädeltä, vähän joo, mutta ehkä ei ihan niin paljon, mitä vois hyödyntää. HT2

No varmasti voitais hyödyntää enemmän, mut että... En mä nyt osaa sanoo. En mä nyt koe, et mua nyt kauheesti olis tässä hyödynnetty. Et varmasti sille olis enemmänkin sijaa. HT4

Siirryttäessä henkilöstötasolta esimiestasolle, oli nähtävissä selkeää ero sen suhteen, kuinka osallisuus koettiin. Esimiestasolla koettiin saavan vaikuttaa strategiaan jo hyvin aikaisessa vaiheessa.

No mä kyl koen, että se toteutuu mun kohalla ihan hyvin, että mä oon aina päässy siihen tavallaan kirkastamisvaiheeseen mukaan, et on haettu ne viimeimmät hionnat strategian eri kohtiin, ja sit mä koen, että mulle on annettu tosi paljon vastuuta just sit siihen itse strategian arkeen tuomisessa. Et kyl mä koen, että mä saan olla ihan riittävästi mukana. HE6

Totta kai just noi, että eri kyselyihin vastaamalla, mitä tehdään, ja olemalla aktiivinen silloin kun, mekin on vedetty esimerkiks näitä erilaisia strategiakeskusteluja tiimeissä, missä sit on vielä kiteytetty ja kirkastettu tiettyjä kohtia strategiasta, niin tarvihan siinä olla se oma aktiivisuus aina, et osallistuu asioihin. Et mä koen, että siihen kyl täällä pankissa annetaan mahdollisuus, että saa myös tässä strategiasuunnittelussa, ja kaikkeen siihen liittyvässä, niin täällä on mahdollisuus kyllä saada äänensä esiin ikään kun. HE6

Et ainakin minun roolissani ei ole mitään estettä viedä omia ajatuksia eteenpäin ja niitä paljonkin viedään, ihan oikein hyvin mun mielestä pystyn (osallistumaan). HE7

HE6 oli kokenut voivansa vaikuttaa strategiaan niin suunnittelu- kuin myös toteutusvaiheessa. Hän näkikin, ettei varsinaisesti itse ole ikinä kokenut ongelmaa sen suhteen, ettei saisi strategiaan vaikuttaa tai hänen ajatuksiaan jätettäisiin noteeraamatta. Näin näki myös HE7, joka oli sitä mieltä, että pystyy juuri sen takia seisomaan strategian takana, koska on päässyt itse siihen vaikuttamaan. Koettiin myös, että omia ajatuksia pystyttiin viemään hyvin helposti eteenpäin ja omat esimiehet olivat hyvin lähellä ja helposti lähestyttävissä. HE6 koki myös, että organisaatiossa on annettu muillekin henkilöstön jäsenille aito mahdollisuus olla osallisena strategiassa. Muun muassa erilaisissa strategiapalavereissa on hänen mukaansa mahdollisuus saada oma ääni kuuluviin. Toisaalta korostettiin myös sitä, että omalla aktiivisuudella on merkittävä vaikutus.

Siinä miten osallisuuden mahdollistaminen organisaatiossa nähtiin, herätti melko laajasti erilaisia näkemyksiä haastateltavien kesken. Osallisuudella tarkoitettiin, myös tässä kohtaa kaikkea osallistumista, mutta mahdollistamisesta puhuttaessa korostui hieman enemmän mahdollisuus osallistua strategiaprosessiin jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Henkilöstön keskuudessa olikin havaittavissa hieman eri näkemyksiä aiheeseen.

Mun mielestä ei oo nyt hirveen hyvin, ei oo kyllä annettu mahdollisuutta mun mielestä kyllä osallistua, ja sit se varsinkin, just se käytännönläheisyys, että mä niinku, et kun mä oon tämmönen tekijä, niin mä en haluu puhua mistään ilmiöistä tai mistään niinku tämmösistä, vaan mä haluan puhua siitä käytännön työstä, miten me voidaan vaikuttaa siihen strategiaan... nyt on panostettu siihen enemmän, mitä viime vuosina. HT2

Mut hirveen paljon, vähintään puolet on niinku siitä omasta aktiivisuudesta kiinni, et miten sen näkee että, näkeekö sen niinku organisaatio vaan sellaisena, että sillä omalla mielipiteellä ei oo mitään vaikutusta ja on sitten passiivinen, vai hyödyntääkö ne pienetkin mahdollisuudet ja tota koittaa tehdä sen silleen rakentavasti niin siinä on itsellä niin hirveen iso rooli. HT5

Työntekijöistä HT2 ei kokenut saaneensa mahdollisuutta vaikuttaa strategiaan, tai ainakaan sillä tavoin kuin olisi itse halunnut. HT4:n mukaan osallistumiseen oli jonkinlainen mahdollisuus esimerkiksi tiimipalaverien muodossa. Hän ei kuitenkaan nähnyt, että hänen henkilökohtaista mielipidettään olisi varsinaisesti kysytty. Toisaalta näissä tiimipalaverissa hän koki voivansa tuoda näkemystään esille.

HT5 taas näki, että vaikuttamiseen on annettu ainakin hänelle itselleen mahdollisuus, muttei voinut puhua kaikkien puolesta. Hän toikin esille myös henkilöstön oman vastuun ja aktiivisuuden. Hän näki sillä olevan hyvin suuri siihen, kuinka osallisuus saadaan mahdollistettua. Keskustelussa korostui se, mikäli johonkin olisi itsellä sanottavaa, täytyisi se pystyä tuomaan myös itse esille oikealla tavalla.

Esimiestasolla oli havaittavissa osittain samanlaisia mielipiteitä kuin HT5:llä. He näkivät myös yleisesti, että osallisuuteen on organisaatiossa annettu mahdollisuus.

Totta kai just noi, että eri kyselyihin vastaamalla, mitä tehdään, ja olemalla aktiivinen silloin kun, mekin on vedetty esimerkiks näitä erilaisia strategiakeskusteluja tiimeissä, missä sit on vielä kiteytetty ja kirkastettu tiettyjä kohtia strategiasta, niin tarvihan siinä olla se oma aktiivisuus aina, et osallistuu asioihin. Et mä koen, että siihen kyl täällä pankissa annetaan mahdollisuus, että saa myös tässä strategiasuunnittelussa, ja kaikkeen siihen liittyvässä, niin täällä on mahdollisuus kyllä saada äänensä esiin ikään kun. HE6

No ei, ehkä semmonen, et nyt tota, kyllä koen, että tähän kyllä ihan aidosti käytetään niinku resursseja ja pyritään osallistamaan, että toivottavasti myös niinku henkilöstö kokee ja koko organisaatio kokee, että pääsee ja että heillä on mahdollisuus osallistua, että ainakin ite koen, että siihen on nyt annettu reilu mahdollisuus kaikille, että toivottavasti kaikki kokee myös niin ja haluaa käyttää sen mahdollisuuden. HJ9

Nyt tällä hetkellä meillä on ollu tätä osallistamista nyt tän kirkastamisen yhteydessä. Tässä on ollu nää yhteiset tiimipalaverit, niissä on pyritty saamaan kaikki mukaan ja kohtuullisen hyvin on siinä onnistuttukin. Sit on ollu näitä erilaisia haastatteluja. Jokaiselle lähti silloin, kun tätä kirkastamistoimee lähdettiin tekemään, niin lähti kysely. HJ8

HE6 toi HT5:n tapaan esille oman aktiivisuuden merkityksen. Hän näkikin, että pelkkä fyysinen läsnäolo esimerkiksi strategiapalaverissa ei riitä, vaan se vaatii myös aktiivisen osallistumisen, jotta oma ääni saadaan kuulumaan.

Johtoryhmässä nähtiin melko selkeästi, että osallistumiseen on annettu mahdollisuus. Mahdollistamisessa tuotiin esille jo aikaisemmin mainitut strategiapalaverit ja erilaiset kyselyt.

Mut että, ei se sinänsä tarkoita, et se on vain siinä hetkessä, kun sitä strategiatyötä tehdään. Vaan paras tapa osallistua strategiaan on se, että kun arjessa huomaa, et joku asia toimii tai arjes huomaa, et joku asia ei toimi, niin ratkasukeskeisellä tavalla

pyrkii hakemaan siihen yhdessä sitte parempia tai hyviä, sitä vahvistavia toimenpiteit. HJ3

Ja nythän nää, meillä on tämmöset strategiakeskustelut, joissa jokainen pääsee osallistumaan, mutta hyvin ohjatusti se tietysti tehdään, mut kyllä sieltä pääsee semmosen niinku erilaisen välineen kautta siihen osallistumaan ja mä edelleen, tää on vasta se, millä me määritellään sitä strategiaa, et edelleen se, et jokainen pääsee ja pitää osallistua sit siihen, millä se toteutuu se strategia. HJ1

HJ1 mainitsi, että näiden edellä mainittujen kautta kaikilla pitäisi olla mahdollisuus strategiaan osallistua. Hän kuitenkin korosti, että varsinaisessa toteutuksessa kaikkien organisaation jäsenten myös pitää osallistua. Toisaalta oltiin hie-man varovaisia sen suhteen, kuinka laajasti siinä on onnistuttu ja toivottiinkin henkilöstön myös kokeneen niin, että heille mahdollisuus on annettu. Tämän puolesta puhui HJ9, joka toivoi koko henkilöstön kokevansa saaneen mahdollisuuden osallistua. Tuotiin kuitenkin myös esille, että strategiaa on hyvin vaikea rakentaa täysin niin, että kaikki voivat tasapuolisesti tuoda näkemyksensä esille. Osallisuuden mahdollistamisen merkitystä ei kuitenkaan vähätelty, vaan tällä tarkoitettiin enemmän sitä, että jonkun olisi hyvä käydä kerätty tieto ja läpi ja rakentaa näistä erilaisista mielipiteistä yhtenäinen kokonaisuus.

Lopulta osallisuuden mahdollistamisessakin palattiin paljon esillä olleeseen arjessa toimimiseen. HJ3 mainitsikin parhaan tavan strategiaan osallistumisen olevan arjen toimintoihin huomion kiinnittämistä. Nostamalla esimerkiksi asioita, jotka toimivat tai eivät toimi.

4.3.3 Osallisuuden kehittäminen

Haastateltavilta kysyttiin myös henkilökohtaisia mielipiteitä siihen, kuinka organisaation jäsenten osallisuutta strategiaan tulisi kehittää. Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlainen ehdotus eikä kukaan jäänyt täysin sanattomaksi.

Henkilöstön kohdalla nousi selvästi esiin kaksi aihetta, jotka olivat käytännön tekemisen parempi huomiointi sekä jonkinasteiset kyselyt.

No ehkä just tämmösillä haastatteluilla ja että ollaan niinku tiimeittäin, niinku keskustellaan, heitellään ideoita ja sit siellä on just meidän johtoryhmä mukana, jotka sieltä sitten poimii niitä siihen strategiatyöhön, et ehkä just tällä tavalla mun mielestä, koska sit se, että kun on tämmösiä kaksinpuheluita ikään kuin, niin sitten kun on tiimi, niin sit sieltä kun yks sanoo jonku idean, niin sit toinen taas vähän komppaa ja sit lisää siihen muuta, et tämmönen niinku, et me saatais tiimeittäin keskustella, niin mun mielestä se olis semmonen monipuolisempi. HT2

Kyllä suosittelisin vahvasti, että oltais enemmän mukana siin päivittäisessä työssä, et silloin kun sitä johdetaan jostain niin kun niin sanotusti kaukaa ja ylhäältä, niin sinne tulee aikamoisia gappeja niin kun tota, esimerkiksi ajankäytön niin kun suhteen... ja niin kun sellaisia asioita, et ne ei niin kun välity sit sinne ylempäs kuitenkin sillä, et me niistä puhutaan ja kerrotaan, vaan ehkä olis ihan hyvä oikeesti niin kun olla täällä niin kun mukana kattomassa, seuraamassa niin kun tätä päivittäistä työtä ihan niin kun usemman päivän ajan. Että muodostuis niin kun se käsitys siitä, että mitä täällä asiakkaiden kanssa. Mitä se asiakastyö on. HT4

No nyt varsinkin kun sitä ollaan tekemässä niin ottaisin tässä vaiheessa henkilöstön edustajia mukaan ja sitten tavallaan siihen seurantaan. Että mun mielestä

edellinenkin strategia oli aika toimiva ja haastehan siinä on aina rakentaa sellaiset mittarit, et pystyttäis seuraamaan sitä, että mikä niillä nyt tehdyillä toimenpiteillä on vaikutusta ollut sit siihen käytännön tekemiseen ja toteutukseen. Et siinä mä uskon, et se henkilöstön rooli ja kommentit sieltä niinku ruohonjuuritasolta niin sanotusti, niin sen hyödyntäminen, et miten sen sitten silleen siihen helposti rakentais. Et olisko se jotenkin kyselyiden kautta vai sitten se, että sitten joka tiimistä valittais pari halukasta osallistumaan siihen vaikka johtoryhmätyöskentelyyn sillä lailla niiltä osin kun se koskee sitten sitä omaa tehtäväkenttää tai muuta. Tapojahan on monia. HT5

HT4 korosti selkeästi sitä, että organisaation johdossa pitäisi paremmin seurata käytännön tasoa. Tähän ehdotuksena oli jonkinlainen seuranta, jotta oltaisiin paremmin perillä siitä, mitä käytännön asiakastyö on. HT2 halusi nykyisten toimien lisäksi enemmän keskustelua tiimeittäin. Eli tiimit voisivat yhdessä keskustella strategiasta, jonka kautta saataisiin paremmin uusia asioita esille. HT5 oli osittain samoilla linjoilla ja mainitsikin, että henkilöstöä olisi hyvä ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa kuin myös varsinaisen strategian seurantaan. Pohdittaessa miten henkilöstön näkemykset saataisiin tuotua mukaan, nousivat esille muun muassa erilaiset kyselyt tai jonkinlainen laajennettu johtoryhmä, jossa tiimeistä osa olisi mukana ainakin osittain johtoryhmätyöskentelyssä.

Esimiestasolla oli myös melko samankaltaisia ehdotuksia henkilöstön kanssa. Esiin nousivat niin kyselyt ja tiimipalaverit kuin enempi ajankäyttö strategiaan tutustumiselle.

Kyl mä näkisin, et just jotkut tälläset vaikka anonyymit kyselyt, et pääsee vastaan ihan avoimesti, missä ois hyvin laajasti kysymyksiä, markkinakentästä tietenkii ja sit vähän tulevaisuudennäkymistä, että mitä ite on kokenu, huomannu, et mihin esimerkiksi koko pankkimaailma on menossa, ja mitä siellä arvostetaan asiakaskunnassa, miten meidän pitäis toimia, että me saavutetaan asiakastytyväisyyttä, ja silti tuloksellisuutta. Et ehkä tollasia laajoja kyselyit, anonyymejä, toteuttamalla, niin sieltä saa parhaiten sit irti sen, että mikä siellä on, tavallaan ihan tossa meidän neuvottelijapinnassa, niin se tunnetila strategiaa kohtaan. HE6

Ensinnäkin se että ne ajat et jos me tunniksi pysähdytään asian äärelle ni sehän on ihan liian lyhyt aika. Et kyllä mä koen sillain että sit täytyis olla tämmönen vähintään puolen päivän ja se että vähän ehkä annettais sellasia herätekysymyksiä valmiiks jota ihmiset vois etukäteen pohtia koska huomaa että tollasissa palavereissa et jos sä vaan repäset hihasta että nyt puhutaan strategiasta niin se tavallaan se lämpeneminen sille aiheelle vie aikaa... Musta ois hyvä tehdä vaikka niin että sitä strategiaa vähintään kerran vuodessa käytäis sit vähän laajemmin kuitenkin läpi. Se ei haittaa et vaikka se ois pienemmissä tiimeissä, esimerkiksi näiden tiimien osalta mitä meillä on nyt ni se vois olla ihan niissä. Mut nyt ku oli se tunti niin se ihan liian lyhyt. HE7

HE6 puhui edellä mainittujen kyselyjen puolesta ja HE7 taas näki pienemmissä tiimeissä toimisen hyvänä tapana. HE7 myös koki, että strategiasta pitäisi pystyä puhumaan enemmän ja oli sitä mieltä, ettei nykyinen tapa puhua strategiasta ole ajankäytön puolesta riittävä. Hän ehdotti, että aihetta saisi henkilökohtaisesti pohtia ennen varsinaisia strategiapalavereita, jotta kaikista saataisiin paras mahdollinen potentiaali irti. Tämä tapahtuisi jonkinlaisilla ennakkokysymyksillä, minkä lisäksi tämänkaltaisia tapahtumia pitäisi nykyistä enemmän.

Johtoryhmä tasolla korostuivat työhyvinvointi sekä strategian selkeys. Strategian yhdistäminen vahvistaminen käytännön tasolla korostui jälleen hyvin selkeästi.

Vois pikkasen lisää tuoda käytäntöä siihen, kun keskustellaan ja käsitellään siinä strategiaprosessissa sitä strategiaa, että jos me puhutaan vaikka työntekijän työhyvinvoinnista, tai jostain, niin sitten että tuotais ihan konkreettisia esimerkkejä siihen, että mitä se tarkoittaa itse kullekin. Et mehän ajatellaan välillä, että me puhutaan, että työhyvinvointi on tärkeä asia, mutta se voi tarkoittaa mulle jotain ihan muuta käytännössä, ku jollekin toiselle, niin ehkä sit niitten niinku käytännön esimerkkien kautta me pystyttäis vielä voimakkaammin sitouttaa henkilöstöä siihen, et hekin ymmärtää, että ahaa, tätä ne tarkoittaa käytännössä, kun puhutaan vaikka strategiasta. Sit tietenkin niinku myös toisinpäin, että jos vaikka asiakkaat sanoo, tai et asiakaskokemus on tärkeä, niin sitten, että mistä se hyvä asiakaskokemus koostuu. HJ9

HJ9 näki, että pitäisikin keskustella enemmän siitä, mitä jokin asia strategiassa tarkoittaa todellisuudessa ja otti esimerkiksi työhyvinvoinnin. Hän toi esille myös sen, että esimerkiksi nimenomaan työhyvinvointi voidaan ymmärtää yksilöiden välillä hyvinkin eri tavalla, mikä on myös yksi syy siihen, minkä takia käytäntöä pitäisi korostaa.

Ne on tärkeitä asioita nää asiakkaisiin liittyvät asiat, koska se on kuitenkin se, millä pankki elää, eli juuri tää joku asiakaskokemus tai asiakaskäyttäytyminen ja sen digitalisaation hyvin siinä ollu, mut kyl sen lisäksi, niin kyl mä haluaisin nähdä, että se osallistaminen, et sieltä nousisi myös se henkilöstö ja henkilökunta esiin entistä vahvemmin. Nyt mulla ei ole mitään vippaskonstia, että millä tavalla se ehkä saataisiin mukaan, mut että mä nään, että mitä paremmin meillä on henkilökunta mukana ja liittyy aika pitkälti esimerkiksi siihen työhyvinvointiin, koska työhyvinvointi pitää sisällään ihan älyttömän paljon asioita, niin sitä kautta mä näkisin sen henkilöstön osallistamisen, ja mä luulen, et se jopa olis semmonen mielenkiintoinen asia, mitä kautta me myös saatais ihmiset ikään kuin osallistumaan siihen strategiatyöhön, kun he oivaltais, et siellä on myös hyvin paljon henkilöstöön liittyvää asiaa, henkilökuntaan, heidän hyvinvointiinsa liittyviä asioita. Mitä voitaisiin yhdessä miettiä, että mitä strategiassa mainitut asiat käytännössä meillä tarkoittaa. HJ8

Tavallaan ois toinen ura, joissa meillä ois erilaiset pidemmän aikavälin välttämättömyshankkeet sen liiketoiminnan kehittämiseen... mutta mä en yrittäis ympätä kaikkea siihen strategiaan se on monesti niin, et tehään liian vaikeeta, silloin mikään ei itse asiassa toteudu. HJ1

HJ1 oli myös samoilla linjoilla ja näkikin strategian usein olevan liian monimutkainen ja sisältävä liikaa asiaa, minkä takia hän yksinkertaistaisi sitä. Yksi ehdotus oli, että eroteltaisiin isommat pitkän aikavälin hankkeet lyhyemmistä ja arkipöytätekemisistä eikä tuotaisi niitä ns. samaan kokonaisuuteen. Hän koki tämän voivan osaltaan auttavan strategian ymmärtämiseen. HJ8 oli myös HJ1 ja HJ9:n tapaa samaa mieltä siitä, että pitäisi keskustella enemmän siitä, mitä strategia käytännön tasolla tarkoittaa. Hän koki myös, että johdon henkilöstöä voitaisiin saada osallistumaan enemmän tuomalla selkeämmin esille, kuinka paljon strategia sisältää henkilöstöön liittyvää asiaa.

Jokaisella organisaatiolla löydettiin selkeitä kohtia, joita osallisuuden mahdollistamisessa voitaisiin kehittää. Monet asiat liittyivätkin vahvasti siihen, kuinka strategia saadaan tuotua lähemmäksi käytäntöä-

4.3.4 Osallisuuden tuomat hyödyt

Osallisuus strategiaan koettiin melko hyödyllisenä kaikkien haastateltavien kesken. Ja niin kuin edellä tutkimuksessa on voitu huomata, on siihen olemassa myös selvää halukkuutta eri organisaatiotasoilta.

Selvästi eniten koettiin, että osallisuus auttaisi selvästi ymmärtämään asiakasrajapinnassa työskentelyä, jonka kautta pystyttäisiin paremmin ymmärtämään, mitä asiakkaat ajattelevat. Haastateltavat näkivät asiakasrajapinnassa työskentelevien voivan tuoda tähän aiheeseen paljon potentiaalista tietoa. Työntekijöistä kaikki olivat sitä mieltä, että nimenomaan asiakastyössä toimivilta voitaisiin saada hyvin arvokasta tietoa. Kaikki myös kokivat ja mainitsivat jollain tasolla, ettei ylin johto välttämättä näe niin tarkasti päivittäistä työtä tai mitä edellä mainitussa asiakasrajapinnassa tapahtuu.

Mut se pitäis myös muistaa siellä johtoportaassa, että he ei näe tänne ruohonjuuritasolle välttämättä ihan sillä lailla itse. Mun mielestä se on niinku, olisi arvokasta että henkilöstöllä tai myyjillä on mahdollisuus antaa panoksensa ja kommenttinsa siihen strategiaan, mikä toimii mikä ei. HT5

Ja niin kun sellaisia asioita, et ne ei niin kun välity sit sinne ylemmäs kuitenkaan sillä, et me niistä puhutaan ja kerrotaan, vaan ehkä olis ihan hyvä oikeesti niin kun olla täällä niin kun mukana kattomassa, seuraamassa niin kun tätä päivittäistä työtä ihan niin kun useemman päivän ajan. Että muodostuis niin kun se käsitys siitä, että mitä täällä asiakkaiden kanssa. Mitä se asiakastyö on. HT4

Me tiedetään, mitä asiakkaat niinku, miten ne on meihin yhteydessä, mitä ne niinku haluaa, mitä ne toivoo, niin sitä kautta sais sitten semmosta vähän erilaista tietoa, sit mitä taas meidän johtoryhmä, kun he ajattelee niinku silleen vähän eri tavalla ku me, jotka ollaan täällä asiakastyössä, niin sitä kautta. HT2

Jokainen henkilöstön jäsenistä koki, että alemmilla organisaatiotasoilta olisi selvästi annettavaa organisaation strategian erityisesti asiakastyön kannalta. HT4 ja HT2 perustelivat asiaa muuan muassa sillä, kuinka ylemmillä organisaatiotasoilta ei välttämättä nähdä selkeästi, mitä asiakkaiden kanssa käytännössä tehdään. Henkilöstötasolta saataisiin heidän mukaan erilaisia näkemyksiä ja ajattelutapoja siihen, mitä asiakkaat oikeasti arvostavat. Samaa näkemystä tuki myös HT5, joka myös koki, ettei johto välttämättä näe ”ruohonjuuritasolle” asti.

Myös esimiestasolla oli tunnistettu asiakasrajapinnassa tapahtuvan työn kautta saatava potentiaali. HE6 oli muun muassa sitä mieltä, että sieltä voitaisiin saada esimerkiksi erilaisten kyselyiden kautta hyvin tärkeää tietoa siitä, siitä mitä asiakkaat sillä hetkellä arvostavat tai mihin pankkimaailma on ylipäänsä siirtymässä.

Kyl mä näkisin, et just jotkut tälläset vaikka anonyymit kyselyt, et pääsee vastaan ihan avoimesti, missä ois hyvin laajasti kysymyksiä, markkinakentästä tietenkii ja sit vähän tulevaisuudennäkymistä, että mitä ite on kokenu, huomannu, et mihin esimerkiksi koko pankkimaailma on menossa, ja mitä siellä arvostetaan asiakaskunnassa, miten meidän pitäis toimia, että me saavutetaan asiakastyötyväisyyttä, ja silti tuloksellisuutta. HE6

Itse strategian toteuttamisen nähtiin myös helpottuvan, mikäli on oikeasti koettu voitonsa vaikuttaa siihen. Esimiehet kokivat muun muassa, että he pystyvät puhumaan strategian puolesta ja välittämään sitä helpommin eteenpäin, kun siihen itse uskotaan osallistumisen kautta. HE7 esimerkiksi koki selvästi voitonsa seistä strategia takana, koska oli itse päässyt vaikuttamaan siihen jo hyvin aikaisessa vaiheessa. He puhuivat myös strategiasta positiiviseen sävyyn ja korostuvat sitä, että ovat saaneet osallistua siihen ja kokivat voitonsa selvästi vaikuttaa siihen.

Mä olen ollut yksi jäsen oikeesti pohtimassa niitä oikein laajastikin niitä aiheita, siksi ehkä itse kokeekin, että tämä on juuri sellainen minkä takana voi seistä. HE7

Mä koen, että mulle on annettu tosi paljon vastuuta ja just sit siihen itse strategian arkeen tuomisessa. HE6

HE7 esimerkiksi koki selvästi voitonsa seistä strategia takana, koska oli itse päässyt vaikuttamaan siihen jo hyvin aikaisessa vaiheessa. He puhuivat myös strategiasta positiiviseen sävyyn ja korostuvat sitä, että ovat saaneet osallistua siihen ja kokivat voitonsa selvästi vaikuttaa siihen.

Samankaltaista mielipidettä oli myös havaittavissa muun henkilöstön keskuudessa. HT5:n mukaan onkin tärkeää, että mielipidettä kuunnellaan, vaikkei sillä olisikaan suurempaa vaikutusta itse toimintaan.

Mun mielestä se on niinku, olisi arvokasta että henkilöstöllä tai myyjillä on mahdollisuus antaa panoksensa ja kommenttinsa siihen strategiaan, mikä toimii mikä ei. On sillä sitten vaikutusta tai ei, mut ainakin et porukalle tulee sellainen fiilis, että: "Hei, meitä on kuunneltu!" Niin sekin on jo tärkeitä. HT5

Tämä tukee siis ajatusta, jossa strategiaa on helpompi toteuttaa, jos toteuttajalla on sellainen olo, että häntä on oikeasti kuunneltu. Tämä johtaa taas siihen, että henkilö kokee voitonsa vaikuttaa ja sitoutuu strategiaan näin ollen paremmin (Mantere 2005).

Osallisuuden tuomat hyödyt olivatkin selkeästi havaittavissa myös johtoryhmän tasolta. Huomiot keskittyivät samaan tapaan varsinkin asiakasrajapinnassa tapahtuvaan toimintaan ja oltiin osittain myös samaa mieltä siitä, etteivät he itse välttämättä johtoryhmässä näe sinne asti niin hyvin kuin siellä toimiva henkilöstö.

Kyllä tunnistaa sen, että vaikka ite kun ei oo siinä päivittäisessä asiakasrajapinnassa ja asiakastyössä kiinni, niin just se markkinatuntemus ja muu, niin kyllä siellä teki-
jöillä se aito ymmärrys siitä on, että mitä asiakkaat toivoo ja millanen se vaikka just markkinatilanne on ja muuta. Niin kyllä se niinku tavallaan sitä, henkilöstöllä on sitä ymmärrystä sieltä, ihan eri lailla, ku sitten tavallaan niillä, ketkä ei oo siinä päivittäin asiakkaitten kanssa tekemisissä. Se asiakas on kuitenkin se, ketä varten me ylipää-
tään ollaan olemassa ja asioita tehdään, niin kyllä se silloin on perusteltua hyödyntää niiden osaamista ja tietoa, kenellä sitä asiakastuntumaa on kaikkein eniten meidän organisaatiossa.. HJ9

Niin kyl mä nään, että ainakin se, että me ollaan riittävän lähellä henkilökuntaa ja heil on mahdollisuus tavallaan tuoda sitä viestiä sieltä esimerkiksi siitä asiakaskäyttäytymisestä, niin kyl mun mielestä siinä henkilökunnan osallistaminen esimerkiksi, että mitä se todellisuudessa on tai miltä se näyttää meidän pankin tai meidän ryhmän osalta se, että miten ne asiakkaat käyttäytyy ja mitä toiveita niillä on, niin siinä esimerkiksi

on yks konkreettinen, missä voidaan hyödyntää ihan asiakaspinnassa olevaa henkilökuntaa. HJ8

HJ9 näki selvän potentiaalin asiakasrajapinnassa toimivissa henkilöstön jäsenissä. Hän korosti myös esimerkiksi tämän ryhmän ymmärrystä sen hetkisestä markkinatilanteensa edellä mainitun asiakasymmärryksen lisäksi. HJ8 näki myös asiakasrajapinnasta saatavan hyödyn erittäin tärkeäksi, jotta saadaan lisää selville muun muassa asiakaskäyttäytymisestä. Tämän lisäksi keskusteluun nousi kilpailijoista saatava reaaliaikaisempi tieto, joka osittain liittyy myös asiakastuntemukseen. Asiakasrajapinnassa nähdään asiakkaiden liikkeitä ja voidaan nähdä esimerkiksi, minkä takia osa asiakkaista siirtyy kilpailijan tarjoamien palveluiden piiriin.

Esille nousi myös henkilökunnan rooli siinä, kuinka strategia käytännössä toimii. Johtoryhmässä nähtiin, että henkilöstön voi olla helpompi puuttua strategian epäkohtiin, jotka eivät käytännössä toimi, mikäli he ovat siihen osallistumisen kautta vahvasti sitoutuneet.

Etä joku ajatus ja suunnitelma voi olla hyvä, mut et sit se toteutus on se, joka ratkaisee. Ja joskus vaikka toteutuskin ois hyvä, niin se ei vaan ajallisesti tai toiminnallisesti sit kuitenkaan siinä hetkessä toimi. Ja siinä henkilöstön näkemykset ja ajatukset on ihan keskeisiä, koska strategia on niin hyvä, miten se arjessa sitten loppuen lopuksi elää. Ja sen takii henkilöstön sitouttaminen, tällä tavalla osallistaminen on tosi tärkeitä. HJ3

Joku asia voi viedä vaikka paperilla viisi minuuttia, mut se voi täällä näiden ohjelmien taistellessa viedä vaikka puoli tuntia. HT4

HJ3 mainitsi esimerkkinä henkilökunnan puuttumisesta tilanteeseen, kun jokin strategia voi olla erittäin hyvä, mutta se ei vain esimerkiksi ajallisesti sovi organisaation toimintaan. Tällä viitattiin henkilöstön mahdollisuuksiin puuttua paremmin strategian epäkohtiin. Henkilöstöllä on suuri rooli tuoda se esille, jotta sitä päästään muokkaamaan. Tämä tunnistettiin myös henkilöstön tasolla, että siellä päästään näkemään ajankäyttö paremmin. HT4 toikin esille sen, että vaikka jokin asia näyttää paperilta siltä, että se hoituu nopeasti, ei se välttämässä käytännössä tarkoita sitä.

Osallisuuden tuomat hyödyt näin ollen tunnistettiin jokaisella organisaatiotasolla sekä myös jokaisen haastateltavan kohdalla. Oli myös selvästi havaittavissa melko yhtenäinen näkemys sen suhteen, missä aiheessa osallisuutta voitaisiin parhaiten hyödyntää. Asiakasrajapinnasta saatava tieto sekä strategian käytännön toimivuus olivat ne asia, mitkä selvästi nousivat esille.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavaksi tutkimuksessa on vuorossa johtopäätösten esittely. Johtopäätöksissä on pyritty tulkitsemaan laajasti tutkimuksen tuloksia sekä peilaamaan niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehyksen. Tavoitteena on saada mahdollisimman selkeät ja tulkittavissa olevat johtopäätökset, joita pystytään mahdollisesti jatkossa hyödyntämään.

5.1 Pohdinta

Strategiakäsitystä tai ylipäätään kokemusta siitä, voi nähdä osittain ohjaavan oma henkilökohtainen rooli organisaatiossa. Johtoryhmässä nähtiin strategia hyvin laajana ja siihen kuului monia eri palasia, josta oltiin vastuussa. Esimiestasolla taas ollaan lähellä muuta henkilöstöä ja vastuussa useasta alaisesta ja käytännön tekemisen ohjaamisesta, minkä vuoksi voidaan nähdä, että asiakaskokemuksen kohdalla myös työntekijöiden hyvinvointi korostui strategiassa. Henkilöstön tasolla toimitaan taas asiakkaiden tasolla ja ollaan ikään kuin pankin kasvot asiakkaille. Tämä saattaa selittää sen, miksi taas muun henkilöstön tasolla korostui asiakaskokemus- ja tyytyväisyys sekä paikallisuus. Voidaan siis nähdä, että se miten strategia koetaan, riippuu siitä mitkä sen osat liittyvät selkeästi omaan työhön.

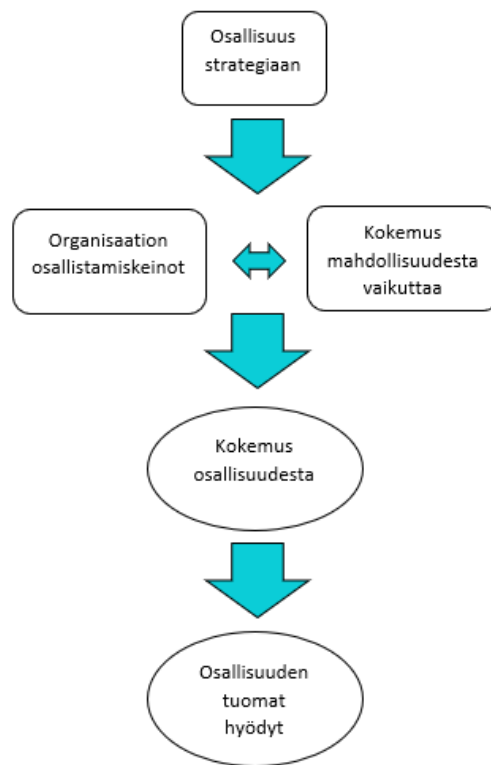
Tämän tutkimuksen havainnot olivat samansuuntaisia aiempien tutkimusten tulosten kanssa, joidenka mukaan sijainti organisaatiohierarkiassa vaikuttaa strategian ymmärtämiseen ja sitoutumiseen (Aaltonen & Ikävalko 2001). Näin ollen aiempien tutkimusten tulokset tukevat tämän tutkimuksen tekemiä tulintoja ja sen kautta tuotettuja tuloksia, joidenka mukaan sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi henkilön oma sijainti organisaation hierarkiassa. Vaikka strategia selvästi tiedettiin jokaisella organisaatiotasolla, puhuttiin siitä hyvin paljon laajemmin ylemmillä tasoilla, joten tämäkin tutkimus tukee aikaisempia

tutkimuksia, jossa strategia tunnetaan paremmin ylemmillä organisaatiotasolla (Mantere & Vaara 2008; Aaltonen & Ikävalko 2001).

Ylempien organisaatioiden selvänä tavoitteena oli saada strategia olemaan osana päivittäistä toimintaa. Tavoitteessa on osaltaan onnistuttu ja ainakin esimiestasolla oltiin hyvin perillä strategiasta ja sen vaikutuksista omaan työnteeseen. Strategian näkymistä arjessa ei kuitenkaan koettu samalla tavalla muun henkilöstön tasolla, vaan sen koettiin enemmän tulevan esille erikseen siihen tarkoitetuissa tilanteissa. Toisaalta henkilöstö totesi olevansa strategian toteuttaja ja näin myös mukana siinä. Omaa päivittäistä tekemistä ei siis tarvitse välttämättä muuttaa ollenkaan, jotta koettaisiin toteutettavan organisaation strategiaa osana omaa päivittäistä arkea. Ratkaisu voisikin enemmän olla se, että tuotaisiin selvemmin esille sitä, miten henkilöstön tekeminen on yrityksen strategian muukaista ja näin ollen siinä ollaan jo mukana.

Organisaatiossa oli havaittavissa erilaisia osallistamiskeinoja. Näitä olivat muun muassa erilaiset palaverit niin isoimmissa kuin pienemmissä tiimeissä ja nämä tunnistettiin kaikilla organisaatiotasolla. Oli kuitenkin selvästi havaittavissa eroja siinä, kuinka paljon vaikuttamismahdollisuuksia koettiin olevan. Mitä alemmas organisaatiohierarkiassa mentiin, sitä vähemmän vaikuttamismahdollisuuksia koettiin olevan. Se, kuinka paljon osallistamistoimia yleisesti koettiin olevan, laski myös hierarkian mukana. Organisaatiotasojen välissä on siis havaittavissa jonkinlainen näkemysero siinä, mikä tosiasiallisesti on selvästi osallistamista strategiaan.

Oli siis selvästi havaittavissa, että omalla kokemuksen tunteella oli selvä vaikutus siihen, kuinka laajasti osallisuutta strategiaan on yleisesti koko organisaatiossa edistetty. Jos haastateltava koki, että hän oli saanut itse mahdollisuuden osallistua strategiaan, näki hän myös samanlaisen mahdollisuuden olleen muillakin organisaation jäsenillä. Mikäli haastateltava ei ollut kokenut saavansa osallistua strategiaan niin merkittävästi, koki hän myös osallistamisen olleen organisaatiossa selvästi vähäisempää verrattaessa niihin, jotka olivat kokenut saaneensa osallistua. Alla oleva kuvio (Kuvio 5) on tuo hieman yksinkertaistettuna esille, miten kokemus strategiaosallisuudesta voidaan nähdä syntyvän.



KUVIO 3 Osallisuuden kokemuksen rakentuminen

Oma päivittäinen tekeminen osattiin myös yhdistää paremmin organisaation strategiaan niiden haastateltavien kohdalla, jotka kokivat saaneensa selkeästi vaikuttaa strategiaan, mitä voidaan pitää selkeänä merkinä strategiaan sitoutumisesta. Tämä osaltaan tukee näkemystä, jonka mukaan osallisuus strategiaan johti parempaan sitoutumiseen organisaation strategiaa kohtaan (Mantere & Vaara 2008).

Keskijohto ja henkilöstö nähtiin selkeästi organisaation strategiatoimijoina johdon lisäksi. Tunnistettiin kuitenkin ylemmän johdon merkittävä rooli strategiatoimijoina varsinkin strategiaprosessin alussa. Tutkimuksen tulokset tukivat näkemystä siitä, että henkilöstön ja esimiesten strateginen toiminta saattaa jäädä osittain pimentoon ja olla tiedostamatonta eikä tarkoituksellista vaikuttamista strategiaan. Organisaation kannalta olisi tärkeää pyrkiä tunnistamaan nämä toimintatavat. (Jarzabkowski 2007.) Tulosten perusteella tämä lisäisi yleistä kokemuksen tunnetta strategiaan osallistumisesta. Mikäli verrataan organisaation strategiatoimijuuden tasoja Pietilän (2015, 164-166) luomaan taulukkoon strategiasubjektiviteeteista, oli organisaatioissa havaittavissa osia miltei näistä kaikista. Tämä toisaalta tuki sitä, että samalla toimijalla voi osia eri subjektiviteetti-rooleista (Pietilä 2015, 163), mikä oli selvästi havaittavissa myös tässä tutkimuksessa.

Organisaatiossa oli kuitenkin selvästi havaittavissa luottamusta organisaation johtoa kohtaan. Tämän pitäisi osaltaan helpottaa sitä, että vaikka kaikkien näkemyksiä ei tuotaisi varsinaiseen strategiaan, on heitä kuunneltu. Tällä

viitataan siihen, että henkilöstö luottaisi johdon tietotaitoon löytää parhaat osat henkilöstön näkemyksistä ja sen jälkeen tuoden ne osaksi organisaation strategiaa.

Aktiivisuudella voidaan nähdä olevan selvästi merkitystä puhuttaessa osallisuudesta tai sen mahdollistamisesta. Jokaisella eri organisaatiotasolla nousi puheenaiheeksi henkilökohtainen aktiivisuus ja sen vaikutus siihen, kuinka paljon todellisuudessa eri organisaation jäsenillä on mahdollisuuksia vaikuttaa strategiaan. Haastateltavien keskuudessa oli nähtävissä, että ne jotka kokivat saaneensa vaikuttaneen strategiaan, korostivat henkilökohtaista aktiivisuutta. Taas ne, jotka eivät kokeneet voineensa vaikuttaa strategiaan erityisen merkittävästi, eivät nostaneet aktiivisuutta esille. Toisaalta tätä voi olla tämän tutkimuksen perusteella vaikeampi yleistää, koska suurin osa haastatelluista oli jo pelkän roolinsa puolesta melko vaikuttavassa asemassa strategian suhteen. Tämän voidaan kuitenkin nähdä vahvasti tukevan esimerkiksi Pietilän (2015) esiin nostamaa näkemystä, jossa todettiin toiminnan olevan aktiivista, mikäli koettiin olevan todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa strategiaan. Näin aktiivisuuteenkin voitaisiin vaikuttaa kokemuksen tunteen lisäämisellä.

Strategiaviestin vastaanottaminen voidaan nähdä hyvin yksilöllisenä ja osa voi nähdä sen esimerkiksi pelkkänä yrityksenä manipuloida (Laine & Vaara 2007). Mustosen (2009) tulkintakehyksiin verrattaessa, oli selvemmin esillä esimiesten rooli strategian lähettäjänä. Strategia ymmärrettiin erittäin hyvin ja tehtävänä nähtiin viestin välittäminen eteenpäin. Henkilöstötasolla oli havaittavissa yhdistelmiä niin tiedonjanoisen- ja torjujan- kuin myös tyytyväisen tulkintakehyksestä.

On melko selvää, että jokaisen organisaation jäsenen näkemyksen tuominen osaksi organisaation strategiaa on vaikeaa ja muuttuu sitä hankalammaksi, mitä isompi organisaation on kyseessä. Ylipäänsä kaikkien saaminen osallistumaan jollakin tavalla strategiaan vaikeutuu sen mukaan, kuinka suuresta organisaatiosta on kyse (Jarzabkowski 2007). Tämä ei kuitenkaan sulje sitä pois, ett-eikö jokaista organisaation jäsentä voisi jollakin tavalla ottaa huomioon jo esimerkiksi strategiaproessin alkuvaiheilla. Tätä voidaan edistää muun muassa erilaisilla strategiadiskursseilla ja jos kohdeorganisaatiota vertaillaan Mantereen ja Vaaran (2008) osallisuuteen vaikuttaviin strategiadiskursseihin, oli organisaatiossa eniten vaikutteita dialogisoivasta ja konkretisoivasta diskurssityylistä. Johdon asema strategiatyön pääarkkitehtinä oli melko selkeä, mutta muulla henkilöstöllä oli selvästi mahdollisuuksia sekä oikeus osallistua strategiaan. Myös strategian roolia arjen toiminnassa korostettiin, joka oli konkretisoivan dialogin yksi pääpiirteistä.

Yksilöiden välillä oli eroja siinä, kuinka strategiaan haluttaisiin vaikuttaa tai osallistua. Suurin osa haastateltavistaan sai jo roolinsa perusteella osallistua strategiaan, mutta ne, jotka kokivat voivansa osallistua vielä enemmän strategiaan, halusivat vaikuttaa asioihin, jotka liittyvät omiin tehtäviin. Voidaankin osittain tämän perusteella nähdä, että halu osallistua strategiaan riippuu siitä, kuinka paljon se on yhteydessä omaan päivittäiseen työhön. Esimies- ja

johtoryhmätasolla käsitellään yleisesti laajempia kokonaisuuksia, joten tämän voidaan nähdä pätevän myös heihin.

Käytännöllisyyttä kaivattiin hyvin useasti, kun puhuttiin strategian tai osallisuuden kehittämisestä. Käytännöllisyys korostuikin jokaisen organisaatiotason kohdalla. Esimiestasolla ja henkilöstön piirissä toivottiin muun muassa strategian läpikäyntiä tiimeittäin, minkä lisäksi koettiin sen vaativan nykyistä enemmän aikaa tai mahdollisuutta valmistautua ennakoon. Se, että tiimeittäin tapahtuva viestintä ja strategian läpikäynti nousivat esiin, puhuu jälleen sen puolesta, että strategian on oltava lähellä omaa henkilökohtaista työtä sekä käytännöllisyyttä, jotta siitä kiinnostutaan. Se taas voi johtaa aktiivisuuden ja osallistumisen kasvuun. Strategia ja esimerkiksi strategiakieli voi olla vieraampaa myös henkilöstölle, joka ei ole niin paljoa sen parissa toiminut (Mantere & Vaara 2008; Pietilä 2015). Tämän takia tiimeittäin toiminen voi tuoda myös eräänlaista vertaistukea, jotta osataan tuoda strategiaan liittyviä asioita esille.

Edellä mainitun lisäksi myös kunnollinen mahdollisuus valmistautua niin tiimipalaverihin kuin myös haastateltavien mainitsemiin strategiakyselyihin, auttaa siihen, että saadaan parhaat mahdolliset näkemykset esille henkilöstön keskuudesta. Anonyymien kyselyiden avulla voidaan saada selville erilaisia asioita kuin tiimeittäin tapahtuvista palaverista. Yksi mahdollisuus voisi olla se, että strategiaa käytäisiin ensin ryhmätasolla läpi, jonka jälkeen voitaisiin siirtyä kohtia yksilöllistä kyselyä. Strategia tuntuisi varmasti läheisemmältä, jolloin siihen pystyttäisiin sekä uskallettaisiin ottaa kantaa.

Toisaalta aikaisemmin mainittu kokemuksen tunne osallisuudesta, näkyy myös tässä kohdin. Esimerkiksi esimies- ja johtoryhmästä esiin noussut aihe, eli ymmärrys siitä, kuinka paljon strategia ja päivittäinen tekeminen liittyy henkilöstöön. Tässäkään kohtaa ei voida kuitenkaan unohtaa yksilöllisyyttä, jolloin jokainen kokee eri tavoin itselleen parhaan mahdollisen tavan osallistua.

Niin kuin useasti on jo mainittu, kokemuksen tunteella oli hyvin näkyvä rooli osallisuuden suhteen. Kokemus osallisuudesta lisäsi laajempaa ymmärrystä strategiasta sekä aktiivisuutta strategiaa kohtaan. Osallisuuden myötä strategia pystyttiin myös yhdistämään paremmin omaan päivittäiseen työhön sekä nähtiin enemmän käytännönläheisenä. Edellä mainittujen lisäksi strategiaviestin ymmärtäminen helpottui ja strategian toimivuuteen uskottiin vahvemmin, minkä voi nähdä taas johtavan siihen, että kaikki organisaatiossa etenevät samaan suuntaan ja tarpeen tullen soveltavat toimiaan strategiaan peilaten erilaisissa tilanteissa yhteisten päämäärien mukaisesti. Osallisuudella voidaan näin ollen saavuttaa mahdollisia etuja kilpailijoihin jo strategian suunnittelussa kuin myös sen toteutusvaiheessa.

Voidaanko osallisuutta sitten hyödyntää organisaation kilpailuetuna? Jokaisella organisaatiotasolla tunnistettiin ainakin selkeästi osallisuuden tuomat hyödyt. Pohdittaessa, mitä hyötyä osallisuudesta voi käytännössä olla, olivat vastaukset melko samanlaisia. Varsinkin asiakasrajapinnassa toimivien henkilöstön jäsenien saama tieto esimerkiksi asiakkaista ja kilpailijoista nousi selvästi esille. Asiakasrajapinnan lähellä olevat kokivat myös, että heillä voisi olla enemmän tietoa annettavanaan organisaatiolle. Kuten aiemmin on todettu, korostuu

varsinkin nimenomaisesti finanssialan sisäisessä kilpailussa asiakkaiden luottamus organisaatioon sekä muutenkin asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnat (Devlin & Ennew 1997, 81; Marinkovic & Obradovic 2015, 243). Tämän vuoksi olisi hyvin tärkeää pystyä hyödyntämään tämä mahdollinen potentiaali alemmilta organisaatiotasoilta.

On myös todettu, että varsinkin yrittäessä saavuttaa kilpailuetua innovaation avulla, vaati se vahvaa ympäristön tuntemusta (Devlin & Ennew 1997, 73). Tässäkin voivat organisaation kaikki jäsenet olla selkeästi hyödyksi niin asiakasrajapinnassa kuin myös muilla tavoilla. Organisaation jäsenillä oli työkokemusta myös muista organisaatioista, joten tietoa muiden yritysten tavoista toimia löytyy asiakkaiden kautta lisäksi myös henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Organisaatiolla voi olla siis jo käsissään potentiaalista tietoa, jota voidaan hyödyntää kilpailuetuna.

Ylipäätään kaikki aikaisempi työkokemus tai yleinen tietotaito omassa työssä voidaan luokitella organisaation inhimilliseksi pääomaksi, joka on resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yksi organisaation kilpailuetua luovista resurssiluokista (Barney 1991). Osallisuudella voitisiin selvästi tuoda tätä kokemusta ja tietotaitoa selkeämmin esille ja organisaation käyttöön. Saman resurssipohjaisen näkemyksen yksi ydinnäkemyks on myös organisaation sisäisten ominaisuuksien ja suorituskyvyn välinen suhde. Resurssien hyödyntäminen kilpailuetuna vaati siis organisaation toimintojen tehokasta organisointia (Barney 1991; Wernefelt 1984). Osallisuuden hyödyt strategiaviestinnässä sekä ylipäätään paremmassa strategian ymmärtämisessä, ovat oivia esimerkkejä sellaisista toimenpiteistä, joiden avulla organisaation toimintaa saadaan tehostettua ja paremmin organisoitua. Osallisuus strategiaan voidaankin nähdä resurssipohjaisesti tarkasteltuna hyvin potentiaalisena kilpailuedun lähteenä organisaatiolle.

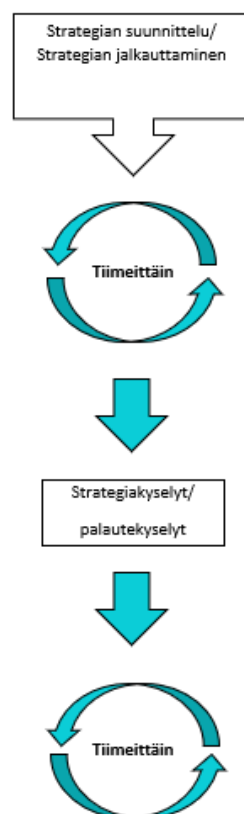
5.2 Ehdotuksia mahdollisille toimenpiteille

Niin kuin tutkimuksessa on tullut usein esille, ovat kaikki organisaation jäsenet yksilöitä. Tämä johtaa siihen, että samat asiat voidaan kokea hyvin monin eri tavoin esimerkiksi niin strategiaviestin sisällössä tai vaikuttamismahdollisuuksissa. Keskijohdon ja henkilöstön toiminta saattaa olla tiedostamatonta eikä tarkoituksellista vaikuttamista strategiaan, mutta olisi organisaation kannalta tärkeää pyrkiä tunnistamaan nämä toimintatavat. (Jarzabkowski 2007.) Pohdittaessa osallisuutta strategiaan olisikin entistä enemmän keskityttävä käytännön osallistamiskeinojen lisäksi siihen, miten nämä keinot koetaan. Kokemukseen voidaan vaikuttaa toisaalta myös erilaisilla käytännön toiminnoilla eikä niiden merkitystä voi kuitenkaan vähätellä

Olisikin pohdittava voitaisiinko osallistamiskeinoja saada yksilöityä. Samaa voitaisiin pohtia myös strategiaviestinnän osalta. Suora yksilöinti voi olla melko vaikea toteuttaa, minkä vuoksi yksi keino voisi olla monen eri kanavan käyttäminen esimerkiksi tiimeittäin tai henkilökunnan rooleista riippuen. On kuitenkin pyrittävä huomioimaan strategiaviestin selkeys, mikä on erityisen

merkittävää strategiaviestinnän onnistumisen kannalta eikä strategiaviestit voi olla erilainen eri osastoilla. Tiimeittäin voitaisiinkin tuoda selkeämmin esille, mitä tämä tarkoittaa nimenomaan meidän työssämme. Tämä olisi myös hyvä tehdä selkeästi strategiaa esiin tuoden.

Niin kuin useasti strategian ongelmista puhuttaessa, nousi tässäkin tutkimuksessa esille liian vähäinen käytännön taso tai ymmärrys siitä, kuinka strategia näyttäytyy monitulkintaisena käsitteenä. Strategian tulisi näkyä yhteisenä päämääränä myös käytännön tasolla. Yksi ratkaisu strategian parempaan ymmärtämiseen sekä parempaan osallistamiseen voisi olla sen vieminen lähemmäksi omaa päivittäistä tekemistä jo suunnitteluvaiheessa. Tämä tapahtuisi tiimeittäin tapahtuvissa palaverissa, jossa strategiasta tai sen suunnasta keskusteltaisiin esimiehen johdolla. Vasta tämän jälkeen siirryttäisiin henkilökohtaisiin strategiakyselyihin, jolloin on todennäköisesti paremmin ymmärretty, mitä strategia tarkoittaa tai merkitsee käytännössä omassa. Tämän jälkeen muotoiltu strategia käytäisiin jälleen läpi tiimeittäin. Ylipäätään strategian toteutumisen seurannassa tai suunnittelussa voitaisiin hyödyntää henkilöstöä joko tiimeittäin tai samanlaisin yksilöllisin kyselyin. Kuvio 4 pyrkii havainnollistamaan edellä mainitun.



KUVIO 4 Strategian suunnittelun ja jalkauttamisen eteneminen

Tutkimuksessa nousi myös esille, että strategiaa toteutetaan tai siihen voidaan vaikuttaa myös tiedostamattomasti. Organisaation kannalta olisi tärkeää pyrkiä tunnistamaan nämä toimintatavat (Jarzabkowski 2007). Varsinkin puhuttaessa

esimiesten toiminnasta tai ohjeistuksesta alaisilleen. Näissä tilanteissa pitäisi tuoda selkeämmin esille, mikä toiminta on strategiaan liittyvää, koska nyt sitä ei välttämättä tiedosteta, kuinka paljon oma toiminta itseasiassa on strategista. Tämä selkeämpi strategian esille tuonti voi johtaa siihen, että strategian nähdään olevan selvästi enemmän läsnä päivittäisessä toiminnassa, joka taas voi johtaa osallisuuden kokemuksen tunteen kasvamiseen.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla aktiivisuuden vaikutus omaan henkilökohtaiseen kokemukseen mahdollisuuksista osallistua strategiaprosessiin laajemmin. Eli kokevatko aktiivisemmin osallistumismahdollisuuksiin tarttuneet saaneensa vaikuttaa strategiaan enemmän kuin ne, jotka eivät niin aktiivisesti hakeutunut osallistumismahdollisuuksiin. Tämä voisi olla esimerkiksi hyvin potentiaalinen aihe varsinkin henkilöstön keskuudessa. Tässä tutkimuksessa henkilöstöä ei ollut niin paljon haastateltavien joukossa, minkä myötä on vaikea tehdä selkeitä johtopäätöksiä tulosten suhteen.

Kokemuksen tunteella havaittiin tutkimuksessa olevan selvää merkitystä siihen, kuinka osallisuuden taso koko organisaatiossa koettiin. Yksi tutkimusaihe voisikin olla sellainen, joka keskittyy enemmän nimenomaan kokemuksen tunteen syntymiseen ja siihen, kuinka se kehittyy eri yksilöiden välillä. Olisikin mielenkiintoista tarkemmin selvittää miksi organisaation jäsenet kokevat osallistumisen tai vaikuttamismahdollisuuksien olevan erilaisia, vaikka käytännössä kaikilla olisi olemassa hyvin samankaltaiset mahdollisuudet vaikuttamiseen tai osallistumiseen

Tutkimusta voi laajentaa myös vielä enemmän henkilöstön puolelle, niin kohdeorganisaatiossa kuin muissakin organisaatioissa, jotta saadaan kattava otos siitä, kuinka osallisuus koetaan. Niin kuin tästäkin tutkimuksesta on voinut jo havaita, on hyvin yksilöllistä, miten esimerkiksi strategiaviestiä vastaanotetaan, ja kuinka se ylipäätään koetaan. Olisikin mielenkiintoista saada koottua jonkinlainen profiili jonkun organisaation kaikista jäsenistä, ja niin kuin aikaisemmin jo osittain sivuttiin, jopa pyrkiä yksilöimään strategiaviestiä siten, että se sopii parhaalla mahdollisella tavalla sen vastaanottajalle. Näin strategiaviestin välittäminen tai jopa koko toiminta saataisiin mahdollisimman tehokkaaksi. Strategian ymmärtämättömyys on kuitenkin yksi merkittävimmistä syistä siihen, ettei strategia lähde jalkautumaan toivotunlaisesti (Aaltonen & Ikävalko 2001).

LÄHTEET

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2001. Middle Managers' Role in Strategy Implementation – Middle Manager View. Esittetty: 17th EGOS Colloquium July 5- 7, Lyon, France.
- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), pp. 415-418. doi:10.1108/09576060210436669
- Argyris, C. 1955. Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business* 28 (1): 1-7.
- Balogun, J. & Johnson, G. 2005. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), pp. 1573-1601. doi:10.1177/0170840605054624
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bryant, J., Darwin, J. & Booth, C. 2011. Strategy making with the whole organisation: OR and the art of the possible. *Journal of the Operational Research Society* 62 (5): 840-854.
- Bryson, J. M. 1995. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carter, C., Clegg, S. R. & Kornberger, M. 2008. S-A-P zapping the field. *Strategic Organization*, 6(1), pp. 107-112. doi:10.1177/1476127007087156
- Chia, R. & Holt R. 2006. Strategy as practical coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies* 27(5): 635-655.
- Chia, R. & MacKay, B. 2007. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*. 60,1: 217-242.
- Devlin, J. & Ennew, C. T. (1997). Understanding competitive advantage in retail financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 15(3), pp. 73-82. doi:10.1108/02652329710165984
- Eriksson, P. 1999. ...on aika tehdä lopullinen ratkaisu...Strateginen johtaminen ja osallistuminen tietoyhteiskunnan kaupungeissa. Teoksessa Eriksson, P & Vehviläinen, M (toim) Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulokset. SoPhi. Jyväskylä.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gamble, J.E. & Thompson, Jr. A.A. 2009. Essentials of strategic management. The quest for competitive advantage. New York: McGrawHill Irwin.
- Hansen, M. H., Perry, L. T., Reese C. S. 2004. A bayesian operationalization of the resource-based view. *Strategic Management Journal*. Vol 25, pp. 1279-1295.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Hämeenlinna.

- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Jarzabkowski, P, Balogun, J & Seidl, D. 2007. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60(1): 5–27.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. [Uud. laitos]. Helsinki: Talentum.
- Kesänen, A., Auvinen, T., Sajasalo, P. & Takala, T. (2017). Vallan diskurssit OP ryhmässä strategiатыön kontekstissa. *Tiedepolitiikka : Edistyksellinen tiedeliitto ry:n julkaisu*, 42(3), pp. 37-51.
- Kohtamäki, M., Kraus S., Mäkelä M. & Rönkkö M. 2012. The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2): 159–178.
- Kärnä, E. 2016. Strategy: From managers' toy to practitioners' tool to successful implementation. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics* 169.
- Laine, P. & Vaara, E. 2007. Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations* 60(1): 29–58.
- Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organization Science* 19(2): 341–358.
- Mantere, S. 2008. Strategian viestintä, strategiaviestinä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. *Management and Organisation*. Helsinki 39-49.
- Mantere, S. 2005. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization* 3(2), 157-184.
- Marinkovic V., Obradovic V. 2015. Customers' emotional reactions in the banking industry. *International journal of bank marketing*. Vol. 33, No. 2, pp. 243-260.
- Miller, D. 2001. Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of change management*, 2(4), pp. 359-368. doi:10.1080/714042515
- Mintzberg, H., Ahlstrad, B. & Lampel, J. 2009. 2.painos. Strategy safari – the complete guide. Through the wilds of strategic management. Prentice Hall, London.
- Mintzbert H & Lampel J. 1999. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review* 40(3): 21–30.
- Mintzberg, H. 1987a. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), pp. 11-24. doi:10.2307/41165263
- Mintzberg, H. 1987b. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), pp. 25-32. doi:10.2307/41165264

- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science* 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6(3), 257-272.
- Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt: Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsinki School of Economics: HSE Print
- Pietilä, H. 2015. Strategiatyöhön osallistuminen - Strategistit ja strategiaelviytyjät. Tampere: Juvenes Print.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, november-december, s. 61-78.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala T., Järvenpää, M. & Sintonen, T. 2016. "Strategy implementation as fantasising - becoming the leading bank." *Accounting and Business Research* 46 (3): 303-25.
- Sundbo, J. 2001. *The strategic management of innovation. A sociological and economic theory*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Jyväskylä.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning* 29(5): 731-735.
- Whittington, R. 2001. *What is strategy - and does it matter?* Lontoo: Thomson Learning.
- 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 Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, Vol. 28, No. 10, 1575-1586.
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M. & Smith, A. 2006. Practices of strategising/ organising: Broadening strategy work and skills. (Author abstract). *Long Range Planning*, 39(6), p. 615. doi:10.1016/j.lrp.2006.10.004
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Steven, W. F., 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis and Future Research. *Journal of Management*, pp. 1190-1221.