

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tradenomi (YAMK)

2015

Timo Räsänen ja Juha Vilhunen

STRATEGIAAN OSALLISTAMINEN JA VUOROVAIKUTTEINEN JATKUVUUS

Case: Huittisten, Kalannin ja Liedon Säästöpankit



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus | Aikuiskoulutus

2015 | 86+13

Ohjaaja Eija Koivisto

Timo Räsänen ja Juha Vilhunen

STRATEGIAAN OSALLISTAMINEN JA VUOROVAIKUTTEINEN JATKUVUUS – CASE HUITTISTEN, KALANNIN JA LIEDON SÄÄSTÖPANKIT

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten nykyinen strategia ohjaa arkea Huittisten, Kalannin ja Liedon Säästöpankeissa sekä miten henkilöstö voisi osallistua strategiaan tulevaisuudessa nykyistä paremmin. Tutkijat valitsivat aiheen, koska aiemmat tutkimukset ovat olleet lähinnä strategian laatimiseen tai jalkauttamiseen liittyviä, joissa ei ole käsitelty henkilöstön osallistamista strategiaprosessiin. Tutkimuksen teoriapohjana on strategiaan, vuorovaikutukseen ja osallistamiseen liittyvä teoria.

Tutkimuksen asiaongelmaksi muodostui hypoteesi: Strategia ei ohjaa arkea Säästöpankeissa. Asiaongelman pohjalta muodostui kolme tutkimuskysymystä: Mitkä ovat henkilöstön kokemukset strategian ohjaavuuden nykymallista? Mitkä ovat henkilöstön näkemykset toimivammasta mallista? Miten elävä, jatkuva ja vuorovaikutteinen strategia varmistetaan? Tutkimusmenetelmiksi valittiin kyselytutkimus, haastattelututkimus sekä triangulaatio. Henkilöstöt kokivat strategian jonkin verran ohjaavaksi tekijäksi päivittäisen työnsä kannalta. Strategiaan vaikuttaminen koettiin tutkimushetkellä vaikeaksi tai melko vaikeaksi. Vaikuttamistapojen osalta hyviksi koettiin koko henkilöstön pienryhmissä osallistavat tilaisuudet, joita järjestetään 1-2 kertaa vuodessa. Strategiasta täytyy lisäksi puhua jatkuvasti yksiköissä, jotta ymmärretään, minkä vuoksi yrityksessä toimitaan tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa. Myös yrityksen aloitetoiminnan täytyy olla helppoa, aloitteen tekemisestä täytyy saada palautetta ja siitä voidaan tarvittaessa palkita. Yrityksen organisaatiokulttuurilla huomattiin olevan merkittävä rooli siihen, halutaanko palautetta antaa nimettömänä vai omaa nimeään käyttäen. Tällä puolestaan on suuri merkitys siihen henkilöstön halukkuuteen liiketoiminnan kehittäjänä.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin strategiaan osallistamisen malli, jota voidaan käyttää hyödyksi yrityksissä. Strategiaan osallistamisen mallin hyväksikäyttäminen organisaatioissa jatkaa tämän tutkimuksen jälkeä.

ASIASANAT:

osallistaminen, strategia, vuorovaikutteisuus, organisaatiokulttuuri

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence | Adult Education

2015 | 86+13

Instructor Eija Koivisto

Timo Räsänen ja Juha Vilhunen

INVOLVING IN STRATEGY AND INTERACTIVE CONTINUITY – CASE HUITTINEN, KALANTI AND LIETO SAVINGS BANKS

The aim of this research was to examine how the current strategy guides the daily life of Huittinen, Kalanti and Lieto Savings banks, as well as how staff could be involved in strategy better in the future. The researchers chose the topic because previous studies have been mainly focused in the preparation or implementation of strategy, where studies have not been treated personnel involvement as a resource in a strategy process. The research's theoretical basis is strategy, interaction and involving-related theory.

The issue problem of research was formed of hypothesis: The strategy does not guide the everyday life in savings a bank. Based on the issue problem three research questions were formed: What are the personnel's experiences of strategy's guiding now? What are the personnel's visions of a better working model? How can living, continuous and interactive strategy be ensured in the future? A survey, interviews and triangulation were chosen as research methods. The employees experienced strategy as somewhat a guiding factor in their daily work. Influencing in strategy was experienced hard or quite hard at the time of research. When employees were asked of influencing methods, 1-2 a year organized whole personnel involving events in small groups were felt to be in favor. The strategy must also be discussed constantly in units, in order to understand why you must operate certainly in certain situations in the company. Also the company initiative action must be easy to use, people must get feedback from their initiatives and possibly get rewarded for good initiatives. The company's organizational culture was found to play a significant role in whether employees want to give feedback anonymously or using their own names. This, in turn, has a great impact on how the employees want to develop business.

As a result of this research was formed involving in a strategy model, which can be used for the benefit of companies. Benefiting from involving in the strategy model will continue in organizations after this research.

KEYWORDS:

involving, strategy, interaction, organizational culture

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Työn taustaa	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.3 Työssä käytetyt menetelmät	11
1.4 Case-yritysten esittely	15
2 PERINTEISEN JA MODERNIN STRATEGIAPROSESSIN OMINAISPIIRTEET	17
2.1 Strategian välittyminen arkeen	18
2.2 Strategiamyrsky	19
2.2.1 Puheen ja toiminnan synkronointi	20
2.2.2 Strategiaprosessin oppiminen – ole innostunut innostaja	22
2.3 Strategiset valinnat ja viestiminen	23
3 OSALLISTAMINEN EI OLE VAIHTOEHTO VAAN VÄLTTÄMÄTTÖMYYS	27
3.1 Vuorovaikutteinen strategiatyö	28
3.2 Strategian jalkauttaminen	33
4 NYKYAIKAINEN JATKUVA STRATEGISEN JOHTAMISEN PROSESSI	38
4.1 Strateginen toiminta osaksi yrityskulttuuria	39
4.2 Ketterä organisaatio	40
4.2.1 Strateginen herkkyys voimavaraksi	41
4.2.2 Oppiva organisaatio – panostuksia jatkuvaan osaamisen kehittämiseen	42
4.2.3 Digitalisaation vaikutus toimialaan	42
4.2.4 Strateginen ketteryys osaksi arkea	43
4.3 Hio menestyksen timanttia lakkaamatta	44
5 TUTKIMUS STRATEGIASTA PANKIN ARJESSA	47
5.1 Demografiset tekijät	48
5.2 Tulokset ja niiden analysointi	51
5.2.1 Vallitseva strategiaprosessi	51
5.2.2 Toivottu strategiaprosessi	57
5.2.3 Keinot elävän, jatkuvan ja vuorovaikutteisen strategiaprosessin varmistamiseksi	59

5.3 Yhteenveto tutkimustuloksista	62
6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	64
6.1 Viestintä	66
6.2 Johtaminen ja organisaatiokulttuuri	68
6.3 Osallistaminen ja moniäänisyyden vahvistaminen	69
6.4 Strategiaan osallistamisen malli	71
6.5 Tutkimusprosessi	75
6.6 Työn validiteetti	77
6.7 Ideoita jatkotutkimuksille	79
7 YHTEENVETO	81
LÄHTEET	85

LIITTEET

Liite 1. Strategian laatiminen: onko strategianne osa arkea vai paperi johdon pöydällä?	87
Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset	90
Liite 3. Haastattelukysymykset	99

KUVAT

Kuva 1. Perinteinen mekanistinen strategiamalli (Salminen 2008, 60).	17
Kuva 2. Kokonaiskuva strategiasta (Tuomi & Sumkin 2010, 29).	22
Kuva 3. Strategian eteneminen lanseerauksen jälkeen (Salminen 2008, 260).	25
Kuva 4. Keskustelutavat vuoropuhelun yhteistyöportaina (Valpola ym. 2010, 17).	32
Kuva 5. Kuuntelu on tärkeä osa keskustelun onnistumisessa (Valpola ym. 2010, 17).	33
Kuva 6. Muutoksen etenemisen vaiheet (Salminen 2008, 184).	34
Kuva 7. Strategian maastoutuskartta (Tuomi & Sumkin 2010, 83).	35
Kuva 8. Strategian toteutuksen elementit (Valpola ym. 2010, 9).	36
Kuva 9. Jatkuva strategiaprosessi (Vuorinen 2013, 44).	38
Kuva 10. Terve jännite strategisen ketteryuden ja operatiivisen erinomaisuuden välillä (Doz & Kosonen 2008, 275).	44
Kuva 11. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2010, 28, 51).	45

KUVIOT

Kuvio 1. Finanssialan henkilöstön ikärakenne vuonna 2014 (Finanssialan keskusliitto 2015).	49
Kuvio 2. Finanssialan henkilöstö tehtävittäin 2014 (Finanssialan Keskusliitto 2015).	50
Kuvio 3. Teorian rakentaminen ja teorian testaus (KvaliMOTV 2015).	64
Kuvio 4. Finanssialan muutostrendit (Finanssialan Keskusliitto 2012, 14).	65
Kuvio 5. Strategiaan vaikuttajat.	71
Kuvio 6. Strategiaan osallistamisen malli.	73
Kuvio 7. Yksinkertaistettu strategiaesimerkki.	74

TAULUKOT

Taulukko 1. Yhteisöllisiä menetelmiä (Valpola ym. 2010, 25).	24
Taulukko 2. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot (Mantere ym. 2011, 32).	29
Taulukko 3. Muutosagentin rooleja (Valpola ym. 2010, 126).	40
Taulukko 4. Vastaajien ikärakenne.	48
Taulukko 5. Vastaajat työtehtävittäin.	50
Taulukko 6. Vastaajien sukupuoli.	51
Taulukko 7. Pankin strategian tunnettuus.	52
Taulukko 8. Strategian päivitysvastuu pankeissa.	53
Taulukko 9. Strategian ohjaavuus päivittäisessä työssä.	54
Taulukko 10. Strategiaan vaikuttamismahdollisuudet.	55
Taulukko 11. Nykystrategiaa kuvaavat ilmaisut.	56
Taulukko 12. Toivestrategiaa kuvaavat ilmaisut.	58
Taulukko 13. Toivotut strategiaan osallistumiskanavat.	59
Taulukko 14. Dialogisen strategiaprosessin yhteistilaisuudet.	60
Taulukko 15. Dialogiseen strategiaprosessiin osallistuminen.	61

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Digitalisaation ja globalisaation leviäminen on pakottanut suomalaisen yhteiskunnan murrokseen, josta selviämiseen organisaatioilta tarvitaan ketteryyttä ja näkemyksellisyyttä päätöksenteossa sekä uskalluksella toteuttaa päätettyjä asioita. Nokian synnyttämä IT-noususuhdanne vuosikymmenen vaihteessa ja sitä seurannut nousukausi sai sekä poliittiset että yksityisen sektorin päättäjät soikaistumaan jatkuvasta kasvusta ja sen seurauksena suomalaisten uudistumiskyky romahti. 2000-luvun alun nousukauden vuosien aikana kansantaloutemme globaalista kilpailukyvyistä huolehtiminen unohtui ja esimerkiksi suomalaisten työntekijöiden palkkojen nousu verrattuna muuhun kehittyneeseen Eurooppaan eriytyi selvästi ilman järkeviä perusteita (Finanssialan Keskusliitto 2012, 12).

Säästöpankkiryhmä on vuoteen 2014 saakka ollut kevyeen yhteistyöhön perustuva liittouma, ja jokainen itsenäinen säästöpankki on laatinut oman strategiansa, jota säästöpankki on toteuttanut omalla tavallaan. Säästöpankki toimii itsenäisesti ja päättää omista asioistaan. Säästöpankkiryhmä on toiminut kattojärjestönä, joka suosittelee ja konsultoi säästöpankkeja eri prosesseissa. Sillä ei kuitenkaan ole ollut ohjaavaa määräysvaltaa säästöpankkeihin, ja siitä johtuen eri puolella Suomea toimivat säästöpankit ovat lopulta itse luoneet omat prosessinsa omien, paikallisten intressiensä mukaisiksi. Säästöpankkiryhmällä on ollut ryhmästrategia, mutta jokainen pankki on muokannut sitä sopivaksi ja toteuttanut tärkeiksi kokemiaan asioita (Henkilöstökysely 2015).

Jokainen itsenäinen säästöpankki on toteuttanut itselleen mukauttamaansa strategiaa omalla tavallaan. Säästöpankit ikään kuin ovat tehneet oman työnsä strategiansa laadinnassa ja sen toteuttamisessa. Säästöpankeissa on monia prosesseja, joita jokainen säästöpankki pohtii yksin vailla tukea muilta säästö-

pankeilta tai Säästöpankkiryhmältä. Tästä syystä haluttiin tehdä yli itsenäisten säästöpankkien organisaatorajojen menevä tutkimus, jonka avulla selvitetään strategian toteutumista arjessa säästöpankeissa (Henkilöstökysely 2015).

Vuonna 2014 Säästöpankkiryhmän keskusyhteisöstä Säästöpankkiliitosta muokattiin tiiviimpää yhteistyötä varten osuuskunta ja samalla ryhmän 25 Säästöpankkia muodostivat Säästöpankkien yhteenliittymän, joka aloitti virallisesti toimintansa vuodenvaihteessa 2014–2015. Näin ollen Säästöpankkiryhmän ryhmästrategia tulee jatkossa vaikuttamaan enemmän säästöpankkien strategia-työskentelyyn. Huolimatta uuden ryhmästrategian muodostumisesta tutkimuksen tekohetkellä, uuden ryhmästrategian toteuttamisen osalta tutkimuksen tulokset voidaan edelleen yleistää strategian toteutumiseen arjessa säästöpankeissa (Säästöpankkiryhmän yleisesittelymateriaali 2015, 4).

Liikkeenjohdolla on taipumus kuvitella, että kaikki yrityksen ihmiset olisivat jontekin kiinnostuneita yrityksen strategiasta tai menestymisestä, tai strategian viestiminen koko henkilökunnalle olisi yrityksen menestymiselle elintärkeää. Raadollinen totuus on kuitenkin, että kaikki eivät ole kiinnostuneita kaikesta ja lähimyymälän kassanhoitajan pakottaminen perehtymään strategian yksityiskohtiin on ajanhukkaa. Ihmiset ovat kiinnostuneita eniten omaan välittömään työympäristöönsä liittyvistä asioista (Hiltunen 2011, 49). Strategian implementikelpoisuutta pohdittaessa on pyrittävä ennakoimaan sitä, miten uusi strategia tulee vaikuttamaan työntekijöihin ja heidän asemaansa. Uusi strategia tuo aina sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia organisaation jäsenille. Tämän lähtökohdan hyväksyminen helpottaa strategian implementointia. Jotta strategia voisi toteutua, strategisen suunnitelman on herätettävä jäsenissä muutoksen vaatimaa innostumista ja sitoutumista. Kyse on muutosenergiasta, joka aiheuttaa organisaatiossa liikettä. Jos strateginen suunnitelma ei herätä innostusta, johdon on hyvin vaikea aikaansaada muutosta alaisissaan. Mitä suurempaa

muutosta johto tavoittelee, sitä tärkeämmäksi muutosenergian merkitys kasvaa (Salminen 2008, 46).

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, ohjaako strategia arkea tutkittavissa pankeissa ja jos ei, niin mistä se johtuu ja millä tavoin jatkuvaa vuorovaikutteista strategiaa voitaisiin kehittää? Tutkimuksen asiaongelmaksi muodostui hypoteesi: Strategia ei ohjaa arkea Säästöpankeissa. Asiaongelman pohjalta muodostui kolme tutkimuskysymystä: Mitkä ovat henkilöstön kokemukset strategian ohjauksen nykytilasta? Mitkä ovat henkilöstön näkemykset toimivammasta mallista? Miten elävä, jatkuva ja vuorovaikutteinen strategia varmistetaan? Tutkimus on arjen kehittämishanke, joka ehdottaa konkreettisia toimenpiteitä organisaation strategiaprosessin kehittämiseksi. Tutkimuksen kohteena ovat Huittisten, Kalannin ja Liedon Säästöpankit ja ensisijaisesti tutkimus tähtää näiden yritysten strategiaprosessien kehittämiseen. Tutkimustulokset ja kehittämisehdotukset esitetään kuitenkin riittävän yleispätevinä, jotta niitä voidaan hyödyntää muissakin myynti- ja palveluorganisaatioissa elävän, jatkuvan ja vuorovaikutteisen strategian varmistamiseksi.

Tutkimuksessa haluttiin siirtyä yksittäisen itsenäisen pankin strategian toteutumisen selvittämisestä yleisemmin strategian toteutumiseen säästöpankeissa. Tästä syystä tutkimukseen valittiin tarkasteltavaksi kolmen erikokoisen säästöpankin strategiat sekä se, miten ne toteutuvat käytännössä. Tutkimuksessa tutustuttiin Säästöpankkiryhmän, Huittisten, Liedon ja Kalannin Säästöpankkien strategioihin. Työskentely pankkien strategioiden kanssa herätti niin paljon kysymyksiä, että aihetta haluttiin lähestyä eri näkökulmista. Yhtenä herätteenä tutkimukselle valikoitui Fountain Parkin blogikirjoitus 26.3.2013 ”Onko strategianne aidosti osa arkea vai pelkästään paperi ylimmän johdon pöydällä?” (LIITE 1). Kirjoitus pureutuu tutkittaviin ydinkysymyksiin – henkilöstön osallistamiseen ja strategian yhdessä kirkastamiseen. Osallistamisella on keskeinen psykologi-

nen vaikutus, koska työntekijät saavat aidosti kuulua mukaan ja vaikuttaa strategiaprosessiin. Monessa yrityksessä uskotaan osallistavaan strategian valmisteluun. Sitoutumisen uskotaan paranevan, kun henkilökunta otetaan mukaan jo valmisteluvaiheessa. Selvittämällä henkilökunnalta heidän odotuksiaan, arvostuksiaan ja käsityksiään tulevaisuudesta, johto voi saada tärkeää näkemystä ja aikaansaa myös sitoutumisen tunnetta (Hiltunen 2011, 48).

Asiat esitetään usein vaikeasti ja sen seurauksena käytännön teot jäävät tekemättä tai riittämättömiksi. Tämä tutkimus tavoittelee käytännönläheisiä kehitysehdotuksia, joiden vieminen arjen tekemiseen ei vaadi monimutkaisia toteutus suunnitelmia tai laskelmia. Keskeistä tutkimustulosten esittämisessä on ymmärrettävyys – toimihenkilöistä ylimpään johtoon ja hallituksesta takaisin arjen tekemiseen ja aina ulkoiseen viestintään asti. Tämä tutkimus on kehittämishanke, jonka pitäisi koskettaa kaikkia yrityksen sidosryhmiä, ja jossa jokaisella työntekijällä on menestyksen rakentamisessa oma selkeä roolinsa.

Tutkimuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida vasta pitkällä aikavälillä, koska kehittämishanke keskittyy asioihin, jotka vaativat johtamis- ja organisaatiokulttuurin uudelleen arviointia ja nykyisten rakenteiden kyseenalaistamista. Tarkoitus ei ole esittää absoluuttista totuutta, vaan kehittämishankkeella halutaan herättää keskustelua organisaation kaikilla tasoilla aina toimihenkilötasolta hallitukseen saakka. Teoreettinen viitekehys osoittaa vahvan signaalin älykkään ja mukautuvan organisaation puolesta. Entistä nopeammin muuttuvassa maailmassa organisaatioiden tekemisen pitäisi keskittyä vain olennaiseen, jotta hektisillä ja voimakkaasti kilpailluilla markkinoilla menestytään. Tutkimus tavoittelee oivallusta, että organisaatioissa tehtäisiin vain niitä asioita, jotka ovat johdettavissa strategiasta ja niiden oikeutus on selvästi perusteltavissa kokonaisuuden menestymisen kannalta.

Tutkimuksen painopiste pidetään kehittämiskohteissa, mutta samalla avarretaan myös käsityksiä suomalaisesta johtamisesta ja Suomessa vallitsevista toimintatavoista. Strategiaopeista osataan Suomessa puhua ja niitä jalostetaan edelleen, mutta ne harvoin konkretisoituvat käytännön teoiksi. Tutkimuksella halutaan tuoda esille, että teoreettinen hiominen menettää merkityksensä, jos organisaatio ei pysty sisäistämään ja toteuttamaan strategiaa arjessa kaikilla organisaatiotasolla tasoilla ja sidosryhmissä. Tutkimus toteutetaan siten, että siitä on johdettavissa kehitysehdotuksia myös valtakunnallisesti muissa säästöpankeissa ja tietyt kehitysehdotukset ovat päteviä jopa toimialarajojen yli.

1.3 Työssä käytetyt menetelmät

Teoreettisella viitekehyksellä ohjattiin kehittämishankkeen empiiristä kokonaisuutta, kuten tutkimusongelman asettelua, metodeja, tulosten analysointia ja johtopäätöksiä. Tiedonhankinnassa keskityttiin olennaisiin ilmiöihin, ja sitä tehostettiin teemoittelun avulla. Kehittämishankkeen teoreettisen viitekehyksen sisältö ammennettiin laajasta strategiaprosesseja käsittelevästä sähköisestä ja kirjallisesta tuotannosta, tutkimuksista sekä työelämälähtöisistä kokemuksista. Aineistohankinnassa hyödynnettiin olemassa olevia teoksia, artikkeleja, sähköisiä julkaisuja, kuvia, kaavioita ja asiakirjoja. Tutkimus aloitettiin tutustumalla aiheesta aiemmin kirjoitettuihin julkaisuihin ja materiaaliin sekä eritoten tutkittavien pankkien strategioihin sekä henkilöstötutkimuksiin. Näin päästiin toteuttamaan laaja kirjallisuushaku eri tietokannoista, jolloin aiempi aiheista kirjoitettu materiaali alkoi hahmottua ja aiheeseen parhaiten soveltuva teoreettinen viitekehys alkoi vakioitua. Tässä vaiheessa avainsanoiksi muodostuivat osallistaminen, vuorovaikutteisuus, organisaatiokulttuuri ja ketteruus. Tämän jälkeen tutkimusongelma muodostui teoriassa toistuvien otsakkeiden kautta lähelle nykyistä muotoaan. Tämän vaiheen kautta toteutettiin tarkempi työsuunnitelma, jossa otettiin kantaa tutkimuksen tavoitteisiin, tutkimusongelmaan, aineistonhankintamenetelmään sekä tutkimuksen aikatauluun. Aineiston pohjalta määriteltiin lopuksi aihealueen keskeiset käsitteet, joiden avulla pyrittiin luomaan selkeä ja

johdonmukainen rakenne strategiaan osallistamiselle ja vuorovaikutteiselle jatkuvuudelle (Hirsjärvi ym. 2003, 134, 155).

Tämä kehityshanke toteutettiin sekä määrällisenä että laadullisena analyysinä. Määrällinen tutkimusmenetelmä eli kvantitatiivinen menetelmä on tutkimustapa, jossa tutkittavaa ilmiötä ja sen ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Saadut tulokset esitetään numeroina, joita tutkija tulkitsee ja avaa verbaalisesti. Keskiössä on asioiden kausaliteettien tai niiden puutteen ymmärtäminen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa huomiota kiinnitettiin erityisesti operationalisointiin ja strukturointiin. Operationalisoinnilla varmistettiin teoreettisten ja käsitteellisten asioiden muuntaminen käytännönläheiseen muotoon. Strukturoinnilla fokuoitiin ja vakioitiin tutkittava asia ja sen ominaisuudet. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja testattiin koehenkilöillä, jotta voitiin varmistua siitä, että kaikki tutkimukseen osallistuvat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla ja näin kysymykset voidaan kysyä kaikilta samalla tavalla. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan, joka on asetettu hypoteesiksi. Perusteltu hypoteesi vakioitui analysoimalla aiempia tutkimuksia, teoreettista viitekehystä ja aiheesta kirjoitettuja uusimpia artikkeleja. Hypoteesia tukivat myös tutkijoiden kokemukset ja havainnot. Hypoteesi ´strategia ei ohjaa arkea Säästöpankeissa´ sisältää hypoteesille ominaisen selityksen tai ratkaisun mahdollisesta asioiden välisestä yhteydestä, eroista tai syistä. Hypoteesia testattiin käytännön tutkimuksilla: kyselyllä ja haastattelulla. Kyselyyn päädyttiin, koska tutkittavia oli paljon ja he olivat hajallaan (Heikkilä 2004, 189–190; Veal 1997, 29, 154; Anttila 1996, 104; Tuomi & Sarajärvi 2002, 107–108).

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on elämismaailman tutkimista, joka koostuu lukuisista erilaisista traditioista, lähestymistavoista ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Keskeistä on ymmärtää merkitykset ja niiden ilmenemiseen

liittyvä moninaisuus. Toisin sanoen tavoitellaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja ilmiön syvällistä ymmärtämistä. Laadulliseen tutkimukseen rinnastetaan usein induktio eli aineistolähtöisyys ja vastaavasti määrälliseen tutkimukseen rinnastetaan deduktio eli teorialähtöisyys. Kehittämishankkeessa tällaiseen yksinkertaistavaan erotteluun ei lähdetty, vaan induktio ja deduktio nähtiin vasta kohtien sijaan mahdollisuutena. Näin päädyttiin hyödyntämään molempia päätelymuotoja samassa kehittämishankkeessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin jossakin määrin mukana määrällisiä elementtejä, ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa on puolestaan laadullisia elementtejä. Tutkimusotteita haluttiin käyttää rinnakkain moniparadigmallisesti ja näin päädyttiin menetelmätriangulaatioon. Kvalitatiivisella analyysillä kvantitatiivisen tutkimuksen havaintoja pyrittiin reflektomaan hypoteesia ja teoreettista viitekehystä vasten. Tässä pelkistämävaiheessa analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, jolla pyrittiin yhdistämään ja tiivistämään havaintoja sekä etsimään koko aineistoon päteviä kausaalisuhteita. Menetelmätriangulaatio tarjosi johtolankoja, joiden pohjalta tehtiin tutkittavasta ilmiöstä kiteytetty kuvaus, jotta tulokset voidaan kytkeä ilmiön laajempaan kontekstiin. (Alasuutari 2011, 39–40, 44; Hirsjärvi ym. 2003, 134, 155, 243, 249; Ristikangas ym. 2008, 256; Tuomi & Sarajärvi 2002, 105; Varto 1992, 24).

Tulosten tulkinnassa kiinnitettiin korostettua huomiota valittuun viitekehukseen, koska tiedostettiin sen keskeinen merkitys johtopäätösten ja kehittämissuositusten näkökulmaan. Kausaalisuus nähtiin analysoimisen ja tulkitsemisen kannalta tärkeänä, jotta kehittämishankkeen kannalta oikeisiin lainalaisuuksiin keskityttäisiin. Nämä säännönmukaisuudet kertoivat, millä tavalla eri asiat liittyivät toisiinsa ja todistivat, mistä jokin johtuu. Menetelmätriangulaatiosta huolimatta voidaan todeta, että kehittämishanke on itse asiassa vain pinnan raapimista, sillä käytännössä harvoin mikään tutkimus tavoittaa ilmiötä moninaisuudessaan ja kaikessa syvällisyydessään. Perusteellisella tutkimussuunnitelmalla ja -menetelmillä varmistettiin, että tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin riittävän monista näkökulmista monipuolisen tiedon tavoittamiseksi. Näin pystyttiin lisäämään

ymmärrystä niin ilmiöön liittyvistä kausaliitteista kuin ilmiön luonteestakin. (Alasuutari 1996, 55, 60; Alkula ym. 1995, 297, 299; Veal 1997, 34; Vilkkä 2005, 50).

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on yleensä kuvata tiettyä ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään sitä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88-89). Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin sen jälkeen kun kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto oli saatu analysoitua. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston pohjalta laadittiin runko syvähaastatteluja varten ja haastattelut toteutettiin tammi - helmikuussa 2015. Haastateltavia henkilöitä valittiin 16, neljä kustakin tutkittavasta pankista. On tärkeää, että kun tutkitaan ihmisten näkemyksiä strategiasta, tutkittavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on siitä kokemusta. Tutkittavien valinnan tulee olla harjittua ja tarkoitukseen sopivaa, ei satunnaista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88-89)

Koska tutkijat työskentelivät tutkittavissa pankeissa, tutkimuksessa haluttiin edetä siten, että tutkittavien henkilöstöjen mielipiteet saadaan ennakkoluulottomasti esiin. Tästä syystä, edellisessä kappaleessa mainitusta huolimatta, tutkimuksessa käytettiin haastateltavia valittaessa harkinnanvaraista lumipallo-otantaa. Lumipallo-otannassa tutkijalla on aluksi joku avainhenkilö, joka johdattaa hänet toisen informantin luokse ja tutkimusaineisto kerätään siten, että tutkija etenee informantista toiseen sitä mukaa, kun hänelle esitellään uusia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88) Jokaisesta tutkittavasta pankista oli aluksi valittuna yksi avainhenkilö, joka johdatti haastattelun päätteeksi tutkijat seuraavan haastateltavan luokse. Tutkimusaineisto kerättiin siten, että haastateltavasta toiseen edettiin sitä mukaa, kun uusia haastateltavia esiteltiin.

Lumipallo-otannan sattumanvaraisuudesta huolimatta haastatteluihin haluttiin näkemyksiä erilaisissa tehtävissä toimivilta henkilöiltä. Tästä syystä tutkimukseen otettiin mukaan jokaisesta pankista johtoryhmän edustaja, esimiestehtä-

vissä toimiva henkilö, asiantuntijatehtävissä toimiva henkilö sekä asiakaspalvelutehtävissä toimiva toimihenkilö. Tätä kautta tutkimukseen saatiin näkemyksiä strategian ohjaamisesta arjessa kaikilla organisaatiotasolla.

1.4 Case-yritysten esittely

Säästöpankkiryhmä on Suomen vanhin pankkiryhmä, joka koostuu Säästöpankkien yhteenliittymän muodostaneista Säästöpankeista, keskusyhteisönä toimivasta Säästöpankkiliitosta sekä pankkien yhdessä omistamista tytär- ja osakkuusyhtiöistä. Säästöpankkien yhteenliittymään kuuluvat yhteisöt muodostavat yhteenliittymästä annetussa laissa määritellyn taloudellisen kokonaisuuden, jossa Säästöpankkiliitto osk ja sen jäsenluottolaitokset vastaavat viime kädessä yhteisvastuullisesti toistensa veloista ja sitoumuksista. Säästöpankkien yhteenliittymän muodostavat yhteenliittymän keskusyhteisönä toimiva Säästöpankkiliitto osk, 23 Säästöpankkia, Säästöpankkien Keskuspankki Suomi Oyj sekä Sp-Rahastoyhtiö Oy ja edellä mainittujen konsolidointiryhmiin kuuluvat yritykset. Säästöpankkiryhmän laajuus eroaa Säästöpankkien yhteenliittymän laajuudesta siinä, että Säästöpankkiryhmään kuuluu myös muita yhteisöjä kuin luotto- ja rahoituslaitoksia tai palveluyrityksiä. Näistä merkittävimmät ovat Sp-Henkivakuutus Oy sekä Sp-Koti Oy (Säästöpankkiryhmä 2015).

Huittisten Säästöpankki on yli 130-vuotias Satakunnassa ja läntisellä Pirkanmaalla toimiva perinteikäs, vakavarainen ja kehittyvä pankki. Pankissa työskentelee noin 60 ammattilaista kahdeksassa konttorissa. Huittisten Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen täyden palvelun pankkipalveluita - perinteisimmistä kassaja maksuliikepalveluista nykyaikaisiin palveluihin kuten sähköisiin laskuihin. Ammattitaitoiset erityisosaajat auttavat säästämisen ja sijoittamisen saralla, yritys- ja maatalouden asioissa sekä perintö- ja perheoikeudellisissa kysymyksissä. Pankissa on myös useita kaupanvahvistajia. Huittisten Säästöpankki on Säästöpankkiryhmään kuuluvista säästöpankeista taseella mitattuna Suomen 8.

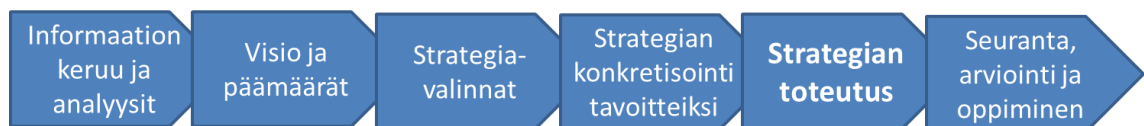
suurin säästöpankki, eli kooltaan keskisuuri säästöpankki (Säästöpankkiryhmä 2015).

Kalannin Säästöpankki on lähes 120-vuotias Säästöpankkiryhmään kuuluva Vakka-Suomen alueella toimiva itsenäinen paikallispankki. Pankissa työskentelee hieman alle 30 henkilöä viidessä konttorissa. Kalannin Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen täyden palvelun pankkipalveluita. Asiantuntijat auttavat säästämissä ja sijoittamisessa osa-alueilla, yritys- ja maatalouden asioissa sekä perintö- ja perheoikeudellisissa kysymyksissä. Kalannin Säästöpankki on Säästöpankkiryhmään kuuluvista säästöpankeista taseella mitattuna Suomen 15. suurin säästöpankki, eli kooltaan pieni säästöpankki (Säästöpankkiryhmä 2015).

Liedon Säästöpankki on 120-vuotias Säästöpankkiryhmään kuuluva Varsinais-Suomen alueella toimiva itsenäinen paikallispankki. Liedon Säästöpankki on Varsinais-Suomen neljänneksi suurin vähittäispankki ja taseella mitattuna Suomen toiseksi suurin säästöpankki. Pankki tarjoaa asiakkailleen täydet pankkipalvelut seuraavilla osa-alueilla: maksuliikenne, kortit, internetpankki, luotot, säästäminen, sijoittaminen, varainhoito, vakuutukset, yritysrahoituspalvelut, verosuunnittelu sekä juridiset palvelut. Liedon Säästöpankissa työskentelee noin 100 henkilöä yhdeksässä konttorissa. (Säästöpankkiryhmä 2015).

2 PERINTEISEN JA MODERNIN STRATEGIAPROSESSIN OMINAISPIIRTEET

Strategia on keskeisin johdon ja omistajien työkalu, joka osoittaa toiminnan suuntaviivat kaikille organisaation sidosryhmille. Strategia on kartta kehityssuunnasta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen käytettävistä keinoista. Strategian laadinnassa kartoitetaan menestystekijöitä, jotka ovat ylivertaisia ja erityisiä kilpailijoihin verrattuna. Onnistunut strategia sisältää elementtejä, joiden kopioiminen on vaikeaa tai kilpailijoilla niiden kiinni kurominen vie paljon aikaa. Strategian ei tarvitse noudattaa tiettyä vakiokaavaa, mutta perinteisesti strategioista löytyvät seuraavat elementit: analyysit (markkina, kilpailijat, oma toiminta), skenaariot, missio, visio, toiminta-ajatus, strategiset vaihtoehdot, strategisten ylivertaisuusalueiden kuvaus ja painotukset, strategian jalkautus sekä erillisstrategiat (Hiltunen 2011, 47; Salminen 2008, 60).



Kuva 1. Perinteinen mekanistinen strategiamalli (Salminen 2008, 60).

Modernien johtamisoppien mukaan strategiatyöhön tulisi osallistaa koko henkilöstö sekä keskeiset yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, mukaan lukien asiakkaiden edustajia. Hajautettu strategiaprosessi tarjoaa perinteiseen malliin verrattuna huomattavasti enemmän vastuuta niille organisaation tasoille, jotka perinteisesti ovat toimineet suorittavana tasona. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että strategiaprosessi eläisi valtoimenaan, vaan prosessin linjaukset asetetaan hallituksen ja johtoryhmän toimesta. Lisäksi johdon on kiinnitettävä huomiota osallistettujen päätöksentekovalmiuksien kehittämiseen sekä kokonaisuuden seurantaan ja ohjaamiseen. Moderni strategiaprosessi vaatii koko organisaatiolta jatkuvasti hereillä olevia tuntosarvia, jotta heikot signaalit ja toimintaympäris-

tön muutokset voidaan havaita. Dialoginen, jatkuva ja elävä strategiaprosessi vaatii ytimekästä viestintää, informaatiotaitojen kehittämistä ja hiottuja seuranta- ja ohjausjärjestelmiä, jotta avoin ja kannustava vuorovaikutus välittyy kaikille sidosryhmille. Perinteisiin malleihin verrattuna moderni strategiaprosessi on jatkuva oppimisen kehä, joka tähtää uudistumiseen, uusiin ideoihin ja koko verkoston kehittymiseen. Uuden strategiaproessin sisäistäminen vaatii niin henkilöstöltä kuin johdolta aikaa ja innostusta, jotta perinteiset toimintamallit ja toimimattomat rakenteet todella saadaan syrjäytettyä (Tuomi & Sumkin 2010, 30; Salminen 2008, 229).

2.1 Strategian välittyminen arkeen

Strategiaproessin onnistumisen mittarina voidaan pitää sen kiinnittymistä yrityksen arkeen. Usein strategia työnnetään arjessa henkilöstön ulottumattomiin liian teoreettisen lähestymisnäkökulman vuoksi. Strategian eläminen arjen toiminnassa kompastuu helposti myös jäykkiin rakenteisiin, joissa organisaatio on jaettu liian tarkasti omiin yksiköihinsä ja yksiköiden välinen dialogi vaikeutuu pelkästään jo fyysistenkin esteiden vuoksi. Toimintoja ei tule liiaksi erottaa, vaan ne on saatava rytmikkäästi tukemaan toisiaan. Strategiasta voi tulla elävä ja dialoginen vain arjen äärellä – asiakasrajapinnassa yhdessä tehden (Vuorinen 2013, 260).

Vastaukset saattavat reflektoida myös usein organisaatioissa esiintyvää muutostavastarintaa. Strategian viestintä on saattanut olla laadultaan kohtuullisen hyvää, mutta henkilöstön kokemus jarruttaa integrointia arkeen. Taustalla saattaa olla henkilöstön pettymys aikaisempiin strategiaprosesseihin ja näin ollen uudenkaan strategiaproessin lanseeraaminen ei saa ihmisiä innostumaan ja sitoutumaan. Keskeiseksi uutta strategiaa lanseerattaessa nousee suunnitelmallisuus ja korkealaatuinen viestintä, jotta henkilöstö aidosti kokee uuden strategian olevan aikaisempia selvästi osallistavampi ja arjessa kokonaisvaltaisesti elävä. Joskus yhtiön johto saattaa reagoida muutostavastarintaan kielteisesti, mutta

tilanne on nähtävä mahdollisuutena. Tärkeintä on saada esille henkilöstöä askarruttavat asiat, jotta uusi strategiaprosessi saadaan käynnistettyä positiivisessa hengessä. Johdon on hyvä myöntää henkilöstölle aikaisempien strategiaprosessien virheet ja puutteet, jotta henkilöstö antaa uudelle dialogiselle strategiaprozessille mahdollisuuden (Tuomi & Sumkin 2010, 31-32).

Elävä strategia on organisaation sydän. Ihmisille on luontaista suunnitella tulevaisuuttaan ja tämän vuoksi mahdollisuus vaikuttaa oman organisaation asioihin herättää henkilökunnan kukoistukseen. Osallistaminen vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen ja suunnitelmien muuttumiseen käytännön teoiksi. Yhdessä hiottu strategia valaisee kaiken tekemisen taustat, jolloin yksittäiset työtehtävät eivät enää tunnu merkityksettömiltä. Elävä strategia tuo palaset yhteen ja saa kaikki ahertamaan yhteisten päämäärien eteen (Valpola ym. 2010, 85).

Arjessa elävä strategia syntyy juuri vuorovaikutuksesta, jossa erilaisten yksilöiden luovuudelle annetaan sopivasti tilaa ja keskusteluiden kautta luodaan hedelmällinen yhteisöllisyyden ilmapiiri. Tässä ilmapiirissä ihmiset kukoistavat yksilöinä, ryhminä ja koko organisaationa. Yhdessä suunnitteleminen ja tekeminen saavat organisaation heräämään henkiin ennennäkemättömällä tavalla ja yksilöt haluavat sitoutua yhdessä asetettuihin päämääriin (Valpola ym. 2010, 85).

2.2 Strategiamyrsky

Modernin strategiaproessin omaksuminen vaatii läpi organisaation puhaltavaa strategiamyrskyä, jossa vallitsevat rakenteet punnitaan kriittisesti. Elävä, vuorovaikutteinen ja jatkuva strategiaprozessi vaatii organisaation johdolta rohkeutta ja heittäytymistä. Voidaan puhua vallankumouksesta, joka ulottuu kaikkiin ulkoihin ja sisäisiin sidosryhmiin. Muutoksen turbulenssiin ei tulisi kuitenkaan ajau-

tua pakon sanelemana, vaan yhtiön johdon tulisi kehittää strategiaprosessia hallituin askelin, jotta kaaokselta vältytään (Santalainen 2009, 251).

Strategiamyrskyä on osattava käsitellä. Organisaatioissa kompastutaan helposti monimutkaiseen strategisen johtamisen järjestelmiin ja itse strategiaprosessiin, kun fokus tulisi pitää pitkäjärjestyksessä strategiaprosessin kehittämisessä. Koko organisaation läpileikkaava strateginen ajattelu ja strategisesti sykkivä yrityskulttuuri ei synny yhdessä yössä. Tarvitaan vuosien oppimisprosessi, jonka haastavimpana osa-alueena on usein poisoppiminen vanhoista käytännöistä. Älykäs organisaatio pystyy näkemään, että kvartaalien tuijottaminen ei lopulta palvele organisaation nopeutta ja strategista ketteryyttä, vaan pikemminkin sokeaa globalisaation vaateiden edessä (Kamensky 2010, 347-348).

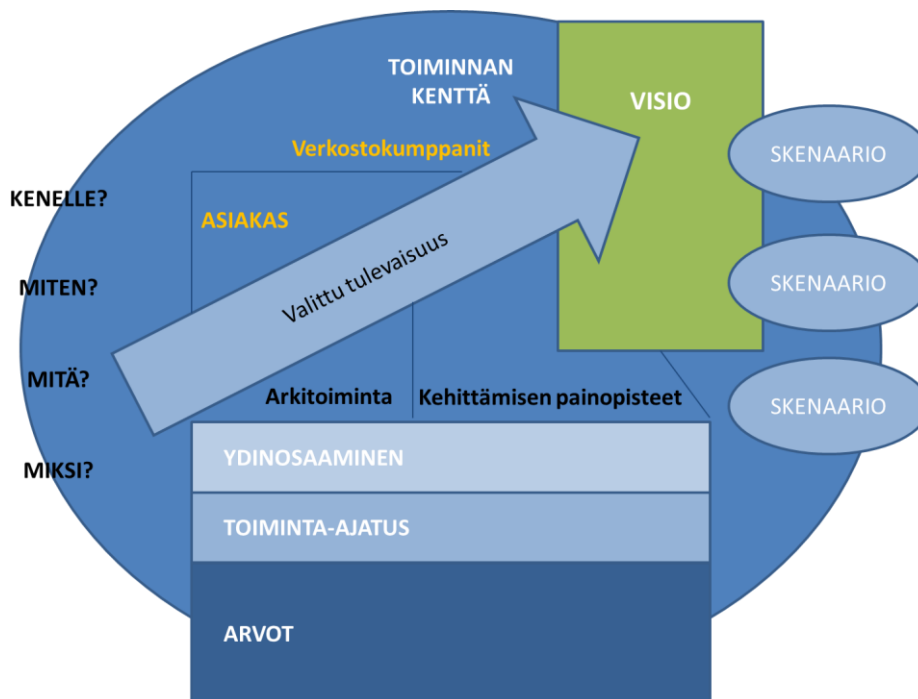
2.2.1 Puheen ja toiminnan synkronointi

Strategiaprosessin kehittämisessä kompastutaan helposti pitkiin puheisiin ja vähäisiin tekoihin. Jos käsiteltävään asiaan ei löydy perusteita strategiasta, niin sitä ei tule toteuttaa. Pienetkin päätökset, keskustelut ja ongelmien ratkomiset ovat strategian toteuttamista arjessa ja keskiöön nousevat puheista seuraavat teot. Yhteisöllisyys ja strategisesti sykkivä tekeminen saadaan nopeasti tukahdutettua, jos toiminta ja puhe eivät ole yhdenmukaisia (Tuomi & Sumkin 2010, 15).

Organisaation johdon on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että niin ulkoisilla kuin sisäisillä sidosryhmillä on riittävästi mahdollisuuksia osallistua dialogiin, jotta osallistamisella saadaan kaikki yksilöt sitoutumaan toiminnan ja puheen yhdenmukaisuuteen. Yhteistä ymmärrystä strategiasta ja yhteisöllisyyttä on vaikea saada toimimaan sulavasti, jos viestintä on ollut rajallista, epäselvää tai se ei tavoita verkoston kaikkia jäseniä (Tuomi & Sumkin 2010, 20).

Yhteisen ymmärryksen rakentaminen vaatii dialogimahdollisuuksien ja onnistuneen viestinnän lisäksi myös monipuolista osaamista, jotta yhdessä luotu strategiaprosessi saadaan toimimaan toivotulla tavalla. Puheen ja toiminnan yhdenmukaisuus syntyy vain teorian ja käytännön tasapainosta. Strategiaprosessin kehittämisessä oleelliseen rooliin nousee osaaminen. Mitä osaamista meillä jo on ja mitä tarvitsemme lisää, jotta pystymme toteuttamaan yhdessä suunnittelemiamme asioita? Yhtiön johdon on esitettävä tämä kysymys itselleen, koska osaamista on johdettava aktiivisesti, jotta strategiaprosessin vaateisiin pystytään vastaamaan kaikissa tilanteissa (Tuomi & Sumkin 2010, 21).

Hyvin tyypillisesti organisaatiosta löytyy kolmenlaisia yksilöitä – kehittämisestä innostuneita, nykyisiin rakenteisiin vakiintuneita ja niitä, jotka edustavat näiden ääripäiden väliin jäävää kantaa. Innostuneet osallistavat itsensä, vaikka yhtiön johto yrittäisi jarrutellakin ja nykyisten rakenteiden kannattajat eivät ole kiinnostuneita yhteisöllisen organisaatiokulttuurin rakentamisesta. Tärkeintä olisi saada näiden ääripäiden välissä oleva suuri massa innostumaan osallistamisesta ja sitä kautta koko strategiaprosessin kehittämisestä. Elävä, vuorovaikutteinen ja jatkuva strategia syntyy, kun edellä mainittu suuri massa huomaa saaneensa aidosti osallistua yhtiön tulevaisuuden suunnitteluun ja heille tarjotaan mahdollisuuksia oman ja yhteisönsä osaamisen kehittämiseen. Vastuun jakaminen ja henkilöstön valmentaminen takaavat sen, että organisaatio syttyy johdon viitoittamaan strategian mukaiseen tekemiseen (Tuomi & Sumkin 2010, 21-22).



Kuva 2. Kokonaiskuva strategiasta (Tuomi & Sumkin 2010, 29).

Puheen on johdettava tekoihin ja teot mahdollistuvat vain, jos kaikki strategia-prosessin sidosryhmät ovat sisäistäneet strategian kokonaisvaltaisesti. Osallistamiseen kuuluu olennaisena osana nykytilanteen avaaminen ja tavoitetilan tarkka kuvaaminen, jotta organisaation toimihenkilöt pystyvät kaikilla tasoilla näkemään kuinka strategia näkyy heidän päivittäisessä tekemisessään. Strategian avaaminen ja selittäminen eivät vaadi monimutkaisia kaavioita, kuvioita tai sivuittain kirjoitettua tekstiä – kuvassa 3 ovat ytimekkäät kysymykset ja otsikot, joiden läpikäyminen tarjoaa ymmärrettävän ja helposti hahmotettavan kokonaisuuden yhtiön strategiasta (Tuomi & Sumkin 2010, 22).

2.2.2 Strategiaproessin oppiminen – ole innostunut innostaja

Menestys vaatii johtamisosaaamista. Yksi kriittisistä menestystekijöistä on ihmistuntemus, jotta henkilöstöstä pystytään valitsemaan oikeat ihmiset juuri heille sopiville paikoille. Keskeistä on huomioida, että onnistunut strategia auttaa johtajia ja esimiehiä näkemään henkilöstön potentiaalin kokonaisvaltaisesti ja näin samoista henkilöresursseista saadaan huomattavasti parempia tuloksia. Strate-

gia ja strategiatyö eivät voi kuitenkaan kehittyä osallistavaksi ja henkilöstön mielestä kiinnostavaksi, jos johtaja ei itse anna kaikkeaan työlleen ja suhtaudu kokonaisuuteen intohimoisesti ja innostuneesti. Organisaation kehittäminen vaatii rohkeaa uusien vaihtoehtojen tutkiskelua ja eri vaihtoehtojen aktiivista tutkimista. Intohimon ja innostuksen siemen on osattava istuttaa kollegoihin, johdettaviin ja edelleen kaikkiin sidosryhmiin, jotta strategiaprosessi kehittyy dialogiseksi ja johtajan innostus saa strategiaprosessin kehittymään alkuhämmennyksestä kaikkia osallistujia sitouttavaan flow-tilaan (Tuomi & Sumkin 2010, 108-109).

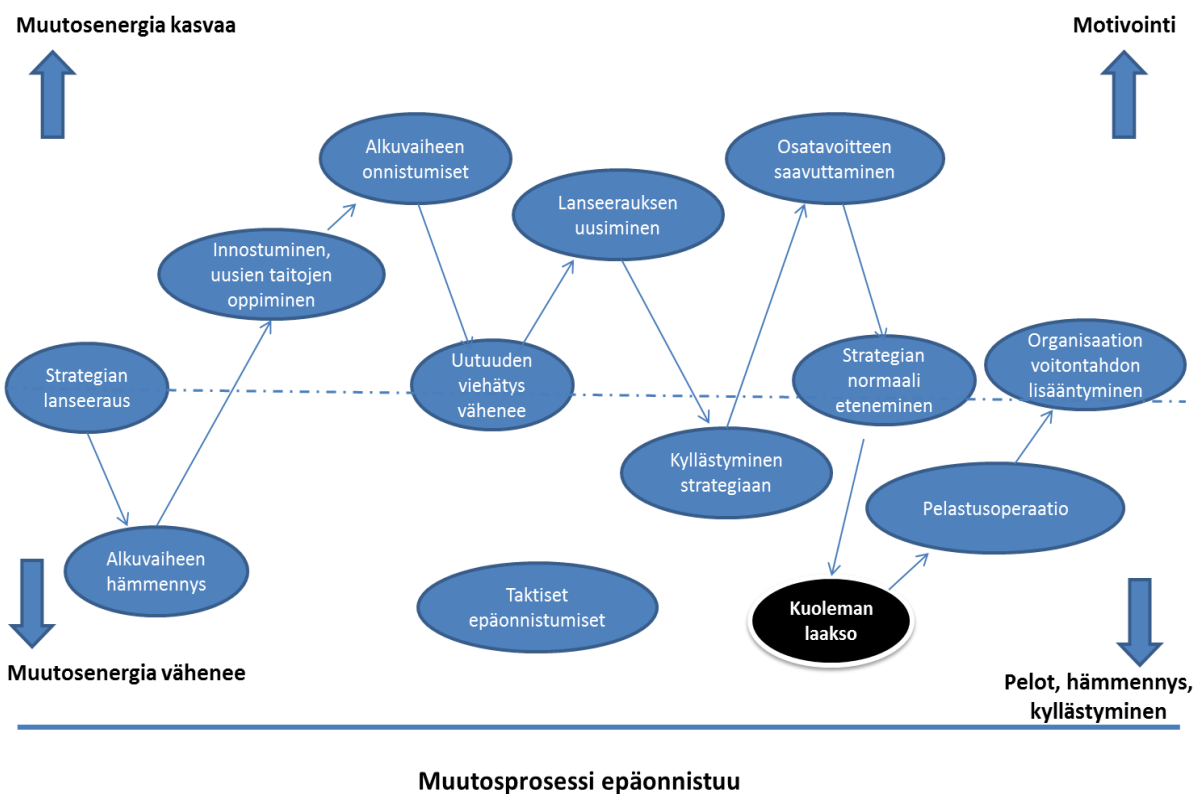
2.3 Strategiset valinnat ja viestiminen

Strategian tekeminen on suoraviivaista – se on valintoja; mitä organisaatiossa halutaan tehdä ja mitä ei. Valinnat on saatava tiivistettyä helposti omaksuttavaan muotoon, jotta toteuttaminen on johdonmukaista ja turhalta harhailulta vältytään. Tarinan tai kuvan muotoon luotu strategia muistuu elävästi mieleen ja luomisvaiheessa ymmärrys ja etenkin yhteisymmärrys kaikkien osallistettujen kesken kasvaa merkittävästi. Osallistamalla kaikki sidosryhmät tarinan tai kuvan luomisprosessiin, vältytään kompastumiselta organisaatiotasoihin, jolloin viesti organisaatiossa etenee vaihtelevaa vauhtia ja usein myös sisältö matkalla muuttuu. Vaikuttava keino uuden strategian lanseeraamiseksi ovat kaikki sidosryhmät ja kaikki niihin kuuluvat henkilöt kokoavat kokoukset, joissa voidaan tavoittaa läsnäolijat samansisältöisellä viestillä. Samalla osallistujat voivat osallistua lanseeraukseen dialogisesti, jolloin yksilöiden kommentit ja ajatukset ovat välittömästi kaikkien kuultavissa ja edelleen kommentoitavissa. Toimivasti rakennettu massakokous saa organisaation osaamisen ja rohkeuden syttymään ja näin kaikki tietävät oman roolinsa organisaation menestysketjussa (Valpola ym. 2010, 24-25). Massakokouksen pohjana voidaan käyttää taulukon 1 mukaista rakennetta.

Taulukko 1. Yhteisöllisiä menetelmiä (Valpola ym. 2010, 25).

Aamupäivä	Iltapäivä
Perehtyminen strategiaan	Toimintasuunnitelma omalle ryhmälle
Mitä ja miksi? Lyhyet alustukset strategian osa-alueista ja mahdollisuus perehtyä niihin monipuolisesti ”torilla”. Kaikilla mahdollisuus perehtyä ja keskustella strategian osa-alueista.	Miten ja kuka? Jokainen yksikkö/osasto/tiimi tekee oman toimintasuunnitelmansa hyödyntäen perehtymisen strategian osa-alueisiin. Toimintasuunnitelmat esitellään kaikille läsnäolijoille.
Alustukset 1/3 ja ”tori” 2/3 ajasta.	Toimintasuunnitelmien tekeminen 2/3 ja esittelyt 1/3 ajasta.

Onnistunut tarina tai kuvio ja yhdessä pidetty massakokous eivät vielä takaa strategian toteutumista, vaikka strategiaprosessin aikana olisi ollut positiivinen flow-tila osallistettujen kesken. Räjähävän lanseerauksen on ulotuttava massakokouksesta arkeen, jotta kyynisyydeltä ja muutosvastarinnalta vältytään tai sitä voidaan käyttää organisaation eduksi. Johto ei saa pettää massakokouksessa osallistettuja heikolla toimeenpanokyvyllään tai henkilöstön mahdollisuuksien rajaamisella toteuttaa yhdessä luotua strategiaa. Onnistunut lanseeraus on paljon muutakin kuin uusi strategiatarinataulu neuvotteluhuoneen seinällä – se on olotila, jossa kaikki sidosryhmät kokevat positiivista toteutuspainetta ja malttamatonta kiireen tuntua. On sitten kysymys massakokouksen järjestelyistä tai sitä seuraavista arjen toimenpiteistä, johdon tulisi huomioida, että tämä ei ole se kohta, jossa tulisi resursseista säästää, koska koko organisaation tulevaisuus on kiinni uuden strategian onnistumisesta ja sen todellisesta välittymisestä arkeen (Santalainen 2009, 250).



Kuva 3. Strategian eteneminen lanseerauksen jälkeen (Salminen 2008, 260).

Strategiaprosessissa hajautettu johtamismalli tarkoittaa nykyistä paljon suuremman päätöksentekovastuun antamista organisaation alemmille tasoille. Hajautettu johtaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei johtamista enää tarvita. Ylimmän johdon tehtäväksi jää jatkossakin strategian suunnan ja painopisteiden osoittaminen, organisaation toiminnan seuranta ja ohjaus, mutta yhä enenevässä määrin myös organisaation päätöksentekovalmiuksien kehittäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että johdon on varmistettava:

- tehokas ja jatkuva toimintaympäristön monitorointi yhdessä koko organisaation kanssa
- riittävän tehokas strategian suunnan ja painopisteiden viestintä
- tehokkaiden seuranta- ja ohjausjärjestelmien kehittäminen koko organisaation käyttöön
- avoin vuorovaikutus organisaation sisällä

- toimiva vuorovaikutus verkostojen kanssa
- kannustava esimiestyö kaikilla organisaatiotasoilla
- organisaation informaatiotaitojen ja päätöksentekokyvyn jatkuva kehittäminen (Salminen 2008, 229).

3 OSALLISTAMINEN EI OLE VAIHTOEHTO VAAN VÄLTTÄMÄTTÖMYYS

Modernin strategiaproessin luominen on yksinkertaista, koska ei ole muita vaihtoehtoja kuin osallistaminen. Hedelmällisintä prosessin näkökulmasta on analyysivaihe, jossa sidosryhmien tulevaisuuden näkemysten, odotusten ja arvostuksen kuunteleminen antaa johdolle merkittävästi lisää ulottuvuuksia. Muutokseen ja yhdessä kehittymiseen tarvitaan kaikkia organisaation sidosryhmiä pohtimaan, suunnittelemaan ja ideoimaan, jotta organisaatio pystyy vastaamaan globalisaation ja verkostotalouden synnyttämään kilpailuun. Henkilöstö tekee varmasti parhaansa, kun he saavat itse vaikuttaa, ratkoa ongelmia ja samaistua organisaatioon (Valpola ym. 2010 86-87; Hiltunen 2011, 48-49).

Oleellista on huomata, että sidosryhmiä kiinnostaa luonnollisesti eniten omaan arkeen suoraan vaikuttavat asiat ja tämän vuoksi tunnelman ei saa antaa piilaantua, jos kaikki eivät samassa määrin syty suurten suuntaviivojen hahmottamisesta. Yhdessä tekeminen ja uuden luominen synnyttävät joka tapauksessa arjen tulevaisuutta, jossa kaikki haluavat omalla osaamisellaan ja sopivaksi katsomallaan panoksella olla mukana. Ylhäältä käsin saneltu strategia ei pysty vastaavalla tavalla edistämään organisaation dialogisuutta, on sitten kysymys yhdessä saaduista ideoista, kokemusten jakamisesta tai uuden tiedon luomisesta. Vapaan ja kaikki sidosryhmät tavoittavan dialogisuuden salliminen ja sen ruokkiminen varmistaa yhteisön kaikkien jäsenten sitoutumista ja halua antaa kaikkensa yhteiselle tulevaisuudelle ja päämäärille. Strategian yhdessä luominen ja ymmärtäminen herättää yksilöillä valtavan halun onnistua (Valpola ym. 2010 86-87; Hiltunen 2011, 48-49).

3.1 Vuorovaikutteinen strategiatyö

Kokonaisvaltaisen dialogisuuden tuominen strategiaprosessiin herättää perinteisesti ajattelevissa johtajissa ja hallituksen jäsenissä jännitystä. Tilanne koetaan heille kuuluvan vallan luovuttamisena henkilöstölle, joka on perinteisesti vain toiminut johdon laatiman strategian toteuttajana. Perinteisen mallin aika on päättynyt, koska pärjätäkseen modernissa, kireästi kilpaillussa maailmassa organisaation on pystyttävä jatkuvasti uudistumaan ja kuunneltava kaikkialta tulevia heikkoja signaaleja, jotta kilpailukyky voidaan säilyttää tai sitä saadaan vahvistettua. Ideat uudistumiseen ja heikot signaalit sijaitsevat juuri asiakasrajapinnassa, ja tämän vuoksi osallistaminen nousee välttämättömyydeksi. Ylhäältä saneltu strategia ei saa asiakasrajapinnassa olevaa henkilöstöä syttymään, koska kattava ymmärrys kokonaisuudesta puuttuu ja vaikuttamismahdollisuudet lopputulokseen jäävät olemattomiksi (Mantere ym. 2011, 30).

Perinteisestä mallista irtautuminen ei ole kuitenkaan helppoa, koska se vaatii muutoksen hyväksymistä johdon lisäksi myös henkilöstöltä. Henkilöstö on tottunut siihen, että strategia tulee ylhäältä annettuna ja näin suunnittelun ja käytännön arjen välistä kuilua on opittu sietämään. Hierarkkinen malli kompastuukin edellä mainitun kuilun vuoksi heikkoon toteutukseen. Dialogisen strategiaprosessin sisäistäminen vaatii kaikilta sidosryhmiltä erilaisten mielipiteiden hyväksymistä ja avarakatseisuutta. Se vaatii muutoksia avoimemman yrityskulttuurin suuntaan, mikä ei tapahdu yhdessä yössä, vaan vaatii pitkäjänteistä työtä. Dialoginen strategiaprosessi lähtee siitä, että useiden rinnakkaisten näkemysten hyväksymisen tulee olla sallittua, jotta luovuudelle ja heikkojen signaalien kuulemiselle tarjoutuu tilaisuuksia. Johto toki piirtää strategiset ääriviivat, mutta vasta kaikkien sidosryhmien yhteisestä ponnistuksesta voi syntyä aidosti elävä strategia. Henkilöstö ja sidosryhmät toimivat strategiaprosessissa symbioosissa ja näin perinteinen jako suunnittelun ja toteuttamisen välillä hämärtyy, kun kaikki osallistuvat dialogiin synergioita ja vaihtoehtoisia toimintatapoja analysoiden. Dialoginen strategiaprosessi vaatii aikaa ja sopivan flow-ympäristön, mutta sen

voima tulee vahvasta osallistamisesta, jossa vastaväitteet ja muutosvastarinta muuttuvat prosessia edelleen kiihdyttäviksi moottoreiksi. Taulukko 2 havainnollistaa perinteisen ja modernin strategiaproessin eroavaisuuksia (Mantere ym. 2011, 31-32).

Taulukko 2. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot (Mantere ym. 2011, 32).

	Hierarkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Mitä strategia on?	Johdon suunnitelma, jota henkilöstö toteuttaa.	Monta näkemystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista: <ul style="list-style-type: none"> • johdon strategia • keskusteluissa esitetyt tulkinnat johdon strategiasta • keskusteluissa esitetyt tulkinnat organisaatiosta, sen eri osista ja niiden tavoitteista • julkilausumattomat ajatukset siitä, mihin organisaation menestyksenkäs toiminta perustuu ja miten toimintaa pitäisi kehittää • toimintaa, joka mahdollistaa organisaation selviytymistä toimintaympäristössään
Mitä on strategia-työ?	Johdon suunnitelma, jota seuraa suunnitelmien ”implementointi” tai ”jalkauttaminen”	Kaikkien osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista
Kuka on strategian tekijä?	Johto ja asiantuntijat	Kaikki, jotka osallistuvat keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista Kaikki, jotka toiminnallaan tuottavat organisaation menestymistä toimintaympäristössään
Suunnittelu ja toteutus	Suunnittelu ja toteutus on eriytetty eri toimijoille ja eri ajankohtiin. Ensinnäkin johto suunnittelee ja sitten muut toteuttavat	Suunnittelun ja toteutuksen eroa ei ole. Strategiat elävät vasta, kun niistä puhutaan ja niitä suhteutetaan muihin näkemyksiin. Strategioista keskusteluissa syntyvät näkemykset ohjaavat toimintaa
Osallistuminen	Johto osallistaa muut strategiaan sitouttamiseksi ja muutosvastarinnan vähentämiseksi	Kaikki, jotka puhuvat organisaation ja sen eri osientavoitteista, osallistuvat strategian toteuttamiseen. Kaikki, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen sen toimintaympäristössään, osallistuvat strategian tuottamiseen
Vastarinta	Kitkaa, joka on voitettava johdon strategian levittämiseksi	Erilaisia näkemyksiä, joiden kautta myös johdon strategiat saavat merkityksiä. Vuoropuhelua eteenpäin vievää dynamiikkaa, jossa on mahdollisuus synnyttää uusia oivalluksia
Ongelmia ja haasteita	Miten löytää toimivin ja paras strategia? Miten toteuttaa johdon määrittämä strategia? Miten voittaa vastarinta?	Kuinka mahdollistetaan keskustelu organisaation ja sen eri osien toiminnasta sekä johdon esittämästä strategiasta? Miten löytää aikaa ja tilaa hedelmälliseen vuorovaikutukseen? Miten moniäänisyyttä voi käyttää organisaation kehittämiseen?

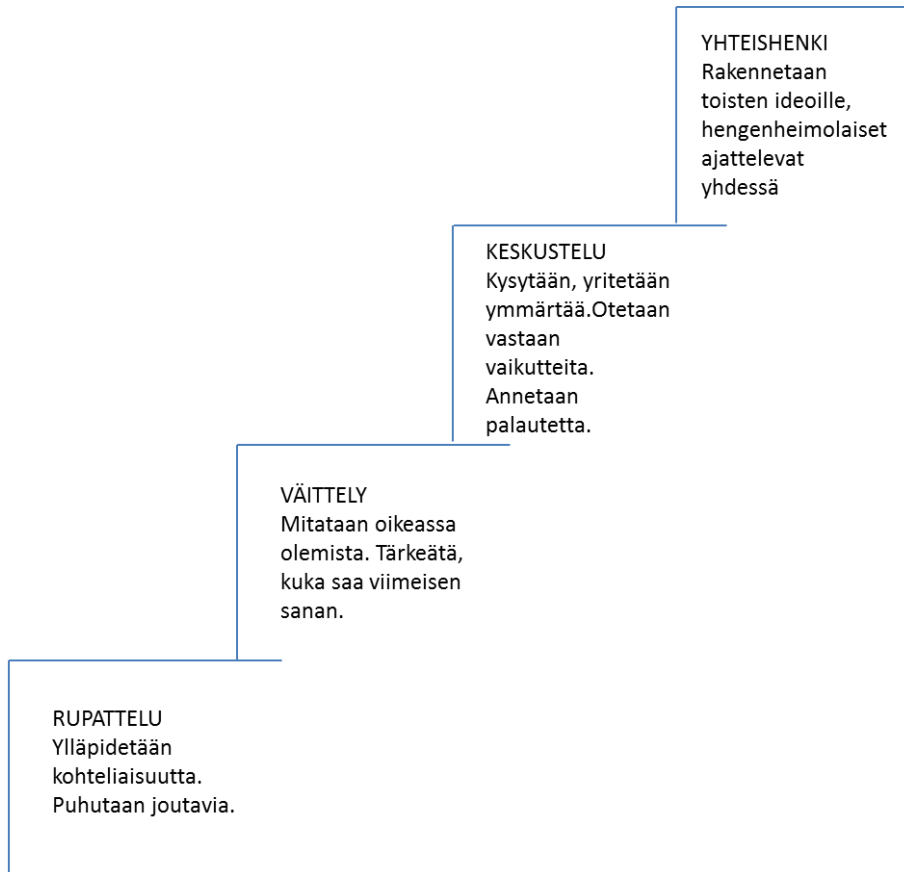
Taloudessa, jossa verkostot hiovat tulevaisuuden suuntaviivoja ja luovat uutta tietoa, ainoaksi vaihtoehdoksi jää dialoginen strategiaprosessi, joka mahdollistaa useiden tulkintojen samanaikaisen käsittelemisen. Globaali verkostotalous edellyttää henkilöstöltä sellaista asiantuntemusta ja osaamista, jonka nojalla vaihtoehtojen analysointi on luontevaa. Dialoginen strategiaprosessi mahdollistaa monikanavaisen ajattelun, jossa henkilöstö ja johto täydentävät toisiaan määriteltäessä liiketoiminnan nykytilaa ja siihen liittyviä kehittämismahdollisuuksia. Johdon tulisi kannustaa henkilöstöä monikanavaiseen ajatteluun ja siitä seuraavaan rakentavaan dialogiin sallimalla avoin kyseenalaistaminen. Strategisten suuntaviivojen esittäminen on lähtölaukaus strategiaprozessille, mutta tämän jälkeen kaikille sidosryhmille tulee tarjota aika ja paikka ideointiin ja strategian edelleen kehittämiseen. Soraäänä, kiistelyä ja muutosvastarintaa ei tule kahlita, koska positiiviset tunteidenpurkaukset tuovat luomistyöhön jatkuvasti uusia näkökulmia, jotka puolestaan toimivat uusien ideoiden ja innovaatioiden sytyttiminä. Strategian luovuttaminen elävän, jatkuvan ja dialogisen strategiaprozessin muokattavaksi, voi tuntua johdosta pelottavalta ja hämmentävältä. Johdon tulee hyväksyä, että ympäröivä, jatkuvasti muuttuva maailma vaatii valovoimaista visionäärisyttä, jatkuvan epävarmuuden sietämistä ja rohkeaa kyseenalaistamista. Haasteellisessa toimintaympäristössä onnistuneeseen strategiaan tarvitaan organisaation kaikkia sidosryhmiä (Mantere ym. 2011, 36-38, 41).

Dialoginen johtaminen vaatii aikaa ja harjoittelua

Dialogisesta strategiaprozessista on helppo puhua, mutta perinteisten näkemysten haamu leijailee vielä pitkään mukana, koska uutta strategiaprozessia tulee väistämättä verrattua aikaisempaan. Päätös dialogisen strategiaprozessin käyttöönotosta on helppo tehdä, mutta johdon alitajunta saattaa tehdä paljon töitä uutta modernia tapaa vastaan. Mikä jarruttaa eniten johtoa muuttamasta johtamistapaansa kohti dialogia? Hierarkkisesta maailmasta tulevat johtajat ei-

vät ole tottuneet dialogiin, jossa voidaan kohdata yllättävänkin kovaa kritiikkiä – dialogisuus siis pelottaa. Lisäksi strategisen johtamisen opit ovat nykyään täynnä hienoa terminologiaa aina yksilön kasvun tukemisesta etiikkaan. Hämmennyksen keskellä on helpompi tukeutua perinteisiin rakenteisiin. Menestys kuitenkin syntyy vain heittäytymällä elävän, jatkuvan ja dialogisen strategiaprosessin syleilyyn, jossa henkilöstö ja johto jakavat osaamistaan verkoston ja prosessin hyväksi avoimesti. Dialogi synnyttää liiketoimintaympäristön edellyttämää ketteryyttä ja joustavuutta, jotta organisaatio on tulevaisuudessakin iskukykyinen ja prosesseiltaan tehokas (Mantere ym. 2011, 41-42, 104).

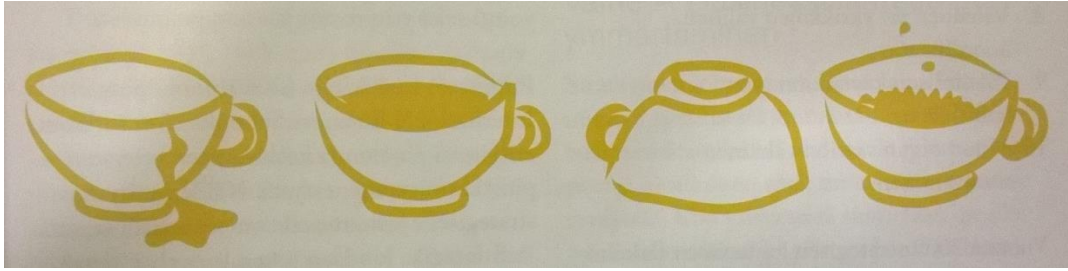
Dialogiseen strategiaprosessiin siirtymisen pelkoja voidaan lieventää harjoittelemalla vuoropuhelun yhteistyöportaita. Jotta johto osaisi suhtautua kritiikkiin, vastaväitteisiin ja kinasteluun oikealla tavalla, heidän on hyvä tunnistaa oheisen kuvan eri tasot ja niihin liittyvät erityispiirteet (Valpola ym. 2010, 17).



Kuva 4. Keskustelutavat vuoropuhelun yhteistyöportaina (Valpola ym. 2010, 17).

Dialoginen strategiatyö vaatii aikaa, yhteisiä käsitteitä ja kieltä sekä ennen kaikkea johdon on aidosti osoitettava olevansa kiinnostunut dialogista kaikkien sidosryhmien kanssa. Perinteisesti teemme nopeasti päätöksiä ja jätämme mahdollisen keskustelun päätöksen jälkeiseen aikaan, mutta käännteinen toimintamalli häivyttää tehokkaasti epäluuloja ja osoittaa henkilöstölle, että heillä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen (Valpola ym. 2010, 17).

Ajoittain dialogi epäonnistuu ja eteenpäin vievä positiivinen väittely ja muutosvastarinta muuttuvatkin käsijarruksi. Tällöin johdon tulisi tehdä kriittistä itsetutkiskelua ja pohtia dialogin kariutumisen perimmäisiä syitä (Valpola ym. 2010, 17).



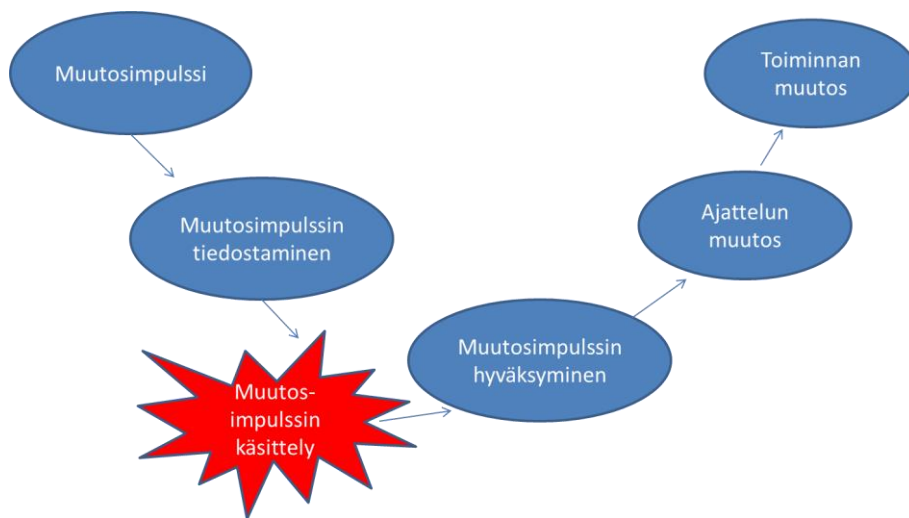
Kuva 5. Kuuntelu on tärkeä osa keskustelun onnistumisessa (Valpola ym. 2010, 17).

Kuva 5 intialaisesta sadusta kiteyttää onnistumisen edellytykset. Reikäinen kuppi kuvaa tilannetta, jossa kuultu on mennyt toisesta korvasta sisään ja välittömästi toisesta ulos. Täysinäinen kuppi on jo niin täynnä keskittymisen muualle vieviä asioita, joten kuuntelulle ei jää sijaa. Väärinpäin oleva kuppi ei edes kuuntele tosissaan ja puolillaan oleva kuppi maustaa kuullun sen näköiseksi kuin itse haluaa. Dialogi epäonnistuu ilman tyhjää ja ehjää kuppia, joka on aidosti kiinnostunut kuulemastaan ja haluaa hyödyntää saamaansa informaatiota. Johdon yritys siirtyä elävään, jatkuvaan ja dialogiseen strategiaprosessiin törmää seinään ilman moniäänisyyttä hyödykseen ammentavaa kuuntelua (Valpola ym. 2010, 17).

3.2 Strategian jalkauttaminen

Strategia, joka ei ole arjen tekoja, on hyödytön. Strategiasta tulee löytyä yksiselitteisesti organisaation olemassaolon oikeutus kilpailijoihin verrattaessa. Osallistavan ja dialogisen strategian erinomaisuus näkyy siinä, että kaikki sidosryhmät ymmärtävät kuinka strategian eri osa-alueet muuttuvat tekemiseksi ja vallinnoiksi omassa työssä. Strategialta voi kysyä ja siitä tulee löytyä vastaukset – jos elävä, jatkuva ja dialoginen strategia ei pysty vastaamaan kysymykseen, niin on selvää, että asiaan ei kannatta käyttää organisaatiossa aikaa ja sitä ei tule toteuttaa. Onnistunutta strategiaa voidaan verrata yksityiskohtaiseen maastokarttaan, josta voidaan helposti päätellä tarvittava suunta ja mahdolliset reitinmuutokset voidaan ennakoida jo hyvissä ajoin edessä näkyvän informaation pohjalta. Strategian jalkauttaminen on menestys, kun kaikille sidosryhmille on

annettu sama kartta, johon on hahmoteltu yhdessä argumentoitu reitti. Johdon tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki osallistetut ovat oppineet lukemaan karttaa ja heillä on vahva yhteinen tahtotila päästä perille. Onnistunut strategian jalkauttaminen on kuitenkin aina haasteellista, koska yksilöiden ajattelu ja toiminta muuttuvat hitaasti. Johdon on pystyttävä kiteyttämään kaikkien sidosryhmien moniääniset näkemykset kokonaisuudeksi, johon he voivat samaistua. Salminen kuvaa muutoksen hitautta alla olevassa kuvassa 6 (Erämetsä 2009, 78, 80-81; Hiltunen 2011, 50; Salminen 2008, 62).

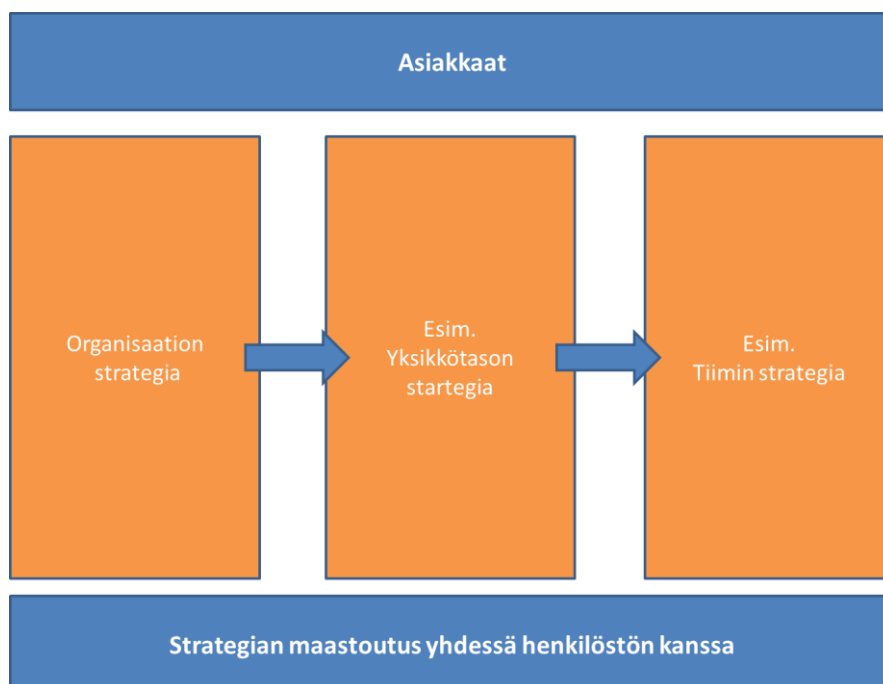


Kuva 6. Muutoksen etenemisen vaiheet (Salminen 2008, 184).

Dialogisen strategian jalkauttamisessa johdetaan muutosta. Näyttävä jalkauttaminen vaatii näyttävää viestintää, rohkeaa esiintymistä ja ennen kaikkea herkällä korvalla kuuntelemista. Kuullun ymmärtäminen ja palautteen käsitteleminen ovat rakennusaineita, jotka voidaan palauttaa takaisin elävän, jatkuvan ja dialogisen strategiaprosessin polttoaineeksi. Strategian on oltava seksikäs ja viehättävä, ja johdon edustajien on oltava siitä innostuneita ja kiinnostuneita. Jalkauttamisessa on keskityttävä arjen tekoihin ja muuttuviin asioihin, sidosryhmät eivät ole kiinnostuneita sanahelinästä tai kiertoilmaisista. Keskiöön nousevat sidosryhmien näkemykset siitä, kuinka uusi strategia vaikuttaa juuri heihin yksilöinä. Johdon on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että uuden strategian synnyttämään muutosenergiaan tulee mahdollisimman vähän negatiivisia kaikuja, jotta aito innostus ja sitoutuminen eivät sammu. Mitä enemmän muutetaan,

sitä enemmän muutosenergiaan ja sen sävyyn tulee kiinnittää huomiota (Erämetsä 2009, 83; Hiltunen 2011, 50; Salminen 2008, 46,50).

Onnistuneeseen strategian jalkauttamiseen tarvitaan käsitys koko organisaation strategiasta ja sen vaikutuksista omaan työhön, mutta yksilöt haluavat nopeasti myös vastauksia siihen, kuinka strategia konkretisoituu omassa yksikössä ja omien vastualueiden osalta.

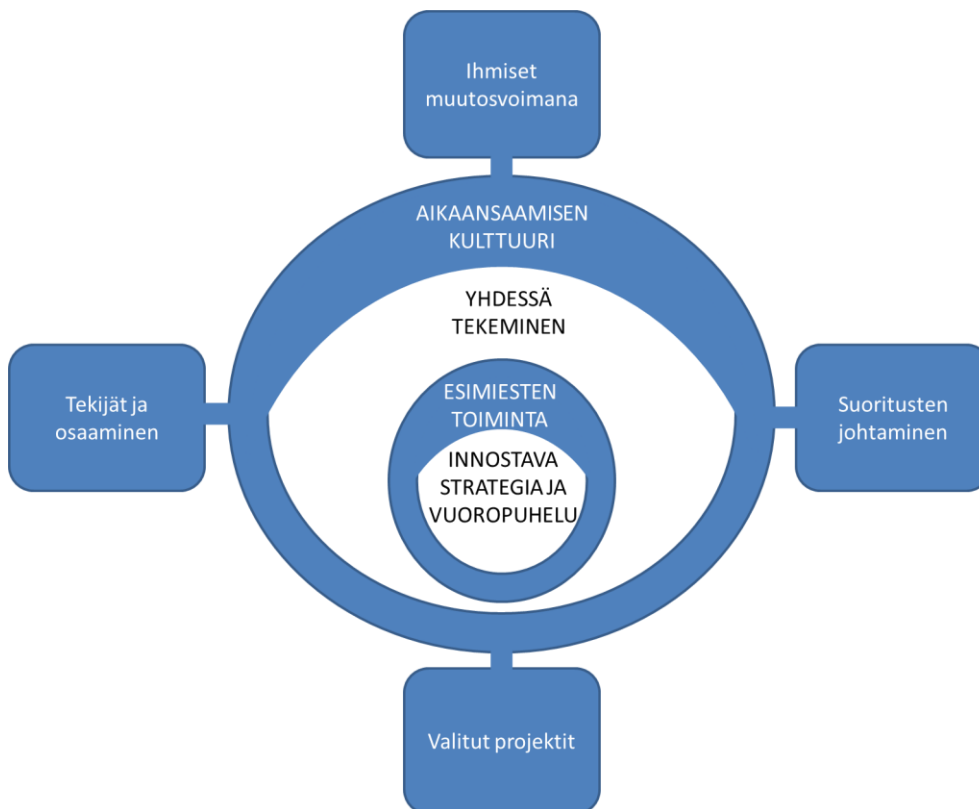


Kuva 7. Strategian maastoutuskartta (Tuomi & Sumkin 2010, 83).

Johdon on muistettava, että yksilöt eivät välttämättä kaipaa monimutkaisia malleja, vaan arjen työn sujuvuutta. Yhdessä suunnittelemalla strategian edellyttämät toimet yksikön, tiimin ja yksilön tasolla tulee pystyä pelkistämään ja fokuoimaan, jotta mielenkiinto kokonaisuutta ja sen osia kohtaan säilyy (Tuomi & Sumkin 2010, 80).

Strategia-flown ja arjen kohtaaminen

Valpola ym. (2010, 9) kuvaavat kuvassa 9 strategian toteutuksen elementtejä. Keskiössä on innostava strategia ja kaikki tavoitettava jatkuva dialogi. Yhdessä tekemisellä ja esimiesten aktiivisella otteella rakennetaan aikaansaamisen kulttuuria ja uudistumiskykyistä organisaatiota.



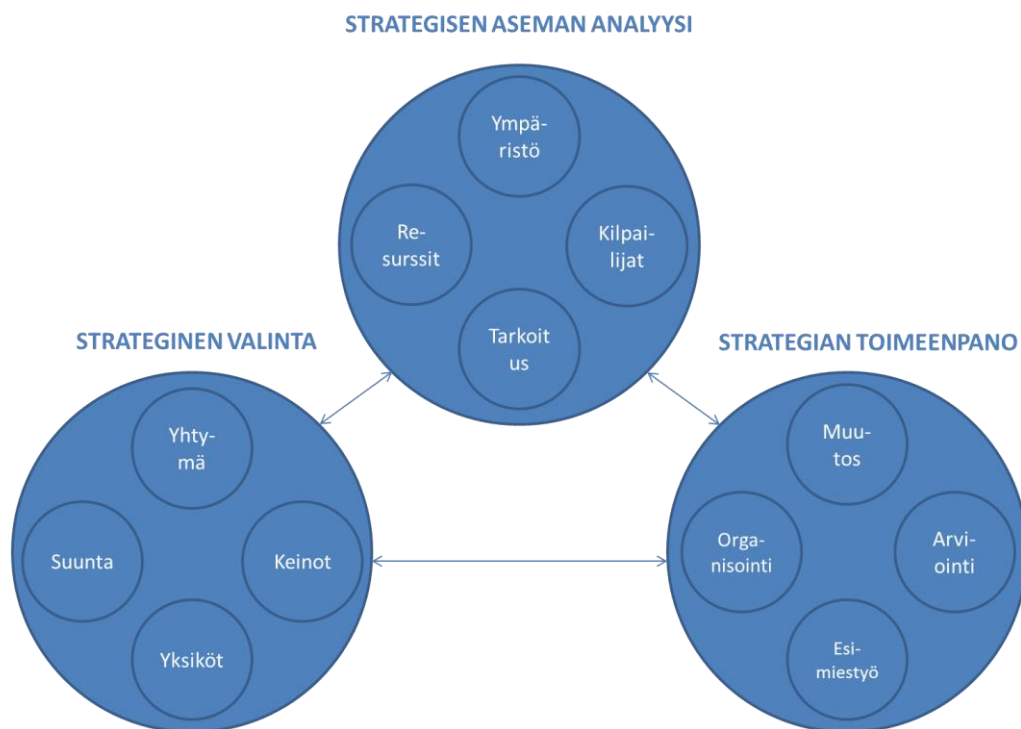
Kuva 8. Strategian toteutuksen elementit (Valpola ym. 2010, 9).

Katsottaessa arjen jokapäiväisiä haasteita mallin läpi, voidaan huomata, että arki ja strategia-flow eivät välttämättä kohtaa. Todellinen arki voi olla tulipalojen sammuttamista ja operatiivista raadantaa, jolloin Valpolan kuvaama kokonaiskuva hämärtyy. Haasteiden keskellä johdon tulisi kannustaa kaikkia sidosryhmiä fokuoittamaan yhdessä laadittuun strategiaan, koska sinkoilusta ei ole selviytymis- tai menestystarinoita kerrottavana. Elävän, dialogisen ja jatkuvan strategiaprosessin lähtökohtana tulee olla varautuminen yllättäviin tilanteisiin laatimal-

la etukäteen erilaisia skenaarioita turbulenttien olosuhteiden vaikutuksien minimoimiseksi (Valpola ym. 2010, 9; Santalainen 2009, 249).

4 NYKYAIKAINEN JATKUVA STRATEGISEN JOHTAMISEN PROSESSI

Strateginen johtaminen on kokonaisuus - ei kankea lista vaihteita, jotka seuraavat toisiaan. Modernin näkökulman mukaan jatkuvasta prosessista on tunnistettavissa vaiheet, mutta niiden esiintyminen, kesto ja järjestys eivät ole vakioituja. Vakioimaton strategiaprosessi mahdollistaa räjähtävän reagoinnin ja joustavuuden organisaation kohdatessa haasteita. Modernissa mallissa on tunnistettavissa kehässä kiertävät kolme vaihetta, jotka vuorovaikutuksessa varmistavat jatkuvan strategiaprosessin. Vaiheet ovat: strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano (Vuorinen 2013, 41-42).



Kuva 9. Jatkuva strategiaprosessi (Vuorinen 2013, 44).

Strategisen aseman analyysi puntaroi organisaation oikeutusta kilpailijakentässä. Siinä haarukoidaan tutkimuksien ja analyysien avulla organisaation resursseja, toimintaympäristöä ja kilpailijoiden tilaa. Vaihe voidaan pilkkoa hyvinkin tarkkoihin osa-analyyseihin, joista voidaan tehdä kiteytyksiä esimerkiksi käyttä-

mällä SWOT-analyysia. Vaihe strateginen valinta keskittyy näkemään käytettävissä olevat mahdollisuudet ja suodattamaan niistä organisaatiolle varteenotettavimmat vaihtoehdot ja edelleen valitsemaan itselleen sopivimmat. Vaiheen aikana terävöitetään näkemystä liiketoiminta-alueista, niissä tarjottavista tuotteista ja palveluista, kilpailukykytekijöistä sekä kehitysnäkymistä ja tavoitteiden saavuttamiseksi käytettävistä menetelmistä. Kolmannessa vaiheessa strategian toimeenpanossa keskitytään arjen tekoihin, joita ovat muun muassa riskienhallinta, viestintä, valvonta, kouluttaminen, sitouttaminen, motivoiminen ja tekemisen käytännön organisoiminen (Vuorinen 2013, 42-43).

4.1 Strateginen toiminta osaksi yrityskulttuuria

Yrityskulttuurin muutos vaatii kärsivällisyyttä, mutta toteutuessaan siitä tulee pysyvää. Vaikuttavan muutoksen, transformaation, aikaansaaminen on kuitenkin edellytys, jotta strategisesta ajattelusta ja sen arjessa ilmenemisestä tulee kestävästi todellisuutta. Muuttuneestakin kulttuurista on pidettävä huolta, jotta vuorovaikutteinen, osallistava ja elävä strategiaprosessi ei laannu tai tule itsentään selvyydeksi. Saavutetun kulttuurin säilyttäminen vaatii johdolta jatkuvasti rohkeutta ja intohimoa edustaa esimerkillään kulttuurin tunnusmerkkejä. Hyvin tyypillistä on, että johto ei kykene näkemään omaa sokeaa pistettään ja näin onnistunut modernin strategian lanseeraus saattaa hyytyä, kun saavutettua organisaatiokulttuuria ei muisteta riittävässä määrin vaalia. Johdon vähättely ja itsensä puolustaminen ovat myrkyllisimpiä uuden kulttuurin säilyttämiselle ja edelleen vahvistamiselle (Santalainen 2009, 256, 258).

Muutokset globalisaation ja verkostoitumisen paineessa ovat merkittäviä ja tällöin henkilöstö kiinnittää erityistä huomiota johtajien ja esimiesten niin sanalliseen kuin sanattomaan viestintään. Johto määrittelee suuntaviivat ja toimii itse esimerkillisesti niiden mukaisesti, mutta yrityskulttuurin transformatioon tarvitaan myös energiaa ja intoa täynnä olevia muutosagentteja, jotka vetävät henkilöstön mukaansa. Ylin johto on muutosprosessin käynnistäjä ja sen tulee tukea

transformaatiota vahvalla sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä sekä mahdollistaa muutokseen tarvittavat resurssit. Muutosagenteiksi sopivat henkilöt, jotka elävät intohimoisesti strategiaa arjessa ja ovat valmiit antamaan kaikkensa pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi. Valpola kuvaa valovoimaisen muutosagentin ominaisuuksia seuraavassa taulukossa 3 (Valpola ym. 2010, 126).

Taulukko 3. Muutosagentin rooleja (Valpola ym. 2010, 126).

Muutosagenttina näytät mallia muille
Ymmärrät kokonaiskuvan ja olet avoinna erilaisille näkemyksille.
Viestit avoimesti ja jatkuvasti.
Uskot porukkasasi osaamiseen.
Olet tiiminrakentaja ja verkottuja.
Tunnistat ja tunnustat tunteiden esilletulon.
Olet rohkea ja sinnikäs.
Osaat käyttää erilaisia menetelmiä eri tilanteissa.
Panet itsesi peliin.

4.2 Ketterä organisaatio

Strategisesta ketteryydestä on tullut välttämättömyys. Organisaatiot törmäävät useisiin nopeisiin, monimutkaisiin ja haasteellisiin muutoksiin samanaikaisesti ja elinehdoksi nousee strateginen ketteruus. Harvat yritykset onnistuvat perinteisessä strategiassaan niin täydellisesti, että nopealiikkeisyyttä ei tarvita. Myöskään hitaita ja ennustettavia toimialoja ei enää juuri ole olemassa. Toimialat

kytkeytyvät toisiinsa yhä enenevässä määrin ja niiden rajat hämärtyvät voimakkaasti. Strategiset tilanteet muuttuvat yhä paradoksaalisemmiksi ja aikaa niiden ratkaisemiseksi on aina vain vähemmän. Toimintaympäristöjen haasteellisuutta lisää se, että aina edes syy-seuraussuhteet eivät ole täysin selvillä ja tulkittavissa. Markkinaturbulenssi lähestyy kaaosteorian tunnettua lausetta, missä perhosen siipien värinä yhdellä puolella maailmaa aikaansaa toisella puolella hirmumyrskyn (Doz & Kosonen 2008, 16-19).

4.2.1 Strateginen herkkyys voimavaraksi

Holistinen strateginen ajattelutapa ja siitä nouseva strateginen herkkyys on ainoa mahdollisuus selviytyä verkostojen verkostoissa, joissa globalisaatio yltää maailman kaukaisimpaan nurkkaan saakka. Perinteisesti oman yrityksen strategian on nähty olevan muihin toimijoihin verrattuna erityisen visionäärinen siten, että eteen tulevista yllätyksistä ja muutoksista selvittäisiin yhteistyökumppaneita, asiakkaita, kilpailijoita ja alihankkijoita paremmin. Visionäärisen strategian tarve turbulenssin lisääntyessä ei ole poistunut mihinkään, mutta keskiöön nousee sen tosiasian myöntäminen, että kaukokatseisuuden onnistuminen on yhä vaikeampaa. Aikajänteiden ja –kehyksien murros on aiheuttanut sen, että strategian on pystyttävä mukautumaan samanaikaisesti niin kauas ulottuviin asioihin kuin reaaliaikaisesti tapahtuviin muutoksiin. Esimerkiksi tällä hetkellä oikealta tuntuva teknologinen ratkaisu saattaa kestää kilpailussa lyhyellä aikavälillä, mutta kuuluu jo lähitulevaisuudessa markkinoilta poistuviin ratkaisuihin. Holistinen strateginen ajattelutapa ja hiottu strateginen herkkyys pelastavat organisaation valinnoilta, jotka saattavat muuttua nopeastikin kohtalokkaiksi (Doz & Kosonen 2008, 46, 49).

Strateginen herkkyys vaatii harjoittelua. Johdon on osattava sisäistää ja hyväksyä yhteinen strateginen suunta ja siihen liittyvät kriittiset päätökset. Valitettavan usein hallitus ja johtoryhmä koostuvat henkilöistä, jotka pitävät omia mielipiteitään parhaimpina ja näin sokaistuvat vallasta. Strategisen herkkyyden kehittä-

tyminen vaatii johdolta toistensa innostamista ja innovatiivista tiimiä (Doz & Kosonen 2008, 117).

4.2.2 Oppiva organisaatio – panostuksia jatkuvaan osaamisen kehittämiseen

Henkilöstö tarvitsee tietoa, jotta se voi samaistua yhteisiin tavoitteisiin. Viestinnän tulee olla mahdollisimman avointa ja ytimekästä sekä yrityksen tavoitteiden selkeitä ja mitattavia. Tiedon lisäksi organisaation johdon on ymmärrettävä koulutuspanostuksen merkitys. Osaamisen kehittäminen vahvistaa ymmärrystä ja edellytyksiä tavoitteiden saavuttamiseksi ja mahdollistaa jatkuvan parantamisen prosessin. Prosessia hiotaan ja hienosäädetään osaamisen kehittyessä. Johdon tehtävä on osoittaa arvostusta kouluttautumista kohtaan ja tarjota jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksia koulutusinvestoinneilla. Näillä investoinneilla haetaan lisäarvoa organisaatiolle ja tämän vuoksi niitä ei tule nähdä kustannuksena. Parhain tehokkuus saavutetaan, kun koulutusinvestointeja seurataan ja arvioidaan jatkuvasti ja systemaattisesti. Henkilöstöä on kannustettava kouluttautumiseen, oman osaamisen elinikäiseen kehittämiseen ja edelleen opitun jakamiseen ja käyttämiseen arjessa (Kilpimaa 2005, 108-109, 117).

4.2.3 Digitalisaation vaikutus toimialaan

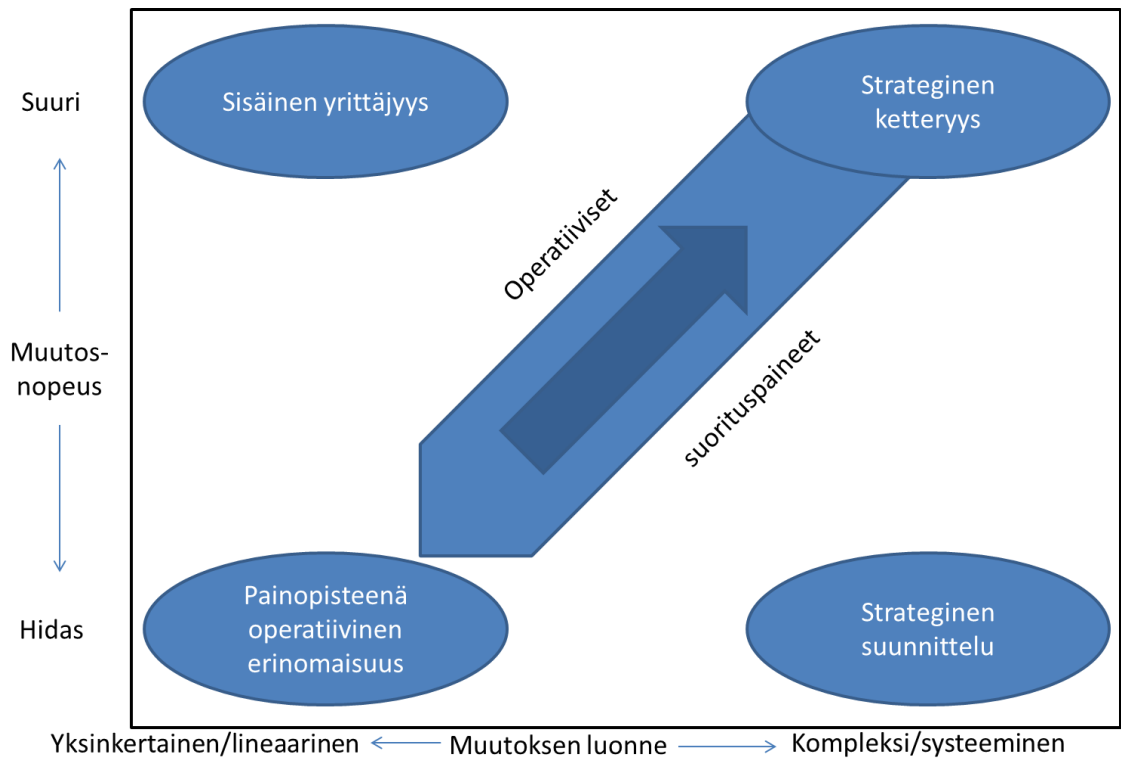
Digitalisaation vaikutus näkyy kaikkialla. Vahvinta kehitys on ollut informaatio-, kommunikaatio- ja viihdeteollisuudessa, mutta murros ravistelee hankintaketjuja sekä myynnin, markkinoinnin, jakelun ja logistiikan toimintoja läpi toimialakentän. Kilpailun rajat ovat kaatuneet ja kilpailussa selviäminen vaatii uusien tuotantoväline- ja kyvykkyyshdistelmien nopeaa sisäistämistä. Digitalisoitumisen myötä markkinat muuttuvat entistäkin globaaleimmiksi. Markkinoiden globalisoituminen ja sähköistyminen ovat tuoneet asiakkaiden ulottuville hyödykkeiden ja palvelujen tarjonnan lähes maailmanlaajuisesti. Strategisella tasolla asiakas- ja markkinalähtöiset liiketoimintamallit nousevat kilpailuedun keskeisimmäksi edellytykseksi. Kun tieto ja resurssit tuodaan kaikkien saataville, kilpailussa pärjää-

vät ne, jotka parhaiten sitoutuvat asiakastarpeiden ratkaisemiseen nyt ja tulevaisuudessa (Doz & Kosonen 2008, 37; Tikkanen & Frösén 2011, 116-117).

4.2.4 Strateginen ketteryys osaksi arkea

Strateginen herkkyys ja jatkuva osaamisen kehittäminen tuovat mukanaan menestystä, mutta sokeutumisen vaara kasvaa merkittävästi, kun organisaatio kasvaa voimakkaasti. Vauhdikas kasvu ja menestys tappavat uusiutumiskyvyn ja joustavuus tukehtuu jatkuvaan tehostamiseen. Raadollinen esimerkki menestyksen riivaamasta ketteryydestä löytyy Nokiasta. Entisen pääjohtajan Olli-Pekka Kallasvuon sanoin: ”Viidestä kymmeneen vuotta sitten saatoit asettaa vision ja strategian ja lähteä noudattamaan niitä, mutta se ei toimi enää. Tänä päivänä sinun on oltava hereillä päivittäin, viikoittain ja kuukausittain valmiina uudistamaan strategiaasi.” (Doz & Kosonen 2008, 6, 8).

Strateginen ketteryys vaatii pelisilmää, jotta aiemmin mainitun Nokian kohtalo ei toistuisi. Yrityksen johto voi saada implementoitua ketteryyden osaksi organisaation prosesseja, mutta menestys voi jälleen yllättää ja organisaatio saattaa ajautua nopeastikin vaikeuksiin. Organisaatiokulttuuriin iskostunut ketteryys ei kuitenkaan palaudu täysin alkutekijöihinsä, vaan ketterät vuodet auttavat löytämään ketteryyden uudelleen. Strategisesta kyvykkyydestä ja nopeudesta on tullut organisaation sisäistä pääomaa. Romahdukselta vältytään, kun johto vaalii jatkuvasti tasapainoa operatiivisen tehokkuuden sekä strategisen muutoksen ja uusiutumiskyvyn välillä. Kuvassa 11 havainnollistetaan tervettä jännitettä strategisen ketteryyden ja operatiivisen erinomaisuuden välillä (Doz & Kosonen 2008, 274-275).



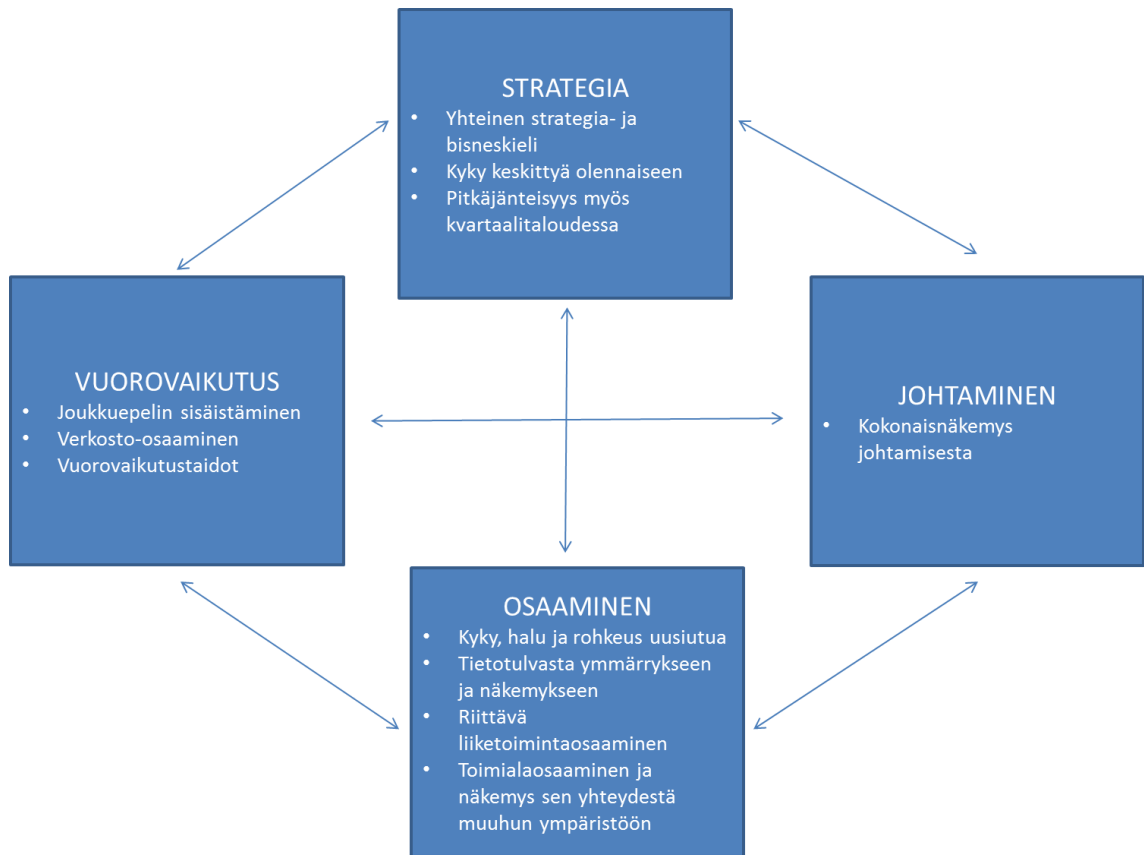
Kuva 10. Terve jännite strategisen ketteryyden ja operatiivisen erinomaisuuden välillä (Doz & Kosonen 2008, 275).

Operatiivinen tehokkuus koostuu jatkuvuudesta ja vakaudesta, kun taas strateginen ketteryyden koostuu joustavuudesta ja liikkuvuudesta strategisessa ajattelussa, päätöksenteossa ja resurssien kohdistamisessa. Lisäksi johdolta vaaditaan vahvaa kollektiivista sitoutumista (Doz & Kosonen 2008, 274-275).

4.3 Hio menestyksen timanttia lakkaamatta

Moderni ja osaava strategiaprozessi fokuoittuu menestyksen timantin särmiin. Särmissä on kuvattuna pitkän aikavälin menestykseen vaikuttavat tekijät: vuorovaikutus, strategia, johtaminen ja osaaminen. Strategisessa vuorovaikutusjohtamisessa keskiöön nousee vuorovaikutus tärkeimpänä liiketoiminnan liikkeelle panevana voimana. Elävä, dialoginen ja jatkuva strategiaprozessi tavoittelee

neljän särmän syvällistä ymmärtämistä ja jatkuvaa niiden intohimoista hiomista. Timantin särmät ovat holistisia ja moniulotteisia (Kamensky 2010, 355).



Kuva 11. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2010, 28, 51).

Oleellista on huomata, että strategiaprosessi on tärkeydeltään syntyvän strategian veroinen, koska ilman onnistunutta prosessia ei voida varmistaa elävää, ketterää ja dialogista strategiaa. Strategiatyöskentelyn suunnittelu kannattaa tehdä huolellisesti, jotta prosessista saadaan luova, mutta samalla hyödynnetään analyyttisiä työkaluja. Työskentelyn uudistuminen tulee pitää keskiössä, jotta toistuvilta strategiaprosessiin liittyviltä rituaaleilta vältytään (Kamensky 2010, 63-64).

Dialoginen strategiaprosessi tuo organisaation sidosryhmät yhteen. Laajalla osallistujajoukolla varmistetaan, että strategiaprosessissa hyödynnetään holistisesti organisaation ydinosaaamista: tietoja ja taitoja, arvoja ja asenteita, kokemuksia ja verkostoja sekä aineellisia ja aineettomia resursseja. Ilman sidosryhmien kokemus- ja tunneperäistä oppimista ei voida varmistua asioiden sisäistämistä ja arjessa hyödyntämisestä. Liiketoiminnan päävastuullisella vetäjällä on keskeinen rooli prosessissa, koska hänen tulee osoittaa rajat ja tämän jälkeen kuunnella ja keskustella vaihtoehtoista. Osallistava strategiatyöskentely on dialogisuutensa vuoksi perinteisistä johtajista pelottavaa, mutta itsensä liikoon laittaminen on välttämättömyys, jotta strategiasta voisi tulla aidosti arjessa elävä. Johdon tulee innostuksellaan ja omalla esimerkillään vakuuttaa sidosryhmät, jotta arjessa elävästä, yhdessä hiotusta strategiasta saadaan luotua tie menestykseen (Kamensky 2010, 343).

5 TUTKIMUS STRATEGIASTA PANKIN ARJESSA

Kysely toteutettiin kolmen tutkittavan säästöpankin henkilöstöjen sähköpostirekisterien avulla, joiden kautta kysely toimitettiin kaikille Huittisten, Kalannin ja Liedon Säästöpankeissa tutkimusentekoaikana työskennelleille henkilöille. Koska perusjoukon koko tutkimuksessa oli kohtuullisen pieni ja rajallinen, eli 190 potentiaalista vastaajaa, päädyttiin tekemään kokonaistutkimus. Kysely toimitettiin sähköpostin välityksellä, jolloin kyselystä muodostui erittäin kustannustehokas. Vähäisiä kustannuksia tutkijoille tuotti ainoastaan vastaajille asetettu palkinto kyselytutkimukseen vastaamisesta.

Kyselylomaketta luonnosteltiin tutkimusta varten useita eri versioita, koska kyselytutkimuksissa lomakkeen suunnittelu on korvaamattomin osa koko tutkimusprosessia. Kyselylomaketta laadittaessa huomioitiin, että lomakkeen kohtuullinen pituus ja ulkoasun selkeys ovat tärkeitä sekä vastaajille että tutkijoille. Ylipitkä kysely karkottaisi vastaajien vastaamishalun kyselyyn. Tämän kaltaisissa kyselytutkimuksissa vastausajan ei tulisi ylittää 15-20 minuuttia. Tutkimuksessa päädyttiin lukuisien eri koetestausten jälkeen esittämään 27 kysymystä, joihin oli etukäteen testattu olevan mahdollista vastata 15 minuutin aikana, jotta kyselyyn saataisiin mahdollisimman paljon laadukkaita vastauksia. Pääsääntönä pidettiin, että kysely toteutettiin loogisesti sekä siinä kysyttiin tutkimuksen kannalta relevantteja asioita kohtuullisen tarkasti. Tutkimuksen analyysivaiheessa liian hienojakoiseksi havaittua informaatiota on helppo tiivistää. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä ja niiden yhdistelmiä (KvanttiMOTV 2015b).

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on, että se pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä järjestelmällisten havaintojen avulla. (Hirsjärvi ym. 2014, 140). Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin sähköpostitse tutkittavien säästöpankkien henkilöstöille lähetetyllä kyse-

lyllä, johon annettiin vastaajille kaksi viikkoa vastausaikaa. Kysely toteutettiin erillisen Google Forms-palvelun kautta ja kaikille kyselyn vastaanottajille lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta viisi päivää ennen kyselytutkimuksen umpeutumista. Sähköpostikyselyyn vastattiin anonyymisti, siten että yksittäisen henkilön vastauksia ei ollut tarkoituksenmukaista nostaa esille. Vastaajille taattiin anonymiteettisuoja, jonka toivottiin sekä parantavan vastausprosenttia että takaavan luotettavampia ja avoimempia vastauksia kyselyyn.

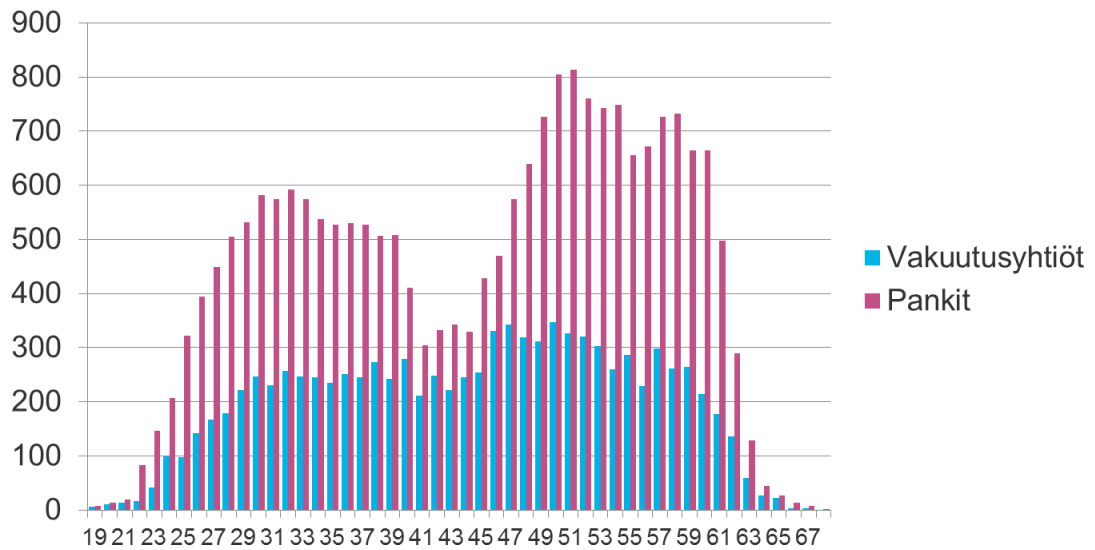
5.1 Demografiset tekijät

Kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen osallistui 72 vastaajaa 190:stä ja vastausprosentiksi muodostui 37,9. Vastaajien ikähaitari oli laaja ja tutkimukseen vastanneiden ikärakenne pankeittain vaihteli runsaasti. Esimerkiksi Kalannin Säästöpankin vastanneiden joukossa 31-40-vuotiaita oli huomattavasti vähemmän kuin muissa pankeissa ja puolestaan Huittisten Säästöpankin vastaajista 41-50-vuotiaita oli paljon vähemmän kuin muissa pankeissa.

Taulukko 4. Vastaajien ikärakenne.

		18 - 20 vuot- ta	21 - 30 vuot- ta	31 - 40 vuot- ta	41 - 50 vuot- ta	51 - 60 vuot- ta	61 vuotta -	Vastaajien lukumäärä
Pankki, jossa työskentelen	Huittisten Sp	0 %	22 %	33 %	6 %	22 %	17 %	18
	Kalannin Sp	6 %	24 %	6 %	29 %	29 %	6 %	17
	Liedon Sp	0 %	19 %	24 %	27 %	27 %	3 %	37
Yhteensä		1 %	21 %	22 %	22 %	26 %	7 %	72

Vastaajien vähäisestä määrästä johtuen tutkimustuloksia tarkasteltaessa ei kuitenkaan voida tehdä suurempia johtopäätöksiä, vaikuttaako vastaajien ikä vastauksiin. Finanssialan Keskusliiton mukaan pankeissa on työskennellyt vuonna 2014 23.296 henkilöä, joiden ikärakenne on ollut kuvion 1 kaltainen.



Kuvio 1. Finanssialan henkilöstön ikärakenne vuonna 2014 (Finanssialan keskusliitto 2015).

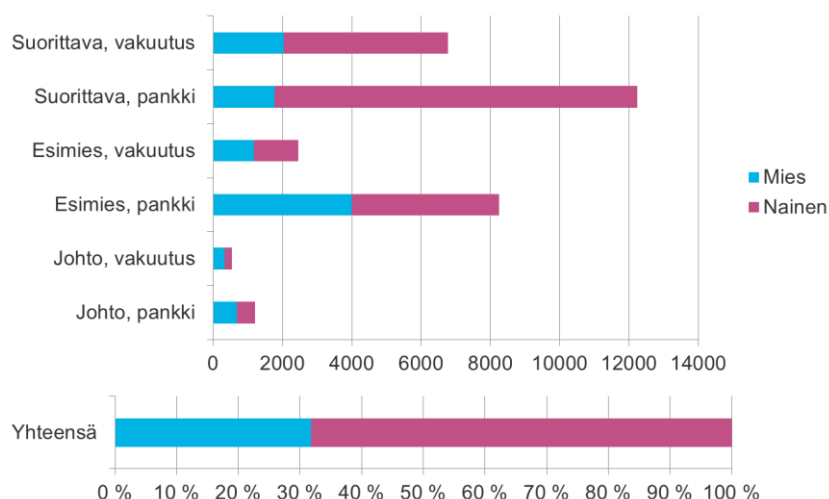
Vertailtaessa ikärakennetta yleisesti finanssialan ja tutkittavien pankkien henkilöstöjen ikärakenteeseen, voidaan todeta että kyselytutkimukseen vastasi enemmän 41-50-vuotiaita kuin pankkialalla yleisesti on henkilöstöä. Koska vastaajia kuitenkin on tasaisesti jokaisesta ikäryhmästä, tutkimustuloksia ikäryhmittäin voidaan pitää hyvin läpileikkaavina ja valideina.

Tutkimukseen vastanneiden työtehtävissä esiintyi pankeittain tarkasteltuna eroavaisuuksia. Esimerkiksi Kalannin Säästöpankin tutkimukseen vastanneista henkilöistä suurin osa edusti toimihenkilöitä ja puolestaan Huittisten Säästöpankissa lähes neljännes vastaajista toimi päällikkötason tehtävissä.

Taulukko 5. Vastaajat työtehtävittäin.

		toimihenkilö	asiantuntija	päällikkö	johtaja	johtoryhmän jäsen	toimitusjohtaja / varatoimitusjohtaja	Vastaajien lukumäärä
Pankki, jossa työskentelen	Huittisten Sp	44 %	17 %	22 %	6 %	6 %	6 %	18
	Kalannin Sp	82 %	12 %	0 %	0 %	6 %	0 %	17
	Liedon Sp	49 %	22 %	8 %	11 %	5 %	5 %	37
Yhteensä		56 %	18 %	10 %	7 %	6 %	4 %	72

Yleisellä tasolla tarkasteltaessa pankkialan henkilöstöstä 56 % työskentelee toimihenkilötason tehtävissä, 38 % esimiestehtävissä ja 6 % johtotehtävissä.



Kuvio 2. Finanssialan henkilöstö tehtävittäin 2014 (Finanssialan Keskusliitto 2015).

Vastaajien työtehtävät ovat samankaltaiset kuin toimialalla yleisesti, joten tutkimuksen tulokset ovat vertailukelpoisia myös muihin kuin tutkimuksessa olleisiin pankkeihin.

Taulukko 6. Vastaajien sukupuoli.

		Nainen	Mies	Vastaajien lukumäärä
Pankki, jossa työskentelen	Huittisten Sp	67 %	33 %	18
	Kalannin Sp	100 %	0 %	17
	Liedon Sp	68 %	32 %	37
Yhteensä		75 %	25 %	72

Sukupuolittain tarkasteltuna kyselyyn osallistui naisia 75 % ja miehiä 25 %, joka poikkeaa hieman alan yleisestä sukupuolijakaumasta, jonka mukaan pankeissa työskentelevistä 70 % on naisia ja 30 % miehiä (Finanssialan Keskusliitto 2015). Yksittäisenä poikkeamana Kalannin Säästöpankin vastaajien osalta oli se, ettei kyselytutkimukseen osallistunut lainkaan miehiä.

5.2 Tulokset ja niiden analysointi

Tutkimustulokset esitetään kolmivaiheisesti - henkilöstön kokemukset vallitsevasta strategiaprozessista, henkilöstön näkemykset toivotusta strategiaprozessista ja henkilöstön ajatukset siitä, kuinka elävä, jatkuva ja vuorovaikutteinen strategiaprozessi varmistetaan. Esitysjärjestys seuraa loogisesti kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen kysymyksien asettelua. Menetelmätriangulaatio ja edellä vahvistetut teemat näkyvät vahvasti tulosten esittämistavassa. Tulosten esittämisessä keskitytään pankkien välisiin eroihin ja kausaliitteihin sekä pyritään löytämään tutkimusaineistosta syyt vastausten keskihajontaan.

5.2.1 Vallitseva strategiaprozessi

Vallitsevan strategiaprozessin tunnettuutta, viestintää, ymmärrettävyyttä ja siihen vaikuttamisen mahdollisuuksia tutkittiin useissa kysymyksissä (LIITTEET 2 ja 3). Tutkimustulosten esittämisen ja validiteetin kannalta tarkasteluun nostettiin relevantteimmat kysymykset ja niiden vastaukset. Taulukosta 7 on havaittavissa, että henkilöstön oman pankin strategiantuntemus vaihtelee merkittävästi

pankeittain. Huittisten Säästöpankin henkilöstö on selvästi tietoisin pankkinsa strategiasta, kun taas Kalannin Säästöpankissa kukaan vastaajista ei tiedä strategian sisältöä tarkalleen. Merkillepantavaa on se, että jopa 18 prosenttia Kalannin Säästöpankin vastaajista ei tiedä lainkaan mitä pankin strategia sisältää.

Taulukko 7. Pankin strategian tunnettuus.

		Tiedän tarkalleen mitä se pitää sisällään	Tiedän pääasiat hyvin	Tiedän pääasiat jotenkin	Tiedän jotakin pankkini strategiasta	En tiedä mitä pankkini strategia sisältää	Vastaajien lukumäärä
Pankki, jossa työskentelen	Huittisten Sp	17 %	61 %	17 %	6 %	0 %	18
	Kalannin Sp	0 %	24 %	29 %	29 %	18 %	17
	Liedon Sp	14 %	59 %	27 %	0 %	0 %	37
Yhteensä		11 %	51 %	25 %	8 %	4 %	72

Eräs haastatelluista esimiehistä kuvaa suhdettaan strategiaan seuraavasti:

Meillä on aika selkeä strategia, jonka toteutumiseen mielestäni meidän tämän vuoden tavoitteet ohjaavat. Esimiehenä tehtävänäni on myynnin johtaminen ja tsemppata tiimini porukkaa aktiivisuuteen saadaksemme asiakkaista laajoja, pyrimme lisäämään rahasto- ja vakuutusäästäjiä sekä saamaan uusia asiakkaita. Strategiaa on aiemmin käyty läpi koko henkilöstön yhteisessä (Kick Off) tilaisuudessa lauantaina alkuvuodesta tavoiteasetannan yhteydessä. Tänä vuonna asiaa on käyty henkilöstön kanssa läpi työajan puitteissa Lync-järjestelmän kautta. Strategia on muuttunut viime vuosina, sitä on tiivistetty ja se on nykyään selkeämpi kuin aiemmin. Pankin strategia on pankkihakemistossa kaikkien saatavilla.

Tutkimustulos ei ole yksiselitteinen, sillä refleктоitaessa haastatteluja, avoimia kommentteja ja kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia, on pääteltävissä, että suhteesta strategiaan löytyy ontumista kaikista tutkimuksen kohteena olevista pankeista. Kalannin Säästöpankin heikoimpia tuloksia selittää yhteisten strategiati-laisuuksien puute sekä epäonnistunut sisäinen viestintä. Tutkimustulokset eivät ole kuitenkaan läpi linjan johdonmukaisia, koska kysyttäessä strategian päivitysvastuusta, saadaan kaikista pankeista hyvin vaihtelevia vastaustuloksia.

Taulukko 8. Strategian päivitysvastuu pankeissa.

		Kaikilla työntekijöillä	Johtajilla	Johtoryhmän jäsenillä	Toimitusjohtajalla	Hallituksella	Toimitusjohtajalla ja hallituksella yhdessä	En tiedä kuka on vastuussa	Vastaajien lukumäärä
Pankki, jossa työ- kentelen	Huittisten Sp	6 %	11 %	22 %	22 %	11 %	22 %	6 %	18
	Kalannin Sp	6 %	0 %	12 %	12 %	6 %	18 %	47 %	17
	Liedon Sp	8 %	3 %	27 %	11 %	3 %	35 %	14 %	37
Yhteensä		7 %	4 %	22 %	14 %	6 %	28 %	19 %	72

Taulukosta 8 on nähtävissä, että nykyisiin strategiaprosesseihin liittyy merkittävä haaste, koska henkilöstöillä ei ole selkeää käsitystä siitä, kuka itse asiassa vastaa strategian päivittämisestä pankissa. Tuloksesta voidaan päätellä, että tutkittavissa pankeissa strategian esillä pitämistä ei pidetä tärkeänä henkilöstön ja organisaation voimavarana. Tulos viittaa tässä kohdassa kaikkien pankkien osalta epäonnistuneeseen sisäiseen viestintään, koska vastaukset hajaantuvat kaikkiin vaihtoehtoihin.

Tutkittaessa strategian välittymistä arkeen, voidaan havaita, että tutkimustulokset noudattavat paremmuudeltaan samaa järjestystä kuin aikaisempien kysymyksien kohdalla. Huittisten Säästöpankki saa parhaimmat tulokset, Liedon Säästöpankki on vertailun toinen ja Kalannin Säästöpankissa haasteet ovat kolmikokon suurimmat.

Taulukko 9. Strategian ohjaavuus päivittäisessä työssä.

		Keskeisimmäksi ohjaavaksi tekijäksi	Jonkin verran ohjaavaksi tekijäksi	Melko etäiseksi arjesta	Täysin irralliseksi arjesta	Vastaajien lukumäärä
Pankki, jossa työskentelen	Huittisten Sp	28 %	67 %	6 %	0 %	18
	Kalannin Sp	12 %	41 %	35 %	12 %	17
	Liedon Sp	24 %	43 %	32 %	0 %	37
Yhteensä		22 %	49 %	26 %	3 %	72

Järjestyksestä huolimatta taulukosta 9 voidaan todeta, että kaikissa tutkimuksen pankeissa strategia ei ole vakiinnuttanut sille kuuluvaa asemaa arjessa. On selvää, että huolestuttavin tilanne on Kalannin Säästöpankissa, mutta dialogisen strategian valossa kaikkien tutkimuksen pankkien tulos on heikko. Tilanteen vakavuutta kuvaa hyvin eräs kvalitatiivisen tutkimuksen vastaajista:

Tällä hetkellä en voi sanoa, että strategia suoraan ohjaisi arkeani, sillä pankissani ei ole strategiaa käyty henkilöstön kanssa läpi. Toki oletan, että esimiestasolla strategiaa olisi käyty läpi ja tätä kautta esimiehet ohjaavat henkilöstöä toimimaan laaditun strategian mukaan. Koen, että pankissani strategia on laadittu sen laatimisen pakollisuuden vuoksi, eikä sen takia, että se niinkään ohjaisi henkilöstön toimintaa kohti haluttuja päämääriä. Syksyllä 2014 tehty kysely strategiaan osallistamisesta yhdessä oman koulutustaustani kanssa avasi silmiäni. Strategia pankissamme on tehty ikään kuin pakollisuuden vuoksi. Nyt kun olen herättävän kyselytutkimuksen jälkeen viimein päässyt lukemaan pankkimme kirjoitetun strategian, huomasin, että se on hyvin tehty ja perusteellinen. Sitä vain ei ole käyty henkilökunnan kanssa läpi.

Siirryttäessä tarkastelemaan henkilöstöjen strategiaan vaikuttamismahdollisuuksia, huomataan, että pankkien välinen paremmuusjärjestys muuttuu seuraavaksi: Huittinen, Kalanti, Lieto.

Taulukko 10. Strategiaan vaikuttamismahdollisuudet.

		Vaikeaa	Melko vaikeaa	Helppoa	Erittäin helppoa	Vastaajien lukumäärä
Pankki, jossa työskentelen	Huittisten Sp	6 %	67 %	28 %	0 %	18
	Kalannin Sp	18 %	71 %	12 %	0 %	17
	Liedon Sp	30 %	59 %	11 %	0 %	37
Yhteensä		21 %	64 %	15 %	0 %	72

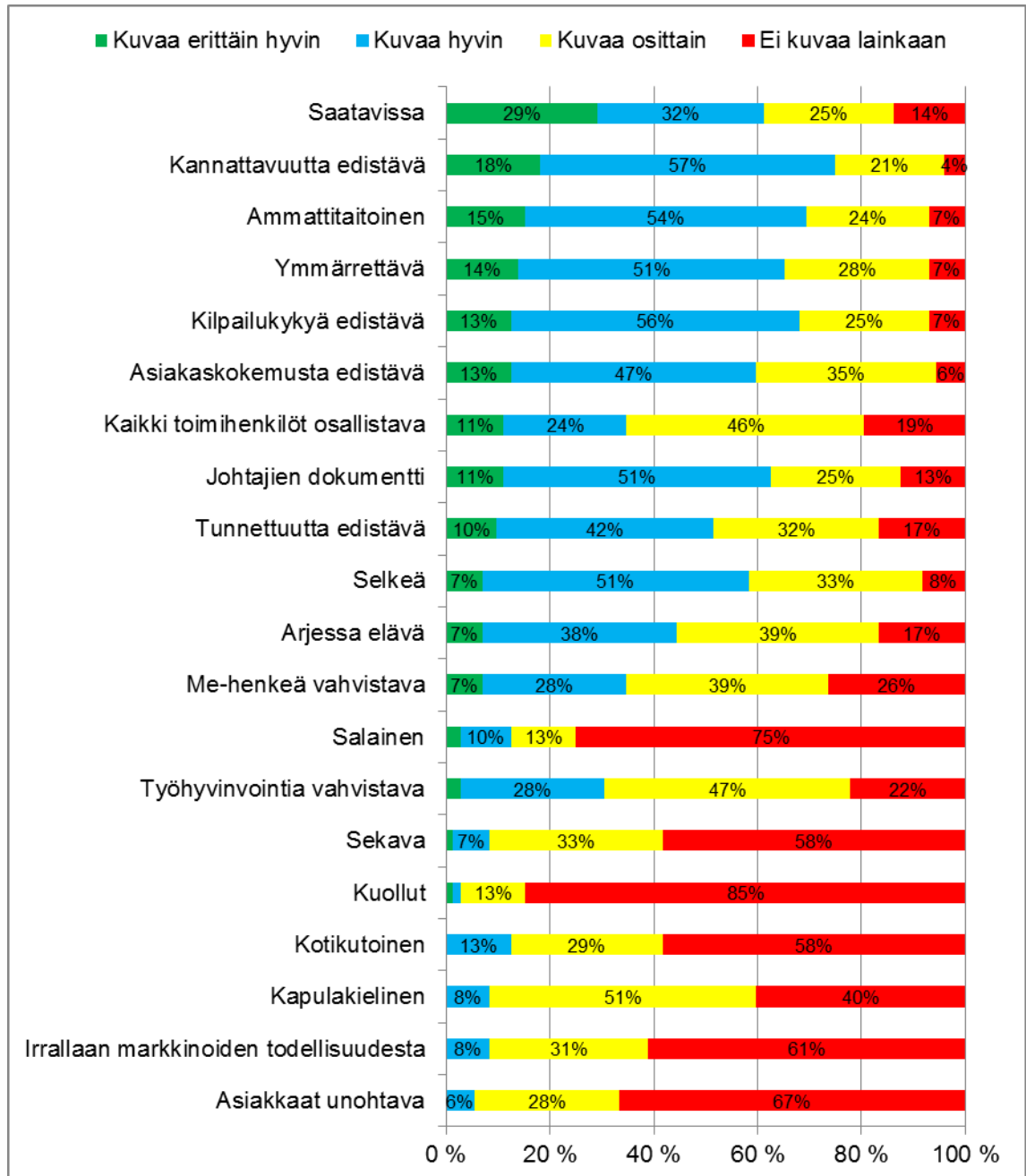
Taulukko 10 osoittaa, että tutkimuksen pankeissa haasteet lähtevät perusasioista. Kuinka henkilöstö voidaan saada kiinnostumaan strategiasta, jos ihmiset kokevat, että siihen on pääsääntöisesti vaikea vaikuttaa? Parhaankin tuloksen saanut Huittisten Säästöpankki on vielä kaukana tilanteesta, jossa voitaisiin puhua aidosti elävästä strategiasta. Vain 28 prosenttia Huittisten Säästöpankin vastaajista kokee strategiaan vaikuttamisen olevan helppoa. Seuraava kvalitatiivisen tutkimuksen vastaus tiivistää onnistuneesti henkilöstöissä kytevät vaikuttamistarpeet:

Osallistaisin strategian laadintaan koko henkilökunnan niin, että vähintään kerran vuodessa joka yksikön/konttorin kesken keskusteltaisiin työpajan tms. kautta siitä, mihin haluamme olla menossa, keitä varten tätä työtä teemme, mikä osaamisessamme ja työskentelytavoissamme on niin hyvällä mallilla, että se halutaan ehdottomasti pitää mukana (jotta ei kehitetä vain kehittämisen vuoksi), ja mitkä alueet taas vaativat kehityksen kannalta poisoppimista. Minne halutaan olla matkalla, kuinka sinne päästään ja mitkä ovat mahdolliset skenaariot matkan varrelle. Kun koko henkilökunta osallistetaan, kulkee strategia jokaisen mukana ja opitaan myös ajattelemaan strategisesti. Yksikötason pohdintojen perusteella saadut ajatukset viedään strategian laadinnasta vastaavalle taholle ja sieltä edelleen päättävälle taholle. Ilman strategiaa ei ole toimivaa johtamista. Tällä hetkellä käsittääkseni strategian on laatinut toimitusjohtajamme yhdessä hallituksen kanssa. Tässä mallissa ei kuitenkaan tule esiin tärkeitä asioita, joihin saadaan kokemuksia asiakasrajapinnassa työskenteleviltä. Työntekijät näkevät asioita eri tavalla kuin toimitusjohtaja tai hallitus. Henkilökunta täytyisi mielestäni osallistaa mukaan strategian laatimiseen. Sen voisi toteuttaa siten, että pienemmissä tiimeissä (konttoreissa) käydään asioita läpi. Sen jälkeen konttoreiden esimiehet voisivat viedä asioita eteenpäin.

Tulkittaessa tutkimustuloksia, haasteita muodostuu siitä, että vastaajien systemaattinen vastauslinja vaihtelee kysymyksestä toiseen. Joissakin kysymyksissä esiintyy voimakasta kritiikkiä, mutta esimerkiksi kysyttäessä Likert-asteikolla

strategian nykytilasta, vastaajat antavat nykyisistä strategioista yllättävän positiivisia näkemyksiä.

Taulukko 11. Nykystrategiaa kuvaavat ilmaisut.



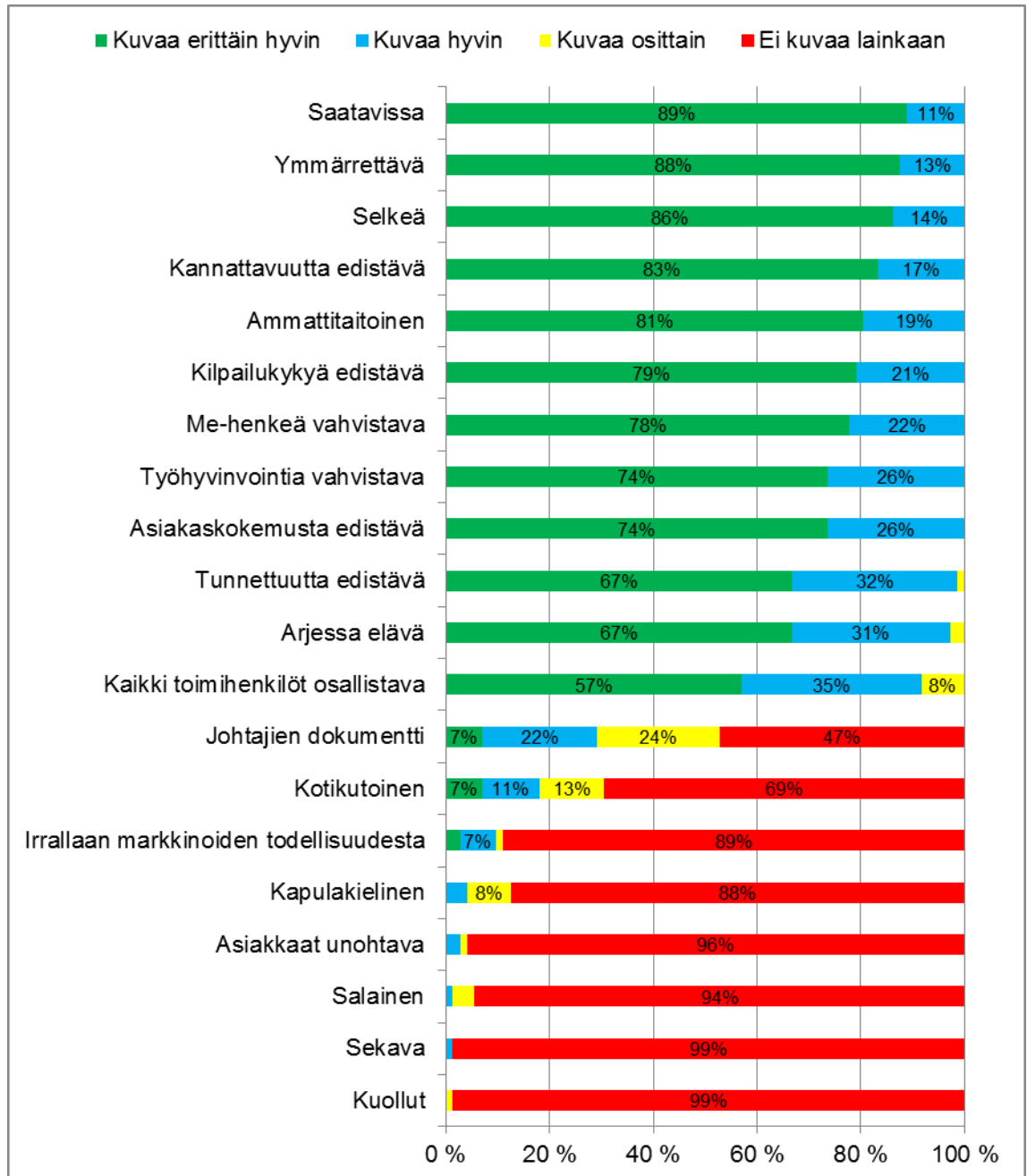
Osaltaan ilmiö selittyy sillä, että taulukossa 11 esitetään kaikkien pankkien tulokset samassa taulukossa ja näin yhden pankin henkilöstön positiiviset tai negatiiviset kannanotot sulautuvat kokonaisuuteen. Kielteiset termit saavat joka

tapauksessa yllättävän vähän kannatusta, kun niitä reflektoidaan kvalitatiivisen tutkimuksen voimakkaisiin kommentteihin.

5.2.2 Toivottu strategiaprosessi

Verrattaessa strategian nykytilaa toivottuun tilaan, vastausjärjestykset ovat lähes samankaltaiset. Erot korostuvat vastaussuhteissa ja näin ollen nykytilanne prosentuaalisesti mitattuna on hyvin kaukana toivetilasta. Strategian saavutettavuus, ymmärrettävyys ja strategiaan vaikuttamismahdollisuudet nousevat fokukseen. Toivottu strategiaprosessi on arjessa elävä, dialoginen sekä niin sisäiset kuin ulkoisetkin sidosryhmät huomioiva. Onnistuneen strategian nähdään edistävän niin pankin kilpailukykyä kuin henkilöstön viihtyvyyttä.

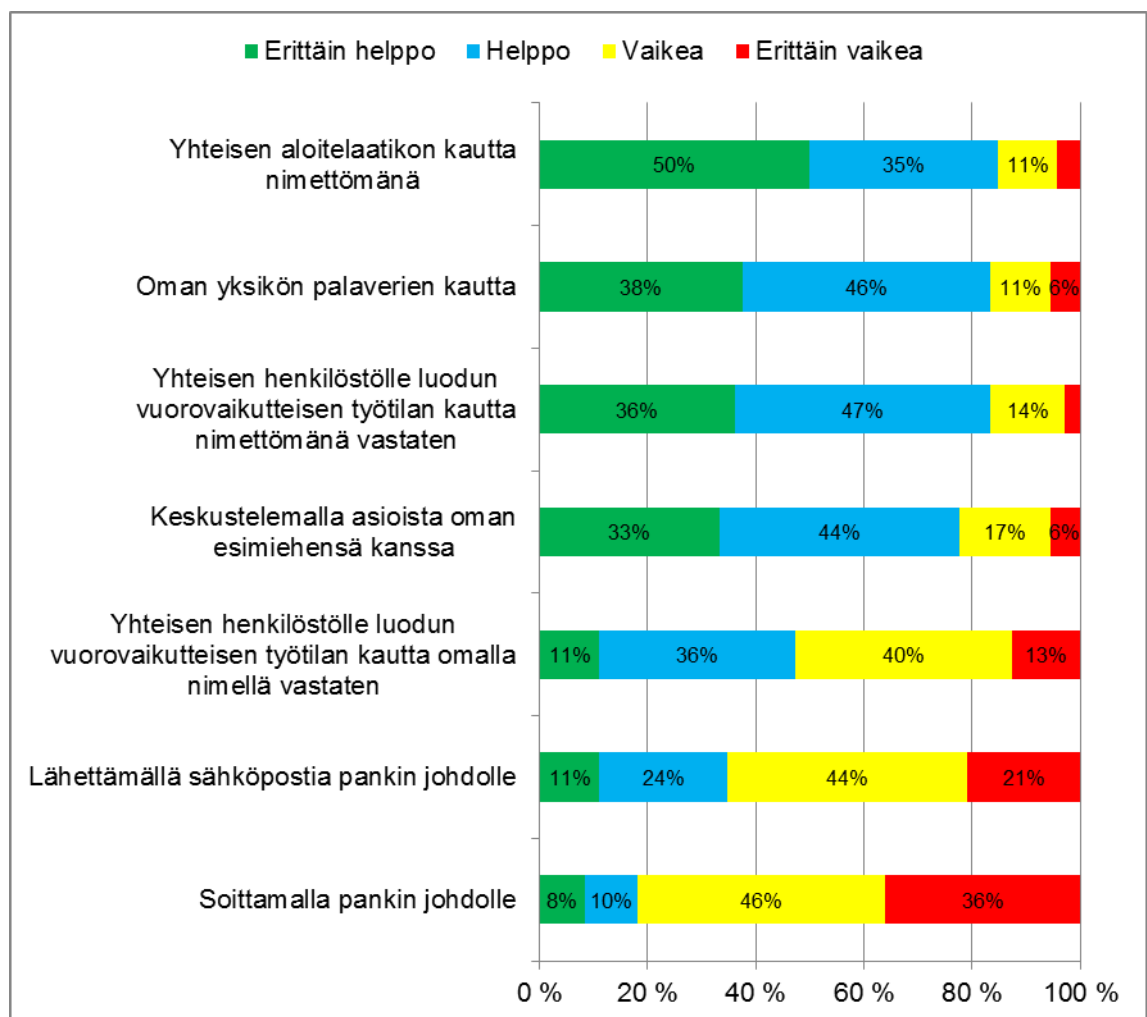
Taulukko 12. Toivestrategiaa kuvaavat ilmaisut.



5.2.3 Keinot elävän, jatkuvan ja vuorovaikuttaisen strategiaproessin varmistamiseksi

Avoimien kommenttien, haastattelujen ja kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että tutkittavissa pankeissa dialogiseen, moderniin strategiaproessiin on vielä matkaa. Vastauksista on nähtävissä, että henkilöstöt kokevat nimettömät vaikuttamiskanavat mielekkäimmiksi, koska pankkien avoin keskustelukulttuuri on vielä kehittymätöntä. Toisaalta arjessa tapahtuva kommunikointi yksikön omissa palavereissa ja oman esimiehen kanssa nähdään helppona vaihtoehtona vaikuttamiseen.

Taulukko 13. Toivotut strategiaan osallistumiskanavat.



Kvalitatiiviseen tutkimukseen vastanneen henkilön ajatukset kuvaavat hyvin vaikuttamiskanavien tärkeyttä. Henkilöstön osallistaminen vaikuttamiskanavien suunnittelemiseen on aivan yhtä tärkeää kuin osallistaminen itse strategiaprosessiinkin.

Osallistaisin henkilöstön arvokeskustelun kautta strategian luomiseen. Pankin arvot, visio ja missio herättävät keskustelua, joten niiden toteutumiseen johtavien toimenpiteiden (strategia) suunnittelussa kaikkien tekijöiden mielipide on arvokas. Avoin keskustelutilaisuus ei välttämättä ole toimivin ratkaisu, mutta development/innovation cafe –tyyppinen vapaamuotoinen ryhmäpohdiskelu voi innostaa osallistujat paremmin mukaan. Näin lisätään sitoutuneisuutta strategian toteutumiseen, kun sen sisältö mielletään omaksi. Pankissamme järjestetään vuosittain koko henkilöstön kokoava tilaisuus, jossa käydään läpi strategiaan liittyviä asioita.

Vaikuttamiskanavien lisäksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysyttiin henkilöstön kiinnostusta koko organisaation väen kokoaviin keskustelutilaisuuksiin ja niiden sopivaan toistumistiheyteen. Avoimista kommenteista ja haastatteluista voidaan päätellä, että strategisesti yhdessä sykkivä organisaatio tarvitsee arjessa elävän päivittäisen, viikoittaisen ja kuukausittaisen strategian läsnäolon lisäksi yhteisiä tilaisuuksia.

Taulukko 14. Dialogisen strategiaprosessin yhteistilaisuudet.

		Toivoisin säännöllistä vuosineljänneksittäin pidettävää koko henkilöstön kokoavaa keskustelutilaisuutta	Toivoisin säännöllistä puolivuositain pidettävää koko henkilöstön kokoavaa keskustelutilaisuutta	Toivoisin säännöllistä vuosittain pidettävää koko henkilöstön keskustelutilaisuutta	En halua yhtään tilaisuutta lisää, koska arki on muutenkin jo riittävän kiireistä	Muu: oma ehdotukseni	Vastaajien lukumäärä
Pankki, jossa työskentelen	Huittisten Sp	17 %	22 %	44 %	6 %	11 %	18
	Kalannin Sp	6 %	53 %	24 %	12 %	6 %	17
	Liedon Sp	5 %	38 %	43 %	5 %	8 %	37
Yhteensä		8 %	38 %	39 %	7 %	8 %	72

On merkittävää, että peräti 46 prosenttia kaikista vastaajista toivoo tilaisuuksia järjestettävän joko puolivuositain tai vuosineljänneksittäin. Tutkimustulos osoittaa, että henkilöstöillä on aitoa kiinnostusta dialogiin ja vielä paljon useammin

kuin tutkimuksen kohteena olevissa pankeissa on järjestetty. Eräs vastaajista arvioi tilaisuuksien tarvetta seuraavasti:

Strategian sisäistäminen ja säännöllinen keskustelu aiheesta. Ratkaisuna voivat olla tilaisuudet tai muut vuorovaikutuksen foorumit. Ne voivat myös vaihdella eri vuosina.

Kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimuksella pyrittiin selvittämään myös henkilöstöjen halukkuutta osallistua strategiatyöhön. Erityisesti vapaa-ajan uhraamisella strategiatyöskentelyyn tutkittiin sitoutumisen syvyyttä ja aitoa kiinnostusta olla mukana kehittämässä elävää, dialogista ja jatkuvaa strategiaprosessia.

Taulukko 15. Dialogiseen strategiaprosessiin osallistuminen.

		Kieltäytyisin, koska mielestäni se ei kuulu tehtäviini	Voisin harkita osallistuvani strategian laadintaan ja päivittämiseen työaikana	Osallistuisin mielelläni strategian laadintaan ja päivittämiseen työaikana	Osallistuisin mielelläni strategian laadintaan ja olisin valmis käyttämään siihen jopa hieman vapaa-aikaani	Vastaajien lukumäärä
Pankki, jossa työskentelen	Huittisten Sp	6 %	39 %	22 %	33 %	18
	Kalannin Sp	18 %	59 %	12 %	12 %	17
	Liedon Sp	11 %	24 %	30 %	35 %	37
Yhteensä		11 %	36 %	24 %	29 %	72

Tutkimustulos poikkeaa järjestykseltään aikaisemmista, koska Liedon Säästöpankin tulos on tutkimuksen pankeista paras, toisena Huittisten Säästöpankki ja Kalannin Säästöpankin tulos noudattaa aikaisempien kysymyksen linjaa. Refleктоitaessa tulosta avoimiin kommentteihin ja kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksiin, voidaan todeta, että Liedon Säästöpankissa henkilöstöllä olisi voimakas tarve tulla kuulluksi, mutta avoimen keskustelukulttuurin kehittymättömyys jarruttaa mahdollisuuksia aitoon dialogiin. Seuraava avoin kommentti kuvastaa edellä esitettyä näkemystä:

Henkilöstön ja johdon välille pitäisi syntyä sellainen suhde, että jokainen voi ja uskaltaa tuoda mielipiteitään esille ja kokee sen asian tärkeäksi. Kyse on myös henkilöstön asenteista, työyhteisön asiat koskettavat jokaista ja pitäisi osata ot-

taa vastuuta vaikuttamisesta, eikä olettaa, että ylhäältä käsin ratkaistaan kaikki ongelmat.

5.3 Yhteenveto tutkimustuloksista

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että tutkimuksen kohteena olevissa pankeissa ei ole vielä saavutettu arjessa elävää, dialogista ja jatkuvaa strategiaprosessia, jonka vuoksi organisaatioiden johtojen tulisi kartoittaa askelmerkkejä, joilla edettäisiin hallituin askelin kohti ketterämpää strategiamallia. Pankkien pitkät tarinat ja hallintomallit vaikuttavat osaltaan siihen, että muutokset eivät välttämättä etene nopeasti, mutta juuri näitä vallitsevia kankeita rakenteita tulisi ravistella.

Kestävän strategiaprosessin syntyyn tarvitaan vahvan dialogisen kulttuurin synnyttäminen ja useita vaikuttamiskanavia, jotta organisaation kaikki osaaminen ja erilaiset yksilöt saadaan innostumaan yhteisen tulevaisuuden suunnittelemisesta. Tutkimustuloksissa korostuu, että kaikissa pankeissa toivotaan enemmän yhteisiä tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oman pankin tulevaisuuteen. Vastaajat toivovat, että johto kaataisi kaikki kuviteltavissa olevat esteet elävän ja vuorovaikutteisen strategian tieltä.

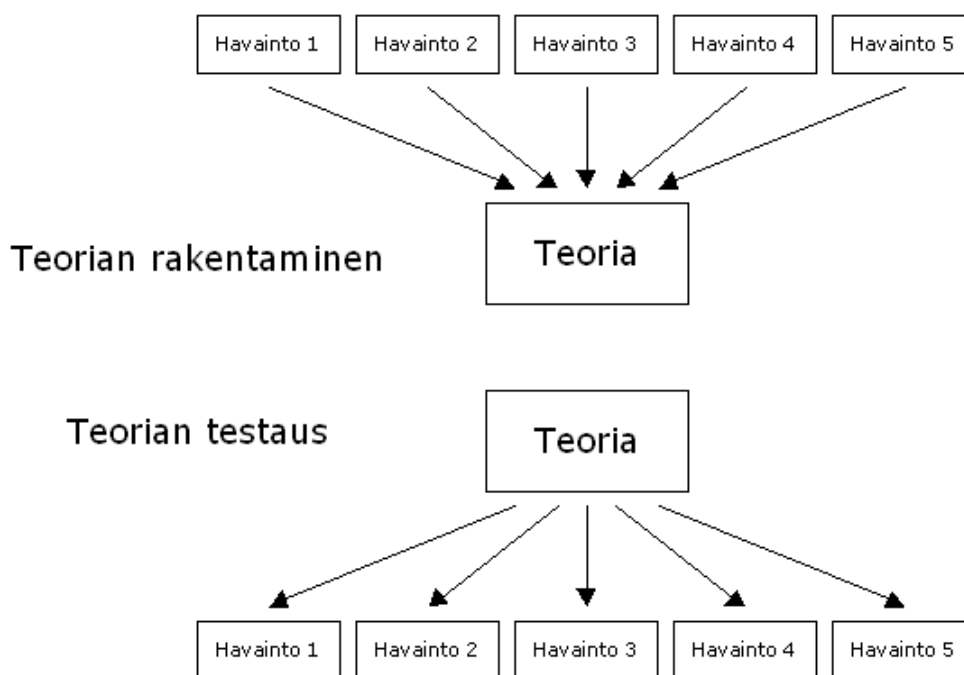
Tulokset paljastavat sisäisen viestinnän tehottomuuden, koska vastauksissa strategian päivitysvastuusta ja -tiheydestä tulee hyvin hajanaisia tuloksia. Henkilöstöt eivät siis yksiselitteisesti ole riittävän tietoisia strategian päivittämiseen osallistuvista tahoista ja systemaattisesta päivitysfrekvenssistä. Henkilöstöt kertovat noudattavansa pankkiensa strategista linjaa, mutta ristiriita nousee siitä, että kysyttäessä strategian läpikäymisestä heidän kanssaan, henkilöstöt vastaavat strategian läpikäyntihetkiin hyvin eriävällä tavalla. Vastauksista on nähtävissä, että strategian läsnäolo arjessa on pankeissa tyydyttävällä tasolla, mutta mm. avoimista kommentteista nousee esille kehityskohteita ja on nähtävissä, että henkilöstöt kokevat strategiaprosessien modernisointitarvetta.

Yhtenä keskeisenä tekijänä vastauksista nousevat nykyisten strategiadokumenttien liian kattavat ja yksityiskohtaiset kuvaukset. Nykyiset strategiat ovat sivumäärältään kymmeniä sivuja ja henkilöstöt näkisivät, että alle 10-sivuinen strategia olisi riittävän tiivistetty ja ytimekäs. Valtaosa vastaajista näkee henkilöstön osallistavan strategiaprosessin yhdeksi kriittisistä kehityskohteista. Strategiadokumentteja ei pidetä sekavina, vaan ne koetaan ymmärrettäviksi. Niiden pituutta pidettiin kuitenkin negatiivisena tekijänä. Tutkimusvastauksista korostuu henkilöstöjen halu vaikuttaa strategiaprosessiin. Strategiadokumentin toivottaisiin olevan saatavilla ja sen pitäisi koskettaa arjessa. Unelmastrategian halutaan synnyttävän yhteisöllisen me-hengen ja tätä kautta edistävän työhyvinvointia ja yleistä viihtyvyyttä. Henkilöstöt kokevat asiakaslähtöisyyden Säästöpankeihin vahvasti liittyvänä tekijänä ja tämän vuoksi kilpailukykyä edistävä ja asiakkaan keskiöön nostava strategia nähdään merkityksellisenä.

Henkilöstöt kokevat haasteeksi strategiaprosessiin vaikuttamisen vaikeuden. Ristiriita syntyy paradoksisista, jossa vaikuttaminen on vaikeaa, mutta sille nähdään huutava tarve. Strategiaprosessin elävöittäminen ja arjessa jatkuvuuden varmistaminen nähtiin haasteelliseksi, jos pitäisi olla suorassa kontaktissa pankin ylimpään johtoon esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostilla. Sen sijaan nimettömät viestintäkanavat, konttoripalaverit sekä lähin esimies nähtiin mielekkäinä vaihtoehtoina vuorovaikutteisen strategian varmistamiseksi. Henkilöstöt kokivat, että rytmitetty ja systemaattinen kerran tai kaksi vuodessa toteutettava osallistava strategian päivitysprosessi olisi valtaosan mielestä aikataulullisesti järkevin. Pankkien strategiaprosessien kehittämisen kannalta merkityksellistä on se, että henkilöstöt pyydetessä olisivat valmiita osallistumaan arjessa elävän ja vuorovaikutteisen strategian varmistamiseen. Vastaajat toivovat keskustelua organisaatiossa ylös, alas ja sivuille, kaikkien asianosaisten kesken. Henkilöstöt ovat innostuneita strategiasta, joka syntyy yhdessä ponnistellen.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, ohjaako strategia nykyisin arkea tutkittavissa säästöpankeissa ja jos ei, niin halutaanko strategian ohjaavuuteen muutoksia, millä tavoin ja kenen toimesta. Tarkoituksena oli erottaa teorian ja empirian tasot. Selitysten tulisi perustua hyvin määriteltyihin teoriaan liittyviin käsitteisiin, mutta selitysten pätevyyden tutkimiseksi on siirryttävä empiiristen havaintojen tasolle. Täten tutkimusprosessi on käytännössä empirian ja teorian vuoropuhelua. Kuviossa 1 on tehty analyttinen ero kahden erillisen prosessin, teorian rakentamisen ja teorian testaamisen, välille (KvaliMOTV 2015).



Kuvio 3. Teorian rakentaminen ja teorian testaus (KvaliMOTV 2015).

Teorioiden rakentamiselle ei ole tarkoin määriteltyjä sääntöjä. Yhtenä lähtökohdana uuden teorian muodostamiselle voivat olla havaitut ilmiöt, joita olemassa olevat teoriat eivät pysty selittämään. Usein teorian rakentaminen alkaakin havainnoista. Ne voivat olla enemmän tai vähemmän systemaattisesti kerättyjä mielenkiinnon kohteen empiirisiä kuvauksia. Tällaista tieteellisen päättelyn tapaa kutsutaan induktioksi. Induktiiviselle päättelylle on ominaista, että tutkija

tekee yleistyksiä perustuen rajalliselle empiiristen havaintojen määrälle (Kvali-MOTV 2015).

Kehittämisehdotusten esittämisessä huomioidaan tutkimuksen kolmivaiheinen rakenne (henkilöstön kokemukset vallitsevasta strategiaprosessista, henkilöstön näkemykset toivotusta strategiaprosessista ja henkilöstön ajatukset keinoista kuinka elävä, jatkuva ja vuorovaikutteinen strategiaprosessi varmistetaan), kuitenkin niin, että saatuja tutkimustuloksia reflektoidaan teorian lisäksi myös Finanssialan Keskusliiton raporttiin Finanssialan kyvykkyudet 2020 – luotaus tulevaisuuteen. Tällä reflektoinnilla kehittämisehdotusten ajassa kestävyyttä saadaan pidennettyä ja vallitseviin haasteisiin pystytään vastaamaan kokonaisvaltaisemmin. Globalisaation mukanaan tuoma ennakoimattomuus ja talouden kompleksisuus tulee vaikuttamaan keskeisesti finanssitoimialaan, joten onnistunut kehittäminen vaatii tulevaisuuteen katsovaa visionäärisyyttä ja poikkeuksellista herkkyyttä tunnistaa heikot signaalit. Kuviossa 4 kuvataan tämän hetken finanssialan muutostrendit (Finanssialan Keskusliitto 2012, 12,14).



Kuvio 4. Finanssialan muutostrendit (Finanssialan Keskusliitto 2012, 14).

6.1 Viestintä

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksien tuloksia analysoitaessa huomio kiinnittyi ensimmäisenä viestintään ja erityisesti sen heikkoon tasoon tutkittavissa pankeissa. Heikko viestintä ei ole pelkästään tutkittavien pankkien ongelma, vaan se koskee koko Säästöpankkiryhmää. Ryhmästrategia ei välity yhtenäisenä kaikkiin pankkeihin, vaan jokainen pankki tekee omat tulkintansa toimitetusta materiaalista. Edelleen pankkien ryhmästrategian pohjalta laatimat omat strategiat viestitään organisaatioissa puutteellisesti ja kausaliteetit jäävät avaamatta. Läpi kehittämishankkeen on painotettu käytännönläheisyyttä ja konkreettisia ajatuksia arjen haasteiden ratkaisemiseksi. Tämän vuoksi tässä ei esitetä mitään monimutkaista viestintäsuunnitelmaa, vaan lähdetään avaamaan niitä pulonkauloja, jotka tutkimustulokset osoittivat (Henkilöstökysely 2015).

Viestinnän haasteet tutkittavissa pankeissa voidaan jakaa kolmeen kehittämistä vaativaan osa-alueeseen. Ensimmäinen haaste liittyy siihen, että strategiat eivät ole helposti saatavissa, vaan tutkimustulokset osoittivat, että kaikilla toimihenkilöillä ei ollut edes tarkkaa kuvaa siitä, missä ja millaisessa muodossa pankin strategiaa säilytetään. Strategian tulisi olla helposti saatavilla ja johdon tulisi arjessa jatkuvasti viitata siihen (Vuorinen 2013, 260). Tämän vuoksi laajemman version säilyttäminen keskeisellä paikalla sähköisessä arkistossa (esimerkiksi intranet) on välttämätöntä. Lisäksi jatkuva visuaalinen kohtaaminen strategian ydinkohtien kanssa edesauttaa merkittävästi viestinnän onnistumista. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi henkilöstön yhteisellä maalauksella neuvotteluhuoneen seinään, jolloin jokainen pääsee pohtimaan strategian sisältöä, ja kuinka ytimekkäästi se voidaan kuvata yhdellä maalauksella. Maalauksen onnistuminen vaatii saumatonta yhteistyötä koko henkilöstöltä ja jatkossa maalaukseen viittaaminen käy luonnollisesti, kun kaikki ovat olleet sitä yhdessä laatimassa.

Toinen viestinnän haaste liittyy itse sisältöön. Tutkimustulokset osoittivat, että vain murto-osa vastaajista oli täysin tietoinen pankin strategian sisällöstä. Tämän vuoksi edellä mainittu laajempikaan sähköinen versio ei saa olla sivumäärältään enempää kuin 5-10 sivua (Tuomi & Sumkin 2010, 15, 20-22). Yhdessä tehtävän maalauksen tulee sisältää keskeiset kohdat niin kiteytettynä ja arjessa elävässä muodossa, että välttämättä laajempaan versioon ei ole edes välttämättömyyttä jatkuvasti tukeutua. Niin laajemman version kuin maalauksenkin osalta on aivan turha käyttää vaikeita lauserakenteita ja vierasperäisiä ilmaisuja, koska arjessa asiat ovat yleensä melko yksinkertaisia. Tekstin ja kuvioiden tulee olla pelkistettyjä ja niiden ymmärtäminen ja sisäistäminen tulee olla mahdollista heti ensimmäisellä tarkastelukerralla.

Kolmas viestinnän haaste liittyy strategian markkinointiin. Ihmiset haluavat työskennellä menestyvissä yrityksissä (Tuomi & Sumkin 2010, 31-32). Kysyttäessä vastaajilta toivotusta strategiasta, merkittävä osa vastaajista toivoi, että nelmastrategia vahvistaisi kannattavuutta, kilpailukykyä, me-henkeä, työhyvinvointia ja asiakaskokemusta. Toisin sanoen sen lisäksi, että strategia on näytävästi esillä ja kirjoitettu arjessa toimivaan muotoon, tulee sitä myös markkinoida aktiivisesti niin henkilöstölle, asiakkaille kuin yhteistyökumppaneillekin (Salminen 2008, 229). Kuten teoriaosuudessa todettiin, perinteinen tapa on ollut pitää strategiaa hyvin salaisena ja pienen piiriin tiedossa, kun taas modernissa ajattelussa strategia avataan rohkeasti myös kaikille sidosryhmille (Tuomi & Sumkin 2010, 30; Salminen 2008, 229). Menestys ja vastaajien toiveet voivat toteutua vain sen kautta, että henkilöstö on ylpeä ja sitoutunut yhteiseen strategiaan. Yhdessä tehty maalaus neuvotteluhuoneen seinällä tai jopa konttorin asiakasaulassa antaa niin henkilöstölle kuin asiakkaille lupauksen, että tällä tavoin yrityksessämme tehdään töitä ja strategiassa esitettyihin pelisääntöihin voi luottaa. Parasta strategian markkinointia on jatkuva viittaaminen siihen kaikkien sidosryhmien arjessa, mutta sen lisäksi on hyvä tarjota säännöllisiä koko henkilöstön kokoavia keskustelutilaisuuksia. Valtaosa vastaajista toivoi näitä tilaisuuksia joko puolivuositain tai vuosittain.

6.2 Johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Elävän, jatkuvan ja dialogisen strategian varmistaminen lähtee ennen kaikkea johtamisesta. Esimerkiksi kaikki kolme edellä mainittua viestinnän haastetta on ratkaistavissa hyvällä ja modernilla johtamisella. Digitalisaation ja globalisaation voittokulku vaatii johtamiselta ennennäkemätöntä samanaikaisten asioiden moniajoa, joka voi onnistua vain vanhojen rakenteiden hylkäämisellä ja omaksumalla nopeasti uusia ketteriä johtamismetodeja. Johtajien on kyettävä tunnistamaan henkilöstön uudet osaamisvaateet, joissa vahva tietotekniikan hyödyntämisen kyky sekä vahva finanssialan osaaminen yhdistyvät kaksoiskompetenssiprofiiliksi. Näiden ihmisten johtaminen ei voi onnistua ilman avointa ja dialogista organisaatiokulttuuria (Mantere ym. 2011, 36-38,41; Finanssialan Keskusliitto 2012, 19).

Kuten tutkimustulokset osoittavat, kukaan vastaajista ei kokenut strategiaan vaikuttamisen olevan erittäin helppoa. Toivotuista vaikuttamiskanavista kysyttäessä nimettömät kanavat olivat suosittuja. Tutkimuksen pankkien johdon tulisi tarkastella kriittisesti nykyistä johtamista ja vallitsevaa organisaatiokulttuuria, koska selvästi henkilöstöt eivät uskalla puhua avoimesti kehittämiskohteista. Reflektoidessa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia yhdessä avoimien vastauksien kanssa, voidaan todeta, että pankkien ylin johto on etäännyntynyt arjesta. Johtamisen ja organisaatiokulttuurin kehittäminen avoimemmaksi ja sallivammaksi on erityisen haasteellista juuri sen vuoksi, että se vaatii istuvalta johdolta visionäärisyyttä ja voimakasta uudistumis- ja muutoshalukkuutta, jotta omaa hierarkkista ja vanhoillista mallia lähdetään kyseenalaistamaan ja purkamaan. Jos istuva johto ei pääse muuten asiassa eteenpäin, voi olla hyvä käyttää ulkopuolista fasilitaattoria, joka on tukena muutosprosessissa. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa ensin oma toimintatapansa viestinnässä ja sen lisäksi vaaditaan halu muuttaa asioita, myös omalta kohdaltaan (Mantere ym. 2011, 36-38,41).

6.3 Osallistaminen ja moniäänisyyden vahvistaminen

Työ finanssialalla on kiireistä ja nopeatahtista. Henkilöstön uupuminen ja masentuminen voidaan kuitenkin välttää työn merkityksellisyyden lisäämisellä osallistamisen kautta. Esimerkiksi yhdessä henkilöstön kanssa laaditut tavoitteet ja seurantamekanismit lisäävät työn mielekkyyttä ja motivaatiota. Osallistamisesta kumpuaa tekemisen meininki, joka vahvistaa onnellisuutta omaa työtä kohtaan. Moderni organisaatio on kaikille sidosryhmille avoin vaikuttamiskehä, jossa onnistuminen sitouttaa nykyisen henkilöstön ja houkuttelee uusia alan parhaita tekijöitä. Vastuunjakaminen ja kykyjen käyttämisen salliminen kehittävät työhön liittyviä prosesseja tehokkaasti. Menestyksenkäs osallistaminen vaatii johdolta aitoa innostusta, henkilöstön kanssa hiottua yhteistä suuntaa ja panostuksia työhyvinvointiin. Oleellista on huomioida toimihenkilöiden monimuotoisuus ja erilaisuus, koska juuri niistä modernilla johtamisella saadaan ammennettua innovatiivisuutta ja uusia yhdessä tekemisen muotoja (Valpola ym. 2010, 17; Erämetsä 2009, 78,80-81; Finanssialan Keskusliitto 2012, 22-23).

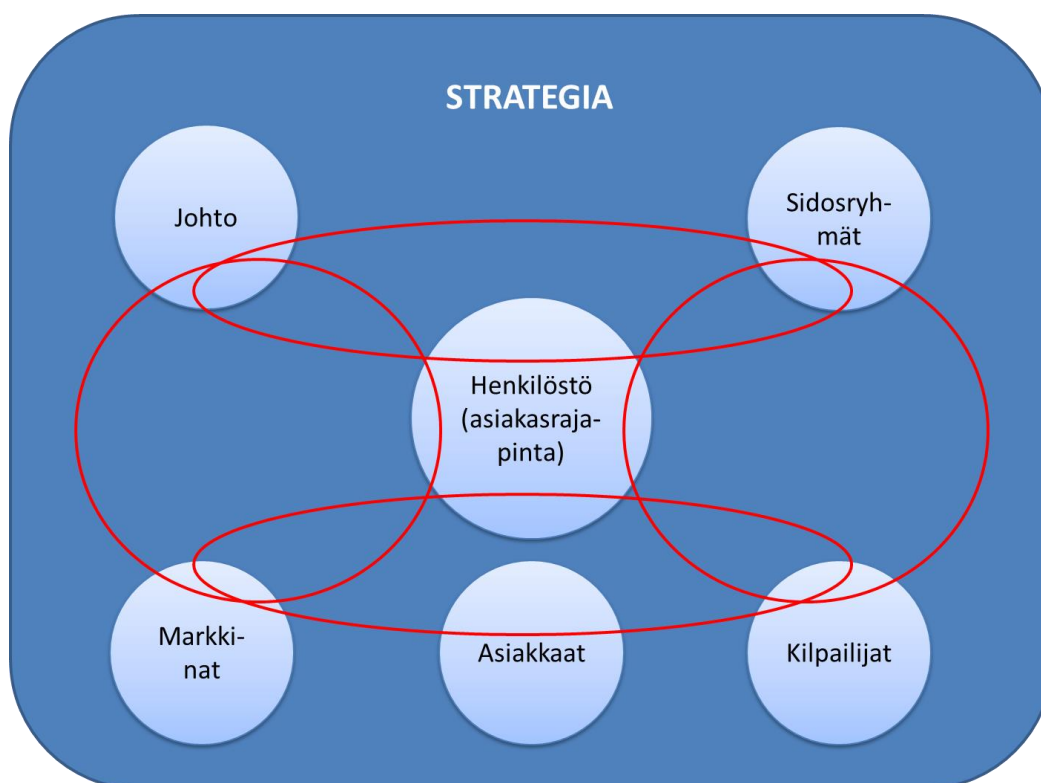
Ympyrä sulkeutuu viestinnästä ja johtamisesta osallistamiseen. Saadakseen henkilöstöjen täyden sitoutumisen ja työpanoksen, tulee johdon keskittyä kehittämään työtä ja etenkin omaa johtamista. Moderni johtajuus on positiivinen sekoitus vaikuttavaa viestintää, ilmiömäisiä vuorovaikutustaitoja ja terävöitettyä johtamisfilosofiaa. Osallistaminen ja moniäänisyyden salliminen synnyttävät uuden yrityskulttuurin ja sellaiset rakenteet, joissa yhdessä kirkastettu strategia saa henkilön antamaan kaikkensa asiakkaiden ja organisaation eteen. Uudistumisaalto lähtee liikkeelle henkilöstön tasapuolisesta ja reilusta kohtelemisesta, työilmapiirin kehittämisestä ja yhdessä yhteisen suunnan määrittämisestä. Keskeistä on kiinnittää huomiota yksiköiden ja yksilöiden väliseen yhteistyöhön, jotta toimintaympäristössä tapahtuvat heikot signaalit kuullaan ja niihin reagoidaan asiakaslähtöisesti, samanaikaisesti kehittäen edelleen organisaation prosesseja. Yhteistyön rakentamisessa tulee huomioida myös sukupolvien välinen kuilu. Tähän tarvitaan johdolta herkkäkorvaista kuuntelemisen ja erilaisuuden

ymmärtämisen taitoa, jotta informaatio välittyy myös konkreettisiksi hyödyiksi ja teoiksi organisaatiossa. Johdolta vaatii uskallusta hyödyntää myös uusien työntekijöiden ajatuksia, koska perinteisesti on tukeuduttu kokemukseen (Valpola ym. 2010, 85; Finanssialan Keskusliitto 2012, 23).

Moderni johtajuus on onnistumisen edellytysten luomista, ihmisten keskinäisriippuvuuksien tunnistamista, kaikkien osapuolten merkityksen kokemusten vahvistamista, itsensä toteuttamisen tunteen vahvistamista, henkilöstön hyvän elämän edistämistä, dialogisuuden korostamista, omien virheiden myöntämistä ja johtajuuden jatkuvaa edelleen kehittämistä. Elävä, jatkuva ja dialoginen strategia varmistetaan näillä edellä mainituilla johtamisopeilla ja hihojen käärimisellä arjen tekojen hyväksi. Kun noin 90 prosenttia vastaajista on kiinnostuneita osallistumaan strategiatyöskentelyyn, niin se on vahva mandaatti ja merkittävä voimavara kohti menestyvää ja osallistavaa organisaatiota (Santalainen 2009, 251; Kamensky 2010, 28,51,347-348, 355; Hiltunen 2011, 48-49; Finanssialan Keskusliitto 2012, 24).

6.4 Strategiaan osallistamisen malli

Tutkimustuloksista selvisi, että tutkittavissa pankeissa henkilöstön osallistaminen strategiaan on ollut vähäistä. Henkilöstöt kokivat, että strategia ei ole heillä tarkkaan tiedossa, eivätkä he tarkkaan tienneet, mistä strategian löytää. Tutkimuksesta selvisi myös, että henkilöstöt ovat kiinnostuneita strategiaprosessiin osallistumisesta ja valmiita käyttämään siihen myös omaa aikaansa. He ovat siis kiinnostuneita siitä, että työnantaja menestyy hyvin alati muuttuvilla ja kilpailuilla markkinoilla. Asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöstöllä on luonnostaan läheinen suhde asiakkaisiin, kilpailijoihin ja markkinoilla tapahtuviin muutoksiin (Valpola ym. 2010, 9; Santalainen 2009, 249).



Kuvio 5. Strategiaan vaikuttajat.

Jos henkilöstöllä ei ole tietoa, mikä on heidän pankkinsa strategia ja kilpailuetu, jota strategialla pyritään hyväksikäyttämään, heidän on vaikeaa kertoa pankkipalveluaan kilpailuttaville asiakkaille oman pankkinsa ylivertauudesta kilpaili-

joihin verrattuna. Yrityksessä tulisi olla positiivinen organisaatiokulttuuri, joka toimisi eräänlaisena liimana henkilöstön ja johdon välillä. Positiivisen organisaatiokulttuurin väliltä tulisi poistaa esteitä kaikin mahdollisin keinoin (Tuomi & Sumkin 2010, 21-22; Santalainen 2009, 256,258; Doz & Kosonen 2008, 274-275). Ihmisiä ei voi johtaa jatkuvassa muutoksessa turvautumalla jäykkiin prosesseihin, jolloin esimerkiksi aloitetta tehtäessä aloite lähetetään aloitelaatikkoon sähköpostilla eikä sen jälkeen asian käsittelystä saada jatkotietoa. Eräässä Kalannin Säästöpankin työntekijän haastattelussa todettiin seuraavasti: ”Työntekijöiden mielipiteet täytyisi ottaa huomioon kehittämisessä. Tällä hetkellä pankin käytössä ei ole aloitelaatikkoa, mutta johdon sihteerin kautta voi tehdä kehitysehdotuksia. Tietoa tehdyistä aloitteista saa takaisin vaihtelevasti yksikökohtaisissa palaverissa.”

Ennen kuin osallistava ja ketterä strategia saadaan organisaatiossa toimimaan, organisaatiokulttuuri täytyy saada muutettua aidosti avoimeksi ja positiiviseksi. Muulloin osallistavilla henkilöstötilaisuuksilla ei koeta olevan merkitystä strategian toteuttamisessa. Mikäli organisaatiokulttuuri saadaan muutettua, saadaan henkilöstöltä avoimemmin uusia ideoita yrityksen kilpailukykyyn liittyen. Osallistavan strategiaprosessin täytyy kuitenkin olla johdon vastuulla, muutoin vuorovaikutteista jatkuvuutta henkilöstön kanssa ei saada pidettyä yllä (Doz & Kosonen 2008, 16-19,46,49).



Kuvio 6. Strategiaan osallistamisen malli.

Kuviossa 6 kuvataan tutkimustulosten perusteella arkeen soveltuva mallia strategiaan osallistamisesta. Osallistamisen tulee olla säännöllistä ja jatkuvaa, jotta siitä syntyisi osa yrityskulttuuria ja yrityksen kilpailuetua (Valpola ym. 2010, 85-87; Hiltunen 2011, 48-49). Toimiva ja avoin organisaatiokulttuuri on liima, joka pitää strategiaan osallistamisen mallin yhdessä. On hyvä huomioida, että strategian tulee olla niin yksinkertainen ja läpinäkyvä, että sen pääpiirteet voi hyvin näyttää myös asiakkaille ja samalla luonnollisesti myös kilpailijoille. Kun strategia tuodaan maanläheiseksi ja fyysisesti muistuttamaan arkeen työpaikan seinälle yrityksen antamia asiakaslupauksia, se pysyy henkilöstöllä helpommin mielessä myös päivittäisessä tekemisessä. Myös asiakkaat voivat kysyä perusteluja omien raha-asioidensa positiivisiin tai negatiivisiin ratkaisuihin, jolloin ne ovat helposti perusteltavissa yksinkertaistetun strategian avulla.

Päämäärät

– Houkuttelevin & Suositelluin – Laajimmat & Kestävimmät Asiakkuudet – Ketterin – Vakain – Osaavin

Mahdollistajat

Asiakkuusstrategia
Keitä ja miten tavoittelemme

Kehittämisen- ja IT-strategia
Tarjoama & kanavat

Henkilöstöstrategia
Oikeat ihmiset oikeilla taidoilla

Riskienhallintastrategia
Laadukkaat
riskienhallintamenetelmät

Markkinointistrategia
Tekemisen punainen lanka,
kommunikointimme kokoaa
strategian yhdeksi



Megatrendit

- Digikommunikaatio 24/7
- Applikaatiot
- e-rahat
- IT-riskit
- Ikääntyvä väestö

Arvot – Asiakasläheisyys – Luotettavuus – Laadukkuus – Win/Win Taloudellisuus - Paikallisuus

Kuvio 7. Yksinkertaistettu strategiaesimerkki.

Yksinkertaistettu strategia on ilmaistu niin tiiviissä muodossa, että siitä on helppo nopeasti perustella päivittäiseen tekemiseen liittyvät asiat niin asiakkaille, sidosryhmille, johdolle kuin viranomaisillekin. Ei kuitenkaan riitä, että yhdessä maalataan yksinkertaistettu strategiakuva konttorin seinälle. Henkilöstön täytyy myös osata perustella tekemistään strategiaan liittyen luontevasti. Tässä on johdon lisäksi esimiehillä merkittävä rooli. Esimiesten täytyy pystyä perustelemaan pankissa tapahtuvia muutoksia henkilöstölle aina strategiaan viitaten, jolloin strategialle muodostuu automaattisesti luonnollinen side arkeen (Doz & Kosonen 2008, 46,49,117; Vuorinen 2013, 41-44).

6.5 Tutkimusprosessi

Kehittämishanke on eräänlainen matka tutkittavien pankkien organisaatiokulttuuriin, johtamiseen, vallitseviin rakenteisiin ja historian sanelemiin käytäntöihin. Prosessiin lähteminen jo itsessään synnyttää ensimmäiset muutokset organisaatioissa, koska jokainen kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimukseen vastaaja joutuu pohtimaan oman organisaationsa nykytilaa, omia ajatuksiaan toivosta organisaatiosta ja miettimään tutkimuksen tarvetta ja oikeutusta. Kehittämishankkeen aiheuttamat muutosimpulssit organisaatiolle alkavat siitä hetkestä, kun pankin toimitusjohtaja hyväksyy hankkeen ja ne jatkuvat vielä pitkään kehittämishankkeen kirjallisen version julkaisemisen jälkeen. Tämä johtuu siitä, että aina strategian esille tullessa henkilöstö todennäköisesti muistaa kehittämishankkeen ja siinä esitetyn osallistamisen, koska tutkimustuloksien mukaan sille oli selvä tilaus organisaatioissa. Myös vastaamatta jättäminen on osa muutosimpulssia, koska siinä yksittäinen toimihenkilö johtuu kuitenkin hetken punta-roimaan kehittämishankkeen sisältöä ja vasta sen jälkeen hänen tulee löytää itsestään perustelu vastaamatta jättämiselle (Mantere ym. 2011, 30-32,36-38,41-42).

Kehittämishankkeen synnyttämistä muutosimpulsseista löytyy konkreettisia todisteita matkan varrelta. Aloittamisvaiheessa tutkimuksen kivijalaksi tarvittiin kaikkien kolmen tutkittavan Säästöpankin strategiat. Pelkästään tämä kysymys synnytti toimitusjohtajissa todennäköisesti useita kysymyksiä, joista osan he jopa sanoivat ääneen. Missä päivitetty versio on? Onkohan strategia riittävän päivitetty? Miten aiotte käsitellä sisältöä työssänne? Kun kehittämishankkeen otsikosta kävi jo ilmi, että kyse on osallistamisesta, niin on melko varmaa, että toimitusjohtajat pohtivat heti lähtötilanteessa myös osallistamisen tilaa omassa pankissaan. Tieteellisestä näkökulmasta edellä esitettyjä ajatuksia voidaan pitää spekulatiivisina, mutta pohdinnalla halutaan kuvata muutosimpulssien syntymistä ja vaikuttavuutta läpi kehittämishankkeen elinkaaren (Mantere ym. 2011, 30-32,36-38,41-42).

Seuraava merkittävä kysymystulvan synnyttänyt kohta kehittämishankkeessa oli todennäköisesti kvantitatiivisen tutkimuksen julkaiseminen marraskuussa 2014. Vastajat ja vastaamatta jättäneet ovat pohtineet tutkimuksen saatesanoja ja itse tutkimuskysymyksiä ja sen jälkeen reflektoineet niitä omaan arkeensa. Tästäkin muutosimpulssista löytyy todisteita arjesta, koska osassa tutkimuksen pankkeja järjestettiin pikaisesti tutkimuksen julkaisemisen jälkeen osallistavia henkilöstötilaisuuksia, jotka käsittelivät muun muassa strategiaan liittyviä asioita. Jälleen näitä voidaan pitää vain yhteensattumina, mutta olisi näkemyksetöntä olla pohtimatta tilaisuuksien ja tutkimuksen julkaisemisen kausaliteetteja. Vastaavasti tammikuussa 2015 julkaistu kvalitatiivinen tutkimus aiheutti organisaatioissa muutosimpulsseja ja kysymystulvan. Miksi juuri minä olen osunut lumipallo-otantaan? Miten haastattelussa antamani näkemykset tulevat vaikuttamaan arkeeni jatkossa? Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pureuduttiin huomattavasti syvemmälle kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja näin voidaan olettaa, että sen synnyttämät kysymykset ja vastaukset vastaajissa ovat olleet edellistä tutkimusta harkitsevimpia ja fokuoituneempia (Mantere ym. 2011, 30-32,36-38,41-42).

Muutosimpulssien elinkaaren korkein huippu asettuu tutkittavien pankkien hallituskäynteihin. Muutos organisaatiossa lähtee ylimmästä johdosta ja tällöin mukaan tarvitaan toimitusjohtajan ja johtoryhmän lisäksi myös hallitus. Kehittämishankkeen tuloksien esitleminen hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle ei voi olla merkityksetön osa prosessia, koska heille kuvataan organisaation nykytila, henkilöstön tahtotila ja tarjotaan ajatuksia organisaatiokulttuurin ja johtamisen kehittämiseksi. Kun tilannetta reflektoidaan teoriaosuuteen perinteisestä ja modernista strategiaprozessista, niin voidaan perustellusti todeta, että tuloksien näkeminen synnyttää ylimmässä johdossa todennäköisesti hyvin ristiriitaisia tunteita ja koko tilaisuus saattaa tuntua jonkinasteiselta provokaatiolta. Kehittämishankkeen on tarkoitus saada aikaan konkreettinen ja arjessa elävä muutos ja tämän vuoksi hallituskäynnit nähtiin tärkeimpänä virstanpylväänä koko tutkimusprosessin elinkaareissa. Kehittämishanke on kuvannut evoluutiopolun perin-

teisestä strategiatyöstä kohti elävän, dialogisen ja jatkuvan strategiaprosessin organisaatiota. Polulle astuminen vaatii tutkittavien pankkien johdoilta rohkeutta, visionäärisyyttä, ennakkoluulottomuutta ja ennen kaikkea vahvaa halua kehittyä moderniksi avoimeksi ja osallistavaksi pankiksi (Erämetsä 2009, 83; Hiltunen 2011, 50; Salminen 2008, 46,50; Mantere ym. 2011, 30-32,36-38,41-42).

6.6 Työn validiteetti

Kvantitatiivista tutkimusta ja siitä saatuja tuloksia voidaan pitää valideina, koska tutkimus tehtiin kaikille henkilöille tutkimuksen kohteena olleissa pankeissa. Toistettaessa tutkimus, vastaukset muuttuisivat vain siltä osin, kun tutkimuksen kohteena olleissa pankeissa on tehty uudistuksia ja muutoksia tutkimuksen kohteena oleviin asioihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa huomioitiin vastaajien jakautuminen eri organisaatiotasolle, ikäryhmään ja sukupuoleen. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset noudattavat selkeästi toistensa linjaa, jonka vuoksi edellä kuvattu validiteetti pätee myös kvalitatiivisen tutkimuksen osalta. Asiaongelmaksi valittiin hypoteesi: Strategia ei ohjaa arkea säästöpankeissa. Hypoteesiin päädyttiin tutkittavien säästöpankkien nykyisten strategiaprosessien analysoinnin, liiketoiminnan tunnuslukujen seurannan sekä kirjallisuuden kautta. Hypoteesin pohjalta kartoitettiin tutkimuskysymyksiä, joiden avulla väittämä voitaisiin todistaa. Tutkimussuunnitelmaa tehtäessä pohdittiin siitä, että oliko tutkimuksen oikea lähestymistapa pyrkiä todistamaan hypoteesin olemassaolo vai pitäisikö asiaongelma asettaa kysymyksen muotoon: Ohjaako strategia arkea säästöpankeissa? Syvällisen analysoinnin jälkeen päädyttiin pitämään suoraa väittämää ja sen oikeaksi todistamista suoraviivaisempana lähestymistapana kuin kysymyksen muotoon asetettua asiaongelmaa. Jos tutkimuksella voidaan todistaa hypoteesin olemassaolo, tällöin myös kehitysehdotukset ovat selkeästi johdettavissa tutkimustuloksista.

Tutkimusongelma laadittiin hypoteesin pohjalta. Pääkysymykseksi asetettiin syyt, jotka aiheuttivat strategian irrallisuuden arjesta. Päättökysymys jaet-

tiin edelleen kolmeen alakysymykseen: henkilöstön kokemuksiin nykymallista, henkilöstön näkemyksiin toimivammasta mallista ja miten elävä, jatkuva ja vuorovaikutteinen strategia varmistettaisiin. Oli selvää, että kysymyksiä tulee lähestyä kokonaisvaltaisesti, jotta tutkimustuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä kehitysehdotusten pohjaksi. Tutkimuksessa päädyttiin toteuttamaan suurta vastaajamäärää analysoiva kvantitatiivinen tutkimus sekä syvemmälle menevä valikoidun kohderyhmän kvalitatiivinen tutkimus.

Tutkimusta suunniteltaessa pohdittiin myös sitä, että olivatko tutkimuskysymykset riittävän käytännönläheisiä, jotta henkilöstö pystyisi vastaamaan niihin objektiivisesti ja esimerkiksi tunteiden merkitys saataisiin minimoitua vastauksista. Kysymyslomaketta laadittaessa kiinnitettiin erityistä huomiota kysymysten aseteluun ja sanamuotoihin, jotta turhalta provosoinnilta vältyttäisiin, mutta samanaikaisesti pureuduttiin hypoteesin todistamiseen. Kysymysten asettamisen näkökulmasta teoreettinen viitekehys nostettiin merkittävään asemaan, jotta aikaisemmista tutkimuksista ja teorioista saataisiin nostettua useampia näkökulmia haettaessa vastauksia asia- ja tutkimusongelmiin.

Kun litterointi valmistui, aloitettiin aineistoon tutustumisen. Se tapahtui siten, että aineisto luettiin läpi useaan otteeseen ja perehdyttiin aineiston keskeisimpään sisältöön. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelu on kvalitatiivisen analyysin menetelmä, jossa tutkimusaineistosta on hahmoteltu keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoja ovat sellaiset aiheet, jotka toistuvat aineistossa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006 KvaliMOTV) Teemat ovat Ryanin ja Bernardin (2000 KvaliMOTV, 780) mukaan abstrakteja rakenteita, joita tutkijat tunnistavat ennen aineiston keräämistä, sen aikana ja jälkeen. Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsaus ja aiemmat tutkimukset muodostavat yhden teemojen lähteen. Tämän lisäksi tutkimuksessa johdetaan teemoja litteroidusta tekstistä. (Ryan & Bernard 2000 KvaliMOTV, 780) Näin ollen aineiston analysoinnissa ja

teemoittamisessa käytettiin teoriasidonnaista lähestymistapaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99).

Triangulaatio

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaatiossa yhdistetään useita menetelmiä sekä lähestymistapoja. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään menetelmätriangulaatiota, koska yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei olisi tavoitettu riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Useamman menetelmän käyttö parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142)

Jos tutkimuksessa olisi käytetty ainoastaan kvantitatiivisen haastattelututkimuksen aineistoa, olisi tutkimusongelmaa lähestytty vain tietyistä näkökulmista. Tutkimuksessa haluttiin aluksi kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla kartoittaa, ohjaako strategia nykyisin arkea tutkittavissa säästöpankeissa ja jos ei, niin halutaanko strategian ohjaavuuteen muutoksia, millä tavoin ja kenen toimesta. Kun kyselytutkimuksessa oli todettu tutkittavan ongelman laajuus, haastattelujen avulla tutkimuksessa päästiin pintaa syvemmälle ja hakemaan syitä sekä kehitysehdotuksia strategian arjen ohjaavuudelle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142).

6.7 Ideoita jatkotutkimuksille

Jatkotutkimuksia varten on tunnistettavissa kaksi selkeää tilausta. Ensimmäinen kulminoituu vahvasti kehittämishankkeen synnyttämien muutosimpulssien tutkimukseen. Kuinka kehittää sellaiset mittarit, joilla voitaisiin mitata yhden tai usean samanaikaisen kehittämishankkeen vaikutuksia organisaatioon ja tunnistaa niiden avulla kehittämishankkeen elinkaari, sen vaiheet ja kaaren olemas-

saaloon ja aikaulottuvuuteen liittyvät elementit? Tässä kehittämishankkeessa muutosimpulsseja johduttiin päättelemään arjen tapahtumien ja kokonaisuuteen reflektoinnin kautta, mutta jatkotutkimus synnyttäisi yksiselitteisen muutosimpulssien vaikuttavuuden todistavan elinkaarimallin.

Toinen jatkotutkimuksen aihe liittyy toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten kokemuksen analysoimiseen ja näkyväksi tekemiseen. Syvähaastattelemalla toimitusjohtajia ja hallituksen jäseniä saataisiin arvokasta tutkimustietoa siitä, että minkälaisia toivomuksia heillä olisi heidän organisaatioissa tehtäville kehittämishankkeille. Tällöin tulevat kehittämishankkeet voisivat huomioida tutkimustulokset muun muassa kysymyksen asettelussa ja tulosten esittämisessä. Tämä jatkotutkimus on keskeinen muutoksen synnyttämiseksi ja sen pysyvyyden varmistamiseksi, koska tämä kehittämishanke ei pysty todistamaan, että synnytti hieman ehkä provokatiivinenkin kysymyksen asettelu ja hallituskäynnit enemmän muutosvastarintaa kuin halukkuutta muuttaa omaa organisaatiota kohti osallistavampaa organisaatiokulttuuria ja johtamista.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten nykyinen strategia ohjaa arkea Huittisten, Kalannin ja Liedon Säästöpankeissa sekä miten henkilöstö voisi osallistua strategiaan tulevaisuudessa nykyistä paremmin. Aiemmat tutkimukset ovat olleet lähinnä strategian laatimiseen tai jalkauttamiseen liittyviä, joissa ei ole käsitelty henkilöstön osallistamista strategiaprosessiin. Tutkimuksessa tutustuttiin aluksi syksyllä 2014 Säästöpankkiryhmän, Huittisten, Kalannin ja Liedon Säästöpankkien strategioihin. Sen jälkeen tutustuttiin aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, teoksiin, artikkeleihin, sähköisiin julkaisuihin, kuviin, kaavioihin sekä asiakirjoihin, jotta tutkittava ilmiö tarkentui. Teoreettisen viitekehyksen muodostamisen jälkeen edellä mainittujen pankkien henkilöstöille teetettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus sähköpostilla marraskuussa 2014 (LIITE 2). Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on, että se pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä järjestelmällisten havaintojen avulla. (Hirsjärvi ym. 2014, 140). Sähköpostikyselyyn vastattiin anonymisti siten, että yksittäisen henkilön vastauksia ei ollut tarkoituksenmukaista nostaa esille. Vastaajille taattiin anonymiteettisuoja, jonka toivottiin sekä parantavan vastausprosenttia että takaavan luotettavampia ja avoimempia vastauksia kyselyyn.

Kyselytutkimuksen jälkeen tutkimustulokset analysoitiin ja sen perusteella laadittiin kysymykset haastattelututkimusta varten (LIITE 3). Haastattelututkimus toteutettiin harkinnanvaraisella lumipallo-otannalla. Lumipallo-otannassa tutkijalla on aluksi joku avainhenkilö, joka johdattaa hänet toisen informantin luokse ja tutkimusaineisto kerätään siten, että tutkija etenee informantista toiseen sitä mukaa, kun hänelle esitellään uusia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88). Jokaisesta tutkittavasta pankista oli aluksi valittuna yksi avainhenkilö, joka johdatti haastattelun päätteeksi tutkijat seuraavan haastateltavan luokse. Tutkimusaineisto kerättiin siten, että haastateltavasta toiseen edettiin sitä mukaa, kun uusia haastateltavia esiteltiin.

Lumipallo-otannan sattumanvaraisuudesta huolimatta haastatteluihin haluttiin näkemyksiä erilaisissa tehtävissä toimivilta henkilöiltä. Tästä syystä tutkimukseen otettiin mukaan jokaisesta pankista johtoryhmän edustaja, esimiestehtävissä toimiva henkilö, asiantuntijatehtävissä toimiva henkilö sekä asiakaspalvelutehtävissä toimiva toimihenkilö. Tätä kautta tutkimukseen saatiin näkemyksiä strategian ohjaamisesta arjessa kaikilla organisaatiotasolla. Haastatteluaineiston analyysin teemoittelu tehtiin siten, että ensin käytiin läpi toimihenkilöhaastattelut, sen jälkeen asiantuntijahaastattelut, esimieshaastattelut sekä viimeisenä johdon haastattelut. Aineistosta etsittiin keskeisiä toistuvia teemoja. Tämän jälkeen etsittiin samaa tarkoittavat teemat saman sarakkeen alle ja eroavat teemat eri sarakkeiden alle. Teemoittelu eteni Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) näkemysten mukaan siten, että ensiksi muodostettiin ja ryhmiteltiin teemat ja sen jälkeen tarkasteltiin niitä yksityiskohtaisemmin. Näitä teemoja olivat osallistaminen, vaikuttamisen helppous ja avoimuus. Tuloksissa tarkasteltiin näitä teemoja yleisesti sekä yksityiskohtaisemmin.

Strategian tutkimushetken ohjautuvuuden kartoituksen perusteella laadittiin kehitysehdotukseksi strategiaan osallistamisen malli syksyllä 2015. Päätös strategiaan osallistamisen mallin käyttöönotosta ja jalkauttamisesta jää tämän opinäytetyön ulkopuolelle ja jokainen yritys vastaa siitä halutessaan omalta osaltaan. Varsinaisessa tutkimuksessa on pysytty tutkimussuunnitelman mukaisessa aikataulussa.

Kyselytutkimuksen avulla saatiin vastaus henkilöstön kokemuksiin nykymallista. Vastaukset vaihtelivat pankeittain, mutta yleisesti ottaen päivittäisen työnsä kannalta strategia koettiin pääosin jonkin verran ohjaavaksi tekijäksi. Jos strategiaa pidetään säännöllisesti esillä ja siihen viitataan yhteisissä tilaisuuksissa, se korreloi henkilöstön mielipiteisiin strategian osallistavuudesta ja strategiaan vaikuttamismahdollisuuksista. Strategiaan vaikuttaminen koettiin tutkittavissa pankeissa suurimmalta osalta vaikeaksi tai melko vaikeaksi.

Haastattelututkimuksen avulla saatiin vastaus henkilöstön kokemuksiin toimivammasta mallista. Haastateltavat toivoivat, että strategia olisi helposti saatavilla ja siihen olisi omalta osaltaan helppo vaikuttaa. Vaikuttamistapojen osalta hyviksi koettiin koko henkilöstön pienryhmissä osallistavat tilaisuudet, joita järjestetään 1-2 kertaa vuodessa. Strategiasta täytyy lisäksi puhua jatkuvasti yksiköissä, jotta ymmärretään, minkä vuoksi yrityksessä toimitaan tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa. Myös yrityksen aloitetoiminnan täytyy olla helppoa, aloitteen tekemisestä täytyy saada palautetta ja siitä voidaan tarvittaessa palkita. Yrityksen organisaatiokulttuurilla huomattiin olevan merkittävä rooli siihen, halutaanko palautetta antaa nimettömänä vai omaa nimeään käyttäen. Tällä puolestaan on suuri merkitys siihen, tehdäänkö aloitteita lainkaan.

Elävän, jatkuvan ja vuorovaikutteisen strategian varmistamiseksi haettiin vastauksia menetelmätriangulaatiota käyttäen. Vastajaat olivat kiinnostuneita oman yrityksensä menestymisestä ja suurin osa vastaajista on valmis käyttämään strategian päivittämiseen aikaansa, jos heiltä sitä pyydettäisiin. Strategian toivotaan olevan arjessa riittävän tiivistetty, koska pitkät kalvosarjat eivät jää mieleen päivittäisessä tekemisessä. Tutkimuksen tuloksena laadittiin strategiaan osallistamisen malli, jota voidaan käyttää hyödyksi yrityksissä.

Osallistamisen tulee olla säännöllistä ja jatkuvaa, jotta siitä syntyisi osa yrityskulttuuria ja yrityksen kilpailuetua. Strategian tulee olla niin yksinkertainen ja läpinäkyvä, että sen pääpiirteet voi hyvin näyttää myös asiakkaille ja samalla luonnollisesti myös kilpailijoille. Kun strategia tuodaan maanläheiseksi ja fyysisesti muistuttamaan arkeen työpaikan seinälle yrityksen antamia asiakaslupauksia, se pysyy henkilöstöllä helpommin mielessä myös päivittäisessä tekemisessä. Myös asiakkaat voivat kysyä perusteluja omien raha-asioidensa positiiviin tai negatiivisiin ratkaisuihin, jolloin ne ovat helposti perusteltavissa yksinkertaistetun strategian avulla.

Yksinkertaistettu strategia on ilmaistu niin tiiviissä muodossa, että siitä on helppo nopeasti perustella päivittäiseen tekemiseen liittyvät asiat niin asiakkaille, sidosryhmille, johdolle kuin viranomaisillekin. Ei kuitenkaan riitä, että yhdessä maalataan yksinkertaistettu strategiakuva konttorin seinälle. Henkilöstön täytyy myös osata perustella tekemistään strategiaan liittyen luontevasti. Tässä on johdon lisäksi esimiehillä merkittävä rooli. Esimiesten täytyy pystyä perustelemaan pankissa tapahtuvia muutoksia henkilöstölle aina strategiaan viitaten, jolloin strategialle muodostuu automaattisesti luonnollinen side arkeen.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1996. Erinomaista rakas Watson. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. 3. painos. Helsinki: Hanki ja Jää.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy.

Doz, Y.; Kosonen M. 2008. Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. Harlow: Pearson Education Ltd.

Doz, Y.; Kosonen M. 2008. Nopea Strategia – Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum.

Erämetsä T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Finanssialan Keskusliitto 2014. Finanssialan henkilöstö 2014. Viitattu 15.3.2015 <http://www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot/Sivut/default.aspx>.

Finanssialan Keskusliitto 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen raportti.

Fountainpark 2013. Strategian laatiminen: Onko strategianne osa arkea vai paperi johdon pöydällä?. Viitattu 28.10.2014 <http://www.fountainpark.fi/blogi/strategian-laatiminen-onko-strategianne-osa-arkea-vai-paperi-johdon-poydalla/>.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hiltunen A. 2011. Johtamisen taito. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 10 osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S.; Remes P. & Sajavaara P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo 2014: Bookwell Oy.

Huittisten Säästöpankin strategia 2014.

Kalannin Säästöpankin strategia 2014.

Kamensky M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Kilpimaa A. 2005. Investors in People käytännössä – Avain organisaation menestykseen. Vantaa: Dark Oy.

KvaliMOTV 2015. Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 6.9.2015 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali>.

KvantiMOTV 2014a. Postikyselyaineiston kokoaminen. Viitattu 1.11.2014 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html>.

KvantiMOTV 2014b. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 1.11.2014
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>.

Liedon Säästöpankin strategia 2014.

Mantere S.; Suominen K. & Vaara E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Henkilöstökysely 2015. Minä Yhteisen Menestyksen Rakentajana. Säästöpankkiryhmän ja pankkien taso.

Ristikangas, V.; Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.

Salminen J. 2008. Seitsemän askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Santalainen T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum.

Säästöpankkiryhmä 2014. Ryhmän rakenne. Viitattu 15.11.2014
<http://www.saastopankki.fi/saastopankkiryhma/ryhman-rakenne>.

Säästöpankkiryhmä 2014. Säästöpankit. Viitattu 15.11.2014
<http://www.saastopankki.fi/saastopankkiryhma/saastopankit>.

Säästöpankkiryhmän strategia 2014.

Säästöpankkiryhmän yleisesittelymateriaali 2015.

Tikkanen H. & Frösén J. 2011. Stratmark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi L. & Sumkin T. 2010. Strategia arjessa – Oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Valpola A.; Kvist H.; Heimonen J.; Niutanen K.; Lillkäll L.; Masalin L. & Kalin R. 2010. Strategia toimeksi – Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Veal, A. J. 1997. Research Methods for Leisure and Tourism. A Practical Guide. 2. painos. Lontoo: ILAM.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.–2. painos. Helsinki: Tammi.

Vuorinen T. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Liettua: Balto print.

Strategian laatiminen: onko strategianne osa arkea vai paperi johdon pöydällä?

Henkilöstö tulee ottaa mukaan organisaation strategiatyön laadintaan. Strategia kirkastuu tekemällä se yhdessä kirkkaaksi. Tämä oli Solteq Oyj:n toimitusjohtaja Repe Harmasen, Helsingin kaupungin rakentamispalvelu STARAn toimitusjohtaja Timo Martiskaisen ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun vararehtori Lauri Tuomen viesti aamiaistilaisuudessamme 21. maaliskuuta.

"Suuri arvo henkilöstön osallistamisessa strategian laadintaan on jo se, että he kokevat saavansa osallistua", aloitti Solteq Oyj:n toimitusjohtaja Repe Harmanen kertoessaan strategian laadinnasta haastavassa yritysfuusiossa. "Aina sanotaan, että pitäisi olla joku tarina ja juttu... me itse teimme tarinaamme yhdessä ja sillä oli fuusio tilanteessa mittaamaton arvo".

Vaikka asiakkuudet, tuloksellisuus ja kehittyminen ovat tärkeitä asioita, voisiko onnistunut strategian laatiminen olla myös suurelta osin yrityksen ilmapiiriin vaikuttamista? "Sehän on kuitenkin loppupeleissä fiilistä, sitä että tuntuuko se vai ei. Mehän voimme johtona päättää mitä asiakkaille tarjotaan tai ei, miksi ja miten. Mutta jos henkilöstömme ei ole ilmapiirissä mukana niin asiakkuudet, tuloksellisuus ja kehittyminen siinä kärsivät automaattisesti", Harmanen haastoi tilaisuuden osallistujia.

Helsingin kaupungin rakentamispalvelu STARAn toimitusjohtaja Timo Martiskainen painotti puheenvuorossaan kirkkaan vision, yksinkertaisen strategian ja käytännönläheisen toteutuksen merkitystä. "Meillä henkilökunnan osallistaminen strategian laadintaan on tuottanut selkeitä arjen innovaatioita parantamaan jokapäiväistä työtä.", Martiskainen kertoi. Henkilökunta on lähtenyt innolla mu-

kaan kehittämään strategiakarttaa vuodelle 2015. Eri henkilöstöryhmät ovat oma-aloitteisesti olleet yhteydessä johtoon ja ”positiivisessa mielessä omineet” eri kehityskohteita ja projekteja itselleen. ”Yksikään ulkopuolinen konsultti ei voi vain tulla ja laatia yritykselle strategiaa, etenkin STARAn kaltaiselle vahvasti henkilöstövaltaiselle yritykselle. Eivät ihmiset ulkopuolisen käskyttäminä toimi”, Martiskainen kiteytti.

Strategian laatiminen on oppimisprosessi

Toimintaympäristö muuttuu ja se muuttaa myös yritysten strategian laadintaa. Ilman uudistamista ja uudistumista yritykset eivät pärjää. Oikeiden kysymysten tunnistaminen ja hyvien strategisten valintojen tekeminenkään eivät kuitenkaan yksin riitä. Jotta strategia saadaan toteutumaan, se pitää saada aidosti ohjaamaan yrityksen toimintaa. Tämä tarkoittaa strategian tuomista osaksi koko henkilöstön arjen työtä ja onnistumisia.

"Strategia on organisaation sykkivä sydän", kolmas puhujamme vararehtori Lauri Tuomi HAAGA-HELIA:sta totesi heti esityksensä alkuun. Tuomi toimii tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoiminnan johtamistehtävissä. Hänen väitöskirjansa käsitteli pk-sektorin avainhenkilöstön strategista kehittämistä. "Strategian ei tule olla pakkopullaa vaan jotakin, joka innostaa. Prosessin tulee olla avoin ja henkilöstön tulee osallistua sen tekemiseen. Henkilöstöä ei tule ajatella enää vain staattisena viestinnän kohteena." Tämä ei tarkoita huutoäänestystä, vaan johdon tulee ohjata prosessia pelkän strategiasta viestittämisen sijaan.

"Strategian laatiminen on mitä suurimmassa määrin oppimisprosessi ja sitä tulee harjoitella. Yleensä tarvitaan ainakin kaksi kierrosta, että strategia alkaa muuttua käytännön toiminnaksi organisaatiossa. Kaiken ei tarvitse olla valmista

ennen kuin ensimmäisiä strategian mukaisia toimintamalleja aletaan kokeilla, vaan kokeilut tulee aloittaa heti. Siitä matkan tulisi jatkua kohti rullaavaa strategiaa”, Tuomi kiteytti.

Hänen tutkimustensa mukaan parhaaseen lopputulokseen päästään, kun nämä asiat ovat kunnossa strategiaprosessissa:

- Systeemisyys ja rullaavuus
- Puheen ja toiminnan yhdenmukaisuus
- Tekemisen prosessi itsessään on tärkeä
- Strategian pelkistäminen, fokusointi ja kirkastaminen

Kysymys siis kuuluukin: onko strategianne aidosti osa arkea vai pelkästään paperi ylimmän johdon pöydällä?

Kyselytutkimuksen kysymykset

Ikä

- 18-20 vuotta
 21-30 vuotta
 31-40 vuotta
 41-50 vuotta
 51-60 vuotta
 61 vuotta -

Sukupuoli

- nainen
 mies

Pankki, jossa työskentelen

- Huittisten Säästöpankki
 Kalannin Säästöpankki
 Liedon Säästöpankki

Työkokemus Säästöpankissa

- 0-2 vuotta
 3-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-20 vuotta
 21-30 vuotta
 31 vuotta –

Työkokemus toimialalta

- 0-2 vuotta
 3-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-20 vuotta
 21-30 vuotta
 31 vuotta –

Työkokemus, koko työura

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- 31 vuotta –

Nykyinen työtehtävä

- toimihenkilö
- asiantuntija
- päällikkö
- johtaja
- johtoryhmän jäsen
- toimitusjohtaja/varatoimitusjohtaja

Koulutus, korkein suoritettu

- peruskoulu
- ylioppilas
- opisto/ammattioppilaitos
- alempi korkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto
- lisensiaatti/tohtori

Kokonaistyytyväisyytesi Säästöpankkiin työnantajana (kouluarvosanoin)

- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Tietämykseni mukaan pankkini strategia on

- tulosteena kaikkien toimihenkilöiden ulottuvilla
- sähköisessä arkistossa tai intranetissä kaikkien toimihenkilöiden ulottuvilla
- vain johtajilla ja pankin hallituksella on pääsy strategiamateriaaliin
- vain johtoryhmän jäsenillä ja pankin hallituksella on pääsy strategiamateriaaliin
- vain toimitusjohtajalla ja pankin hallituksella on pääsy strategiamateriaaliin
- vain pankin hallituksen jäsenillä on pääsy strategiamateriaaliin
- en tiedä, missä pankkini strategia on

Suhteeni pankkini strategiaan

- tiedän tarkalleen mitä se pitää sisällään
- tiedän pääasiat hyvin
- tiedän pääasiat jotenkin
- tiedän jotakin pankkini strategiasta
- en tiedä mitä pankkini strategia sisältää

Tällä hetkellä strategian päivitysvastuu pankissani on

- kaikilla työntekijöillä
- johtajilla
- johtoryhmän jäsenillä
- toimitusjohtajalla
- hallituksella
- toimitusjohtajalla ja hallituksella yhdessä
- isännistöllä
- en tiedä kuka on vastuussa

Pankkini strategiaa päivitetään

- jatkuvasti
- kuukausittain
- muutaman kerran vuodessa
- kerran vuodessa
- 3 vuoden välein
- 5 vuoden välein
- en tiedä milloin pankkini strategiaa päivitetään

Pankkini strategiaa tai sen osa-alueita on esitelty minulle (tai olen itse ollut esittelijänä) viimeksi

- tässä kuussa
- 1-3 kuukautta sitten
- kuluvan vuoden aikana
- 1-2 vuotta sitten
- 3 vuotta sitten
- yli 3 vuotta sitten
- en muista milloin strategiaa on viimeksi esitelty

Päivittäisen työni kannalta koen strategian

- keskeisimmäksi ohjaavaksi tekijäksi
- jonkin verran ohjaavaksi tekijäksi
- melko etäiseksi arjesta
- täysin irralliseksi arjesta

Pankkini nykyistä strategiaa kuvaavat parhaiten seuraavat ilmaisut (vastaa jokaiseen kohtaan):

	1 ei kuvaa lainkaan	2 kuvaa osittain	3 kuvaa hyvin	4 kuvaa erittäin hyvin
kaikki toimihenkilöt osallistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
johtajien dokumentti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sekava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ymmärrettävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kapulakielinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saatavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
salainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ammattitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kotikutoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arjessa elävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kuollut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
me-henkeä vahvistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työhyvinvointia vahvistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kilpailukykyä edistävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kannattavuutta edistävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
irrallaan markkinoiden todellisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakaskokemusta edistävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnettuutta edistävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakkaat unohtava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mielestäni hyvä strategiadokumentti

- on erittäin perusteellinen, pituudeltaan jopa yli 30 sivua
- määrittää keskeiset asiat perusteellisesti, pituudeltaan noin 20-30 sivua
- määrittää keskeiset asiat tiivistetysti, pituudeltaan alle 10 sivua
- on korkeintaan 1-3-sivuinen ja siitä on helppoa kerrata pankin päämäärät

Toivomaani strategiaa kuvaavat parhaiten seuraavat ilmaisut:

	1 ei kuvaa lain- kaan	2 kuvaa osittain	3 kuvaa hyvin	4 kuvaa erittäin hyvin
kaikki toimihenkilöt osallistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
johtajien doku- mentti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sekava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ymmärrettävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kapulakielinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saatavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
salainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ammattitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kotikutoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arjessa elävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kuollut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
me-henkeä vahvis- tava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työhyvinvointia vahvistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kilpailukykyä edis- tävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kannattavuutta edistävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
irrallaan markki- noiden todellisu- desta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakaskokemusta edistävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnettuutta edis- tävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakkaat unohtava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mielestäni ongelmat strategian jalkauttamisessa arkeen johtuvat siitä, että

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
kaikki johtajat ovat epäpäteviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osa johtajista on epäpäteviä, joten heitä ei kiinnosta pankkini tulevaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kaikkia toimihenkilöitä ei kiinnosta pankkini tulevaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategia on liian vaikeasti ymmärrettävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategia ei ole saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategiaa ei esitellä lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategiasta ei puhuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategiaan ei saa vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategia on teoriaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategia ei toimi käytännössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pankissani ei tiedetä kenen vastuulla strategia on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehitysehdotuksiani ei oteta tosissaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
roikutaan vanhoissa toimintatavoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ei hyväksytä toimialan murrosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteisissä keskusteluissa keskitytään vain lähitulevaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiossamme strategiaan vaikuttaminen on

- vaikeaa
 melko vaikeaa
 helppoa
 erittäin helppoa

Mielestäni henkilöstön osallistaminen strategiatyössä on

- merkityksetöntä
 melko merkityksetöntä
 tärkeää
 erittäin tärkeää

Mikä osallistumistapa olisi mielestäni henkilöstölle sopiva strategian kehittämiseen

	erittäin helppo	helppo	vaikea	erittäin vaikea
yhteisen aloittelaa- tikon kautta nimet- tömänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteisen henkilös- tölle luodun vuoro- vaikutteisen työti- lan kautta omalla nimellä vastaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteisen henkilös- tölle luodun vuoro- vaikutteisen työti- lan kautta nimet- tömänä vastaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lähettämällä säh- köpostia pankin johdolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
soittamalla pankin johdolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oman yksikön pa- laverien kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keskustelemalla asioista oman esi- miehensä kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arjessa elävän ja vuorovaikutteisen strategian varmistamiseksi

- toivoisin säännöllistä vuosineljänneksittäin pidettävää koko henkilöstön kokoavaa keskustelutilaisuutta
- toivoisin säännöllistä puolivuositain pidettävää koko henkilöstön kokoavaa keskustelutilaisuutta
- toivoisin säännöllistä vuosittain pidettävää koko henkilöstön keskustelutilaisuutta
- en halua yhtään tilaisuutta lisää, koska arki on muutenkin jo riittävän kiireistä
- Muu:

Jos pyydettäisiin, niin

- osallistuisin mielelläni strategian laadintaan ja päivittämiseen ja olisin valmis käyttämään siihen jopa hieman vapaa-aikaani
- osallistuisin mielelläni strategian laadintaan ja päivittämiseen työaikana
- voisin harkita osallistuvani strategian laadintaan ja päivittämiseen työaikana
- kieltäytyisin, koska mielestäni se ei kuulu tehtäviini

Omia ajatuksiani osallistavan ja vuorovaikutteisen arjessa elävän strategian varmistamiseksi

Haastattelukysymykset

Miten nykyinen strategia ohjaa arkeasi?

Miten sinä rakentaisit osallistavan ja vuorovaikutteisen strategian, joka ohjaisi mielekkäällä tavalla kaikkia?

Miten positiivista muutosvoimaa saadaan pidettyä yllä ja strategian jatkuva päivittäminen varmistetaan?