

Ilmari Tala

KESKIJOHDON ROOLI YRITYSTEN STRATEGIAN TOIMEENPANOSSA

Kandidaatintutkielma
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Jaakko Siltaloppi
Joulukuu 2022

TIIVISTELMÄ

Ilmari Tala: Keskijohdon rooli yritysten strategian toimeenpanossa (Middle management role in companies strategy implementation)

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Tuotantotalous

Joulukuu 2022

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee keskijohdon roolia osana strategiaprosessia, jossa keskeisin tarkasteltava prosessin vaihe on strategian toimeenpano. Keskijohdon merkitys strategian toimeenpanijana on kasvanut jatkuvasti, jonka vuoksi myös tutkimusta on tarvittu ja tarvitaan kehityksen tueksi. Tutkielmassa selvitetään keskijohdon tärkeimmät roolit strategian toimeenpanovaiheessa. Näiden roolien pohjalta etsitään tekijöitä, jotka keskijohdon toiminnassa ja ympäristössä vaikuttavat strategian toimeenpanon lopputulokseen. Ongelmakohtia keskijohdon rooleissa voivat aiheuttaa esimerkiksi ylempi johto, omat haasteet tai sosiaalinen ympäristö. Tämä kandidaatintutkielma tehdään kirjallisuuskatsauksena.

Tutkielmassa käytetään neljää keskijohdon roolille määriteltyä strategista työtehtävää, joista yksi on harkitun strategian toimeenpano. Strategian toimeenpanoa tutkitaan keskijohdon näkökulmasta, ja keskijohdolle tunnistetaan hyvin laaja toimintakenttä. Tämän vuoksi roolit vaihtelevat suuresti keskijohtajien välillä, mutta toimenkuvalla löytyy kuitenkin paljon yleisiä piirteitä.

Keskijohdolle määritetään tutkielmassa välittäjärooli eri organisaatiotasojen välisenä resursien siirtäjänä. Keskijohdon välittäjäroolin vaikutukset ovat merkittäviä kasvavan strategisen vastuun keskellä. Strategian toimeenpanon kontekstissa välittäjälle määritetään neljä eri välityssuhteista riippuvaa roolia. Roolit eroavat välityssuhteen lisäksi toimintaa rajoittavien ja helpottavien tekijöiden, toiminnan syiden ja strategisten tavoitteiden osalta.

Tutkimuksessa keskijohdon strategisen toimeenpanon onnistumiselle löydetään useita eri tekijöitä ja tässä tutkielmassa keskitytään niistä kolmeen: keskijohtajien omaan motivaatioon, ylemmän johdon tukeen sekä sosiaalisen ympäristön ja tunteiden vaikutuksiin. Näistä kaikilla on vaikutuksia organisaation eri toimijoiden suhtautumiseen strategiaprosessia kohtaan, ja sen eri rooleissa suoriutumiseen. Olennainen osa organisaation strategiaprosessia on keskijohtajan suoriutuminen omalla laajalla tehtäväkentällä.

Tulevaisuuden tutkimusehdotuksina tämän tutkielman pohjalta esitetään aihepiirin yhtenäistämistä esimerkiksi uusia viitekehyksiä luoden. Tutkielman perusteella strategian suunnittelua ja toimeenpanoa yhdistäville viitekehyksille nykyisen tutkimustiedon valossa voisi olla tarve.

Avainsanat: keskijohto, strategian toimeenpano, strategiaprosessi, välittäjän rooli

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|--|----|
| 1. JOHDANTO..... | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta..... | 1 |
| 1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet | 2 |
| 1.3 Tutkimusmenetelmät | 3 |
| 1.4 Rakenne | 4 |
| 2. KESKIJOHTO JA STRATEGIAPROSESSI..... | 5 |
| 2.1 Strategia ja strategiaprosessi | 5 |
| 2.2 Keskijohdon määritelmä ja työtehtävä..... | 7 |
| 2.3 Keskijohto ylemmän johdon ja toiminnallisten reaaliteettien välissä..... | 9 |
| 3. KESKIJOHTO STRATEGIAN TOIMEENPANOSSA..... | 10 |
| 3.1 Strategiaprosessi keskijohdon näkökulmasta..... | 10 |
| 3.2 Välittäjän rooli | 12 |
| 4. KESKIJOHDON ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT STRATEGIAPROSESSISSA | 16 |
| 4.1 Keskijohdon toiminnan vaikutukset organisaatioon..... | 16 |
| 4.2 Keskijohdon oma motivaatio..... | 16 |
| 4.3 Ylemmän johdon tuki | 17 |
| 4.4 Tunteet ja sosiaalisuus | 18 |
| 5. PÄÄTELMÄT | 20 |
| LÄHTEET | 23 |

1. JOHDANTO

Johdantoluvun tavoitteena on taustoittaa aihepiirin tärkeyttä ja tämän tutkimuksen tarvetta. Tutkimuksen tarpeen perusteella on määritetty tutkimuskysymykset ja asetettu tavoitteet tälle tutkielmalle. Osana tätä lukua kuvataan tutkielman menetelmänä käytetyn kirjallisuuskatsauksen toteutusta Scopus-tietokannassa. Luvun lopussa esitellään rakenne, jota tämä tutkielma noudattaa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä työssä keskijohto määritellään organisaatiotasona, joka toimii ylemmän johdon ja ensimmäisen tason työnseurannan välissä monissa eri rooleissa (Wooldridge et al., 2008). Yrityksen teoriaa kilpailuedun kasvattamisesta kutsutaan strategiaksi (Barney & Hesterly, 2018). Strategiaprosessi koostuu strategian suunnittelusta ja toimeenpanosta, joiden avulla strategian noudattaminen on mahdollista (Floyd & Wooldridge, 2017). Aikaisemmin on ajateltu, että keskijohdolla ei ole erityistä roolia strategiaprosessissa ja että se keskittyy lähinnä tiedottamiseen ja strategian toteuttamisen ohjaamiseen (Floyd & Wooldridge, 1992).

Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna uudemmat tutkimukset kuvaavat keskijohdon tavoitteeksi koko strategiaprosessiin osallistumisen ja tiedonlevittämisen eri hierarkiatasojen välillä (Shi et al., 2009). Lisäksi uudempien tutkimusten mukaan keskijohtajien osallistumisella suunnitteluun nähdään olevan keskeinen merkitys organisaation suorituskyvylle (Schaefer & Guenther, 2016). Tämän vuoksi keskijohdon laajan osaamisen hyödyntämistä erilaisissa työtehtävissä voidaan pitää tärkeänä.

Globalisoituvan ja muuttuvan maailman keskellä strategian mukautuminen on tärkeä osa monen yrityksen menestymistä (Kiehne et al., 2017). Kiehne et al. (2017) kuvaavat keskijohdon avainhenkilöiden toimintaa erityisen tärkeäksi strategian toteutushankkeiden lopputulokselle. Kiehnen et al. (2017) tutkimuksen perusteella strategian mukautumisen osalta vaatimukset kasvavat ja aikataulut kiristyvät, koska ympäristö edellyttää aiempaa nopeampaa reagointia. Tämä korostaa entisestään keskijohdon roolia ja tämän tutkielman merkitystä. Keskijohdon rooli voidaan määritellä työroolina, joka sisältää työtehtäviin liittyvän käyttäytymisen ja eri työtehtävien muodostaman kokonaisuuden (Kielitoi-

miston sanakirja, 2022). Tässä tutkielmassa keskijohdon rooli sisältää siis eri työtehtäviä. Keskijohto on usein myös tärkeä osa strategiaan liittyviä muutoksia niiden toimeenpanijana, mutta monien muidenkin roolien hallitseminen samanaikaisesti luo monen keskijohtajan työnkuvasta haastavan (Bryant & Stensaker, 2011).

Laajassa kuvassa eri organisaatiotasojen osallistaminen toimintasuunnitelmien tekemiseen korreloi positiivisesti myös yritysten taloudellisen menestyksen kanssa (Ogbeide & Harrington, 2011). Tämän perusteella ylimmän johdon kannattaa pyrkiä osallistamaan keskijohtoa ja keskijohdon taas alempia organisaatiotasoja toimintasuunnitelmien muutoksissa. Näin pystytään hyödyntämään Obgeiden ja Harringtonin (2011) esittämä organisaation eri toimijoiden osallistamisen positiivinen vaikutus taloudelliseen menestymiseen.

Epävakaata maailman taloustilanne korostaa keskijohdon roolia strategiaprosessissa, ja etenkin siihen liittyvän luovuuden ja innovoinnin merkitys kasvattavat tutkimuksen merkitystä (Wooldridge et al., 2008). Wooldridge et al. (2018) kuvaavat keskijohdon rooliin kohdistuneella tutkimuksella olleen myös historiassa suuri merkitys suurien organisaatioiden strategian ymmärtämiseen. Tämän perusteella keskijohdon roolin tutkimista voidaan pitää erityisen ajankohtaisena, kun maailman taloustilanne vaikuttaa jälleen epävakaa.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten kirjallisuus määrittää keskijohdon roolin strategian toimeenpanossa, ja mitkä tekijät vaikuttavat strategian toimeenpanon onnistumiseen. Onnistuminen nähdään tässä tutkielmassa strategian tavoitteiden mukaisena toimeenpanovaiheena ja sen tuloksina, jotka ilmenevät esimerkiksi toimeenpanon tehokkuutena eli suhteena kuinka suuri osa suunnitellusta strategiasta toimeenpannaan (Schaefer & Guenther, 2016). Selvittämisen tuloksena luodaan jäsenelty taulukko vastauksena tutkimuskysymyksiin. Keskeisten tutkielman tavoitteiden saavuttamiseksi asetetaan seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mikä on keskijohdon rooli strategian toimeenpanossa?
- Mitkä tekijät edistävät keskijohdon onnistumista strategiaprosessissa?

Tutkielman aihepiirinä strategiajohtaminen on laaja kokonaisuus. Keskijohdon roolia strategiaprosessin osana ja lopullisen strategian toteuttamisessa pohditaan keskijohdon, yrityksen ja ylimmän johdon näkökulmista. Keskijohdon näkökulma tarkoittaa keskijohdon omaa etua, yrityksen näkökulma koko yrityksen suoriutumista ja ylimmän johdon

näkökulma ylimmän johdon omaa etua. Näiden näkökulmien avulla luodaan moniulotteinen käsitys keskijohdon roolista osana yrityksen strategiajohtamista. Strategiaprosessin voi jakaa kahteen osaan: suunnitteluun ja toimeenpanoon, joista toimeenpano on tämän tutkielman keskiössä (Floyd & Wooldridge, 2017). Tutkielmassa käsitellään myös strategian suunnitteluvaihetta, koska sen tehokkuus on olennainen osa onnistunutta strategian toimeenpanoa (Schaefer & Guenther, 2016).

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkielmassa on käytetty menetelmänä kirjallisuuskatsausta, ja kirjallisuushakujen perusteella on tehty läpileikkaus tutkielman aihepiirin kirjallisuudesta. Taulukossa 1 esitetään hakusanat, joilla tämän tutkielman kirjallisuushaut tehtiin. Kaikki haut tehtiin Scopus-tietokannassa ja hakutuloksia saatiin riittävä määrä tutkielman laajuuden näkökulmasta. Taulukko 1 havainnollistaa myös hakutulosten määrän ja sen, kuinka moni hakutulosten artikkeleista päätyi tarkastelun kautta osaksi lopullista tutkielmaa.

Taulukko 1. Tutkielman kirjallisuushakujen jäsentely

| Hakusanat | Tietokanta | Hakutulokset | Hyväksytyt tutkielmaan otsikon ja tiivistelmän perusteella | Hyväksytyt lopulliseen tutkielmaan |
|--|------------|--------------|--|------------------------------------|
| "middle management" AND strategy AND role | Scopus | 127 | 15 | 6 |
| " middle manage*" AND " strategy implementation" | Scopus | 57 | 18 | 7 |
| "middle management" AND "strategy process" | Scopus | 18 | 14 | 9 |
| "strategic roles" AND "middle management" | Scopus | 9 | 4 | 1 |
| Yhteensä | | | | 16 |
| | | | | päällekkäisyydet huomioiden |

Kirjallisuushakujen alkuperäinen runko rakentui haun ”middle manage*” AND ”strategy implementation” ympärille, joka tuotti 57 hakutulosta Scopus-tietokannasta. Hakutuloksissa painotettiin Strategic management Journalin ja Strategic organizationalin julkaisemia artikkeleja laadun ja keskeisyyden perusteella. Myöhemmin tiedon tarpeen kasvaessa hakujen määrä moninkertaistui, mutta lopullinen kirjallisuus löytyi kuitenkin muutamalla eri kirjallisuushaulla. Taulukko 1 määrittelee keskeisimmät kirjallisuushaut, joiden pohjalta tämä tutkielma on rakentunut. Keskeinen ajatus ja samalla rajaus kirjallisuushauille on niiden liittyminen keskijohtoon edes jollakin tasolla, ja tämän vuoksi ”middle manage*” tai ”middle management” termit ovat osana jokaista keskeistä kirjallisuushakua. Hakusanoja on etsitty otsikon (title), tiivistelmän (abstract) ja avainsanojen (keywords) joukosta, mikä rajasi hakutulokset riittävästi aihetta koskeviksi. Yhteensä taulukossa 1 määritellyistä hakutuloksista päällekkäisyydet huomioiden on tässä tutkielmassa hyödynnetty 16 eri artikkelia.

Tämän lisäksi on tehty yksittäisiä täsmällisempiä hakuja esimerkiksi termien määrittelymistä varten, eikä näitä ole erikseen taulukoitu, koska vaikutus kokonaisuuteen on suhteellisen pieni. Yksi esimerkki täsmällisemmistä hauista on perehtyminen suomalaisen strategiaa tutkivan professorin, Saku Mantereen artikkeleihin tämän kandidaatintutkielman aihepiireistä.

1.4 Rakenne

Tutkielman alussa tarkastellaan strategiaprosessia kokonaisuutena ja käsitteenä, mikä luo edellytykset syventyä keskijohdon roolin tutkimiseen. Tässä vaiheessa pyritään luomaan selkeä kokonaiskuva strategiaprosessin toiminnasta keskijohdon osalta. Keskijohdon roolia tarkastellaan alussa osana strategiaprosessia, ja toisessa luvussa syvennytään myös tutkimusta taustoittavaan teoriaan sekä käsitteisiin. Keskeistä on määritellä keskijohdon käsite osana organisaatiota ja strategian toimeenpano osana strategiaprosessia, mikä mahdollistaa syvemmän tarkastelun.

Kolmannessa luvussa syvennytään tarkemmin keskijohdon rooliin strategian toimeenpanossa ja yhdistetään teoriaosion erillään olevat käsitteet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Strategian toimeenpanon menestystekijöille määritellään syyt, joihin keskijohto voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Näiden tekijöiden pohjalta neljännessä luvussa tutkitaan keskijohtajan oman motivaation, ylemmän johdon tuen ja keskijohtajan tunteiden vaikutuksia strategian toimeenpanon lopputuloksiin. Päätelmissä keskitytään tutkimuskysymyksiin kerättyihin vastauksiin tiivistetysti, ja löydetään keskeisimmät keskijohdon roolit strategian toimeenpanossa sekä edellytykset näissä rooleissa onnistumiselle. Lisäksi päätelmäluvussa annetaan jatkotutkimusehdotuksia alan tutkimuskentälle.

2. KESKIJOHTO JA STRATEGIAPROSESSI

Tässä luvussa esitellään työlle keskeiset käsitteet: strategiaprosessi (engl. strategy process), keskijohto (engl. middle management) ja strategian toimeenpano (engl. strategy implementation), joiden avulla työn teoreettinen viitekehys ja tulokset ovat mahdollista käsitellä. Tämän luvun tavoitteena on esitellä tutkielman keskeiset käsitteet sekä jäsenellä tutkielman kannalta olennainen teoria. Työn laajuuden kannalta tässä luvussa rajataan teoria työn tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Luvun lopussa esitellään nelikenttä, joka määrittelee keskijohdon tehtäviä osana strategiaprosessia.

2.1 Strategia ja strategiaprosessi

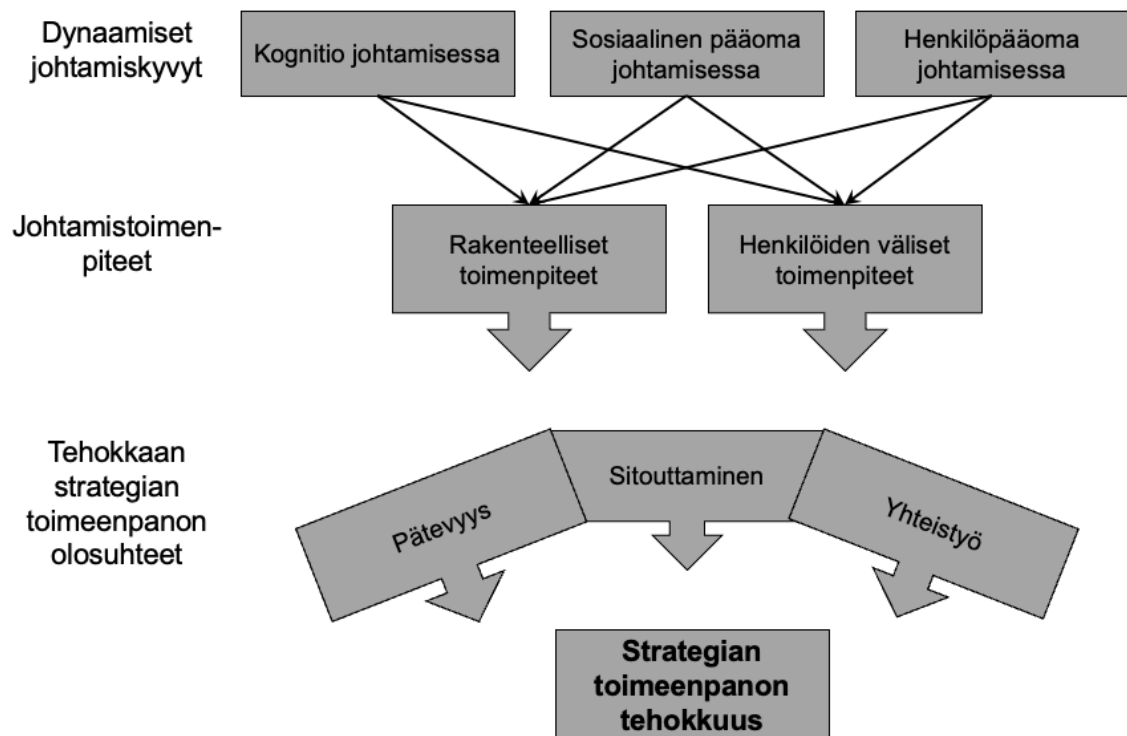
Yrityksen toiminnan taustalla on usein strategia eli teoria kilpailuedun tavoittelemisesta (Barney & Hesterly, 2018). Strategia jaetaan yleisesti kahteen eri osaan: liiketoimintaan ja yritysstrategiaan, jotka ovat kaksi eri tasoilla vaikuttavaa strategiaa (Floyd & Wooldridge, 2017). Floyd ja Wooldridge (2017) määrittelevät liiketoimintastrategian valitun liiketoiminta-alueen tavoitteina suhteessa kilpailijoihin. Yritysstrategia määrittelee keskeiset suuntaviivat yrityksen toiminnalle. Suuntaviivat sisältävät esimerkiksi yrityksen toimintojen ja maantieteellisen toimintakentän määrittelyn. (Floyd & Wooldridge, 2017) Tässä tutkielmassa käsitellään kuitenkin strategiaa ja sen toteuttamista kokonaisuutena, eli liiketoiminta- ja yritysstrategiaa ei eritellä toisistaan.

Strategiaprosessi voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen: suunnitteluun ja toimeenpanoon (Floyd & Wooldridge, 2017). Suunnitteluvaihe on usein ylemmän johdon keskeinen prosessin vaihe, ja keskijohtajat osallistuvat tähän vain jos annettava panos on riittävän suuri (Wooldridge et al., 2008). Tästä näkökulmasta strategian toimeenpano on keskijohdon ensisijainen rooli, ja koska vaiheet liittyvät keskeisesti toisiinsa on suunnitteluvaiheella suuri merkitys myös toimeenpanovaiheeseen (Wooldridge et al., 2008; Wooldridge & Floyd, 1990). Suunnitteluvaiheeseen osallistuvien keskijohtajien merkitys voi ilmetä tehokkuutena strategian toimeenpanovaiheessa. (Schaefer & Guenther, 2016).

Strategian toimeenpano määritellään kirjallisuudessa monella eri tavalla. Tässä tutkielmassa strategian toimeenpano on prosessi, joka sisältää organisaation eri työntekijöiden toimia kohti strategisen suunnittelun perusteella luotuja tavoitteita (Tawse & Tabesh, 2021). Strategian toimeenpanon tavoitteet voidaan määritellä monella eri tavalla, ja ne voivat vaihdella yritysten välillä (Tawse & Tabesh, 2021). Tawsen ja Tabeshin (2021)

mukaan tavoitteet ovat strategian suunnitteluvaiheen lopputuloksia, joihin strategian toimeenpanovaiheessa pyritään. Näitä tavoitteita kohti työskenteleminen voi usein olla hankalaa etenkin jos vastapainona on oma kiinnostus ja oma etu, kuten oman työn helpottaminen eikä yrityksen tavoitteiden seuraaminen (Guth & MacMillan, 1986). Eri toimijoihin voidaan siis vaikuttaa onnistuneella johtamisella, mutta sen lisäksi on mahdollista vaikuttaa myös kokonaiseen toimintoon, kuten strategian toimeenpanoon.

Tawsen ja Tabeshin (2021) viitekehys liittyy keskeisesti strategian toimeenpanon määritelmään. Kuvassa 1 esitetyn mallin mukaan strategian toimeenpanon olosuhteilla on suora vaikutus tehokkuuteen (Tawse & Tabesh, 2021). Tawsen ja Tabeshin (2021) mukaan olosuhteisiin vaikuttaa merkittävästi johtamistoimenpiteet ja näihin edelleen organisaation dynaamiset johtamiskyvyt. Tawsen ja Tabeshin (2021) mukaan strategian toimeenpano seuraa strategian suunnittelun määrittämiä toimia ja toimeenpanon tehokkuus voidaan määrittää vertaamalla tuloksia aiottuun suunnitelmaan.



Kuva 1. Tehokkaan strategian toimeenpanon viitekehys (mukaillen Tawse & Tabesh, 2021)

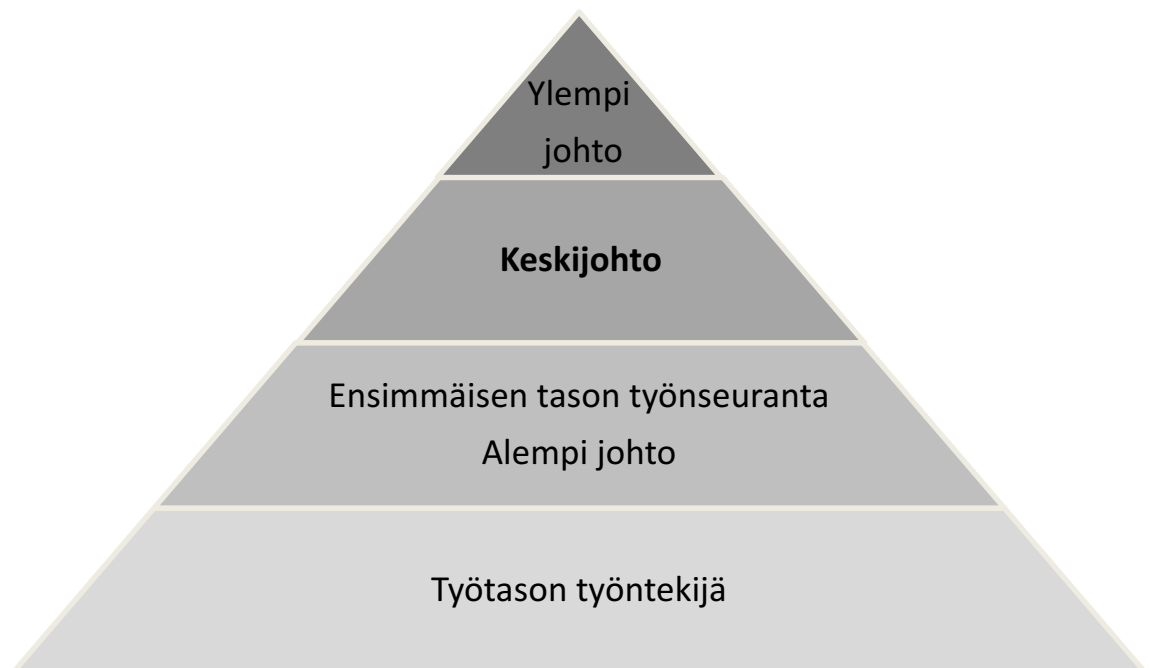
Johtamistoimenpiteet jaetaan kuvan 1 mallissa rakenteellisiin ja henkilöiden välisiin toimenpiteisiin (Tawse & Tabesh, 2021). Tawsen ja Tabeshin (2021) mukaan organisaatorakenteella ja ohjausmekanismeilla on suurimmat vaikutukset toimeenpanon prosesseihin ja lopputuloksiin. Tawsen ja Tabeshin (2021) mukaan näitä yhdessä kutsutaan rakenteellisiksi toimenpiteiksi. Henkilöiden väliset toimenpiteet tehostavat rakenteellisia

toimenpiteitä, mikä mahdollistaa paremman kosketuspinnan yrityksen eri toimintojen välille (Tawse & Tabesh, 2021).

Tehokkaaseen strategian toimeenpanoon vaikuttaa vahvasti olosuhteet, joista voidaan yleistää kolme kuvan 1 mukaista kategoriaa: pätevyys, sitouttaminen ja yhteistyö (Tawse & Tabesh, 2021). Olennaista on etteivät nämä olosuhteet johdosta tekemiä toimia vaan seurauksia johdon tekemistä rakenteellisista ja henkilöiden välisistä toimenpiteistä (Tawse & Tabesh, 2021). Pätevyys tarkoittaa tässä mallissa tietoa, taitoja ja kykyjä, joita strategian tavoitteiden saavuttaminen edellyttää (Sanchez & Heene, 1997). Sitouttaminen kuvastaa työntekijöiden henkilökohtaisia päätöksiä, joiden kokonaisvaikutuksena ilmenee työntekijöiden halu tukea organisaation strategisia tavoitteita ja täyttää oma vastuunsa toimeenpanon osalta (Noble & Mokwa, 1999). Yhteistyö tarkoittaa Tawsen ja Tabeshin (2021) mukaan vuorovaikutusprosessia, jossa organisaation eri työtehtävät pyritään yhdistämään mahdollisimman hyvin toisiinsa, koska ne ovat toisistaan riippuvaisia. Tämän tutkielman osalta kaikilla näistä olosuhteiden tekijöistä on vaikutuksia myös keskijohdon toimintaan.

2.2 Keskijohdon määritelmä ja työtehtävä

Keskijohto on ylemmän johdon ja ensimmäisen tason työnseurannan välissä sijaitseva organisaatiotaso, joka toimii välttämättömänä havaintopisteenä organisaation prosessien uudistamisessa eli muutoksissa (Wooldridge et al., 2008). Kuvassa 2 on esitelty keskijohdon sijoittuminen organisaatiossa. Kuva 2 havainnollistaa keskijohdon asettumisen ylemmän johdon ja alemman johdon tai ensimmäisen tason työnseurannan väliin.



Kuva 2. Keskijohdon sijoittuminen organisaatiossa (Wooldridge et al., 2008)

Ainutlaatuisen näköalan vuoksi keskijohdon roolissa on paljon työtehtäviä yrityksen strategiaproessin eri vaiheissa (Schaefer & Guenther, 2016). Näissä tehtävissä keskijohto pääsee hyödyntämään merkittävää suhdetta ylempään johtoon sekä tuntemustaan alempien tasojen toiminnasta (Wooldridge et al., 2008).

Taulukossa 2 on esitelty keskijohdon rooleja yrityksen strategiassa kirjallisuuskatsauksen läpileikkauksena. Tämän lisäksi on löydetty keskijohdolle eri rooleja yrityksen strategiassa, jotka ovat sisällytetty samaan taulukkoon. Taulukossa 2 korostuu keskijohdon rooli osana strategiaproessia sekä toimijana kahden eri organisaatiotason välissä.

Taulukko 2. Keskijohdon rooleja yrityksen strategiassa

| Lähde | Keskijohdon rooleja yrityksen strategiassa |
|---------------------------|---|
| Floyd & Wooldridge, 1992 | -Välittäjiä, jotka tekevät sekä ylös, että alaspäin suuntautuvia toimia strategian muodostuksessa -Täyttävät aukon strategian suunnittelun ja toimeenpanon välissä -Harkitun strategian toimeenpano |
| Schaefer & Guenther, 2016 | -Osallistuminen strategiaproessiin |
| Shi et al., 2009 | -Välittäjä, joka siirtää resursseja kahden riippumattoman toimijan välillä |
| Tarakci et al., 2018 | -Hankalasti toteutettavien strategiamuutosten vastustaminen |
| Wooldridge et al., 2008 | -Välttämätön havaintopiste organisaation prosessien uudistamisessa |

Keskijohdon roolissa on ominaista välittää resursseja ja tietoa kahden keskenään riippumattoman toimijan välissä, ja tätä modernisoituvassa organisaatiossa yleistyvää työtehtävää kutsutaan välittäjän rooliksi (engl. brokerage role) (Shi et al., 2009). Shi et al. (2009) määrittämät välittäjät toimivat tärkeässä roolissa eri ryhmien välillä, mutta esimerkiksi strategisena välittäjänä rooli on monesti huomaamaton.

2.3 Keskijohto ylemmän johdon ja toiminnallisten reaali-teettien välissä

Keskijohdon rooli on haastava, koska sijainti organisaatiossa on toiminnallisten reaali-teettien ja ylemmän johdon strategisten tavoitteiden rajapinnassa (Tarakci et al., 2018). Tarakcin et al. (2018) mukaan tämä ohjaa tilanteeseen, jossa keskijohtaja asettuu helposti puolustamaan toiminnan kannalta mahdollisia strategiamuutoksia ja vastustamaan hankalasti toteutettavia muutoksia. Toisaalta tässä roolissa keskijohtajalla on ainutlaatuinen näköala yritykseen ja sen strategian toteutumiseen (Elliott et al., 2020; Mantere, 2008). Keskijohtajan henkilökohtaiset tavoitteet luovat haasteen ylimmälle johdolle, jos ne eivät ole linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa (Guth & MacMillan, 1986). Tämän vuoksi keskijohtajan käytöstä on järkevää analysoida tarkasti, jolloin keskijohtajaa voidaan ohjata ajamaan yrityksen etua ennen omaa etuansa (Guth & MacMillan, 1986).

Kuvan 2 mukainen keskijohdon rooli on moniulotteinen, ja kuvasta 2 voidaan päätellä, että määrällisesti keskijohdolla on yleensä selkeästi enemmän alaisia kuin esimiehiä. Yleisesti alaiset tuovat mukanaan myös vastuuta, ja keskijohdon tapauksessa tämä vastuu on usein ylemmän johdon antamaa. Toisaalta keskijohdon mahdollisuudet löytää uusia ideoita on ylempää johtoa suurempi, mutta yhteys vaaditaan kuitenkin näiden ideoiden toteuttamiseen (Ahearne et al., 2014).

3. KESKIJOHTO STRATEGIAN TOIMEENPANOSSA

Tässä luvussa luodaan kokonaiskuva keskijohdon roolista strategiaprosessissa ja etenkin toimeenpanossa. Kirjallisuuden avulla pyritään löytämään eri rooleja keskijohdolle osana strategian toimeenpanoa. Osana tätä lukua perehdytään keskijohdon välittäjänomaiseen rooliin erilaisissa tilanteissa.

3.1 Strategiaprosessi keskijohdon näkökulmasta

Keskijohdon rooli strategiaprosessissa voi olla yhtä tärkeä kuin ylimmän johdon (Schaefer & Guenther, 2016). Tutkimuksessa Schaefer ja Guenther (2016) käsittelevät keskijohdon olennaista roolia strategiaprosessissa ja strategiaan kohdistuva positiivinen suhtautuminen ja osallistuminen vaikuttavat positiivisesti sekä strategian suunnittelemiseen että strategian toteuttamiseen. Keskijohtajan suuri rooli strategiaprosessissa tulee huomioida organisaatiomuutosten yhteydessä, koska suuressa roolissa oleva keskijohdaja on merkittävä informaation siirtäjä osana kokonaisuutta (Shi et al., 2009). Tutkimuksen yhtenä päätelmänä Shi et al. (2009) kuvaavat etenkin tiedonkulun hankaloituvan merkittävästi organisaation pirstaloitumisen vuoksi, jos suuressa roolissa ollut keskijohdaja poistuu organisaatiosta. Tämän vuoksi keskijohtajat ovat kasvavassa roolissa osana koko strategiaprosessia (Schaefer & Guenther, 2016; Shi et al., 2009).

Strategiatyö sisältää monia eri tehtäviä ja taulukon 3 malli on yleistynyt tapa ilmaista keskijohdon strategiatyöskentelyn eri tehtäviä (Mantere, 2008). Keskijohdon toimenkuva strategiaprosessissa on muodostaa ylös- ja alaspäin erilaisia sidoksia organisaatiossa (Floyd & Wooldridge, 1992). Ylös- ja alaspäin suuntautuminen tarkoittavat keskijohtajan toimien kohdistumista joko ylemmän tai alemman johdon suuntaan (Mantere, 2008). Ylös- ja alaspäin suuntautuvan toiminnan lisäksi mallia määrittää kognitiivisesti joko yhdistävät (engl. integrative) tai eriyttävät (engl. divergent) toimet (Mantere, 2008). Manteleen (2008) mukaan tuloksena muodostuu nelikenttä, jota voidaan pitää yleisesti hyväksyttynä luokituksena määrittellä keskijohdon mahdollinen osallistuminen strategiatyöhön. Nelikentän muodostuvat osat ovat vaihtoehtojen puolustaminen, sopeutumiskyvyn helpottaminen, tiedon syntetisointi ja harkitun strategian toteuttaminen (Floyd & Wooldridge, 1992).

Taulukko 3. Keskijohdon strategiaan liittyvät työtehtäviä ja niiden mahdollistajia (muokailen Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008).

| | | Toiminta | |
|---------------|-----------|---|--|
| | | Ylöspäin | Alaspäin |
| Kognitiivinen | Eryttävä | Vaihtoehtojen puolustaminen <ul style="list-style-type: none"> • Inklusio • Sovittelu | Sopeutumiskyvyn helpottaminen <ul style="list-style-type: none"> • Luottamus |
| | Yhdistävä | Tiedon syntetisointi <ul style="list-style-type: none"> • Reagointikyky | Harkitun strategian toimeenpano <ul style="list-style-type: none"> • Kuvaus • Kontekstualisointi • Resurssien allokointi • Kunnioitus |

Harkitun strategian toimeenpano on taulukon 3 sisällön olennaisin tekijä tässä tutkimuksessa, jonka vuoksi se on korostettuna taulukossa. Tähän keskijohdon strategiseen rooliin kuuluu pääasiassa organisaation toiminnan ja strategisten tavoitteiden yhdistämistä (Floyd & Wooldridge, 1992). Floydin ja Wooldridgen (1992) mukaan työtehtävissä toiminta suuntautuu ylhäältä alas, jolloin harkitun strategian toimeenpanosta muodostuu alaspäin suuntautuva, mutta yhdistävä rooli. Tälle roolille voidaan määrittää neljä eri mahdollistajaa, joiden avulla keskijohdon työ harkitun strategian toimeenpanossa on mahdollista (Mantere, 2008). Neljä eri mahdollistajaa ovat Mantereen (2008) mukaan kuvaus, kontekstualisointi, resurssien allokointi ja kunnioitus.

Mahdollistamisen näkökulmasta kuvaus tarkoittaa keskijohdon mahdollisuutta havaita aiemmin toteutettujen toimintojen toteutuneet tavoitteet, ja saada tämän kautta tunnetta kehityksestä (Mantere, 2008). Kontekstualisointia Mantere (2008) kuvaa roolina, jossa

keskijohto pystyy käyttämään strategiaa työkaluna käytännönläheisissä ongelmanratkaisutilanteissa. Resurssien allokointi on yksi näkyvimmistä ylimmän johdon osoittamista valtuutuksista keskijohdolle, kun keskijohto saa omilla valtuuksillaan tehdä muutoksia jokapäiväiseen työhön strategiaa hyödyttäen (Mantere, 2008).

Kolmeen muuhun Floydin ja Wooldridgen (1992) nimeämään keskijohdon strategiseen työtehtävään liittyvät myös olennaisesti Mantereen (2008) nimeämät mahdollistajat. Tiedon syntetisoinnissa on merkittävä vaikutus keskijohdon nopealla reagointikyvyllä, mikä mahdollistaa riskien pienentämisen (Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008). Mantereen (2008) mukaan keskijohdon strategisissa tehtävissä korostuu monesti myös eri vaihtoehtojen puolustaminen, jolloin työtehtävänä voi olla eri osapuolten välinen sovitelu. Viimeinen neljästä keskeisestä Floydin ja Wooldridgen (2008) määrittämästä työtehtävästä on sopeuttamiskyvyn helpottaminen, jonka tärkeimpiä piirteitä ovat keskijohdon oman työnkuvan itsenäinen kehittäminen, kokeilujen edistäminen ja ylemmän johdon antama luottamus (Mantere, 2008).

3.2 Välittäjän rooli

Välittäjän rooli on keskijohtajalle tyypillinen rooli eri organisaatiotasojen välisenä resurssien siirtäjänä (Shi et al., 2009). Välittäjän erilaisia rooleja on tunnistettu kahdeksan, joista neljällä strateginen tavoite liittyy strategian toimeenpanoon, ja muut taulukon 3 mukaisesti muihin keskijohdon tehtäviin (Shi et al., 2009). Henkilöiden väliset suhteet tehostavat kuvan 1 mukaisia organisaation rakenteellisia toimenpiteitä, jonka vuoksi välittäjäroolilla nähdään suuri vaikutus tässä tutkielmassa (Tawse & Tabesh, 2021). Taulukon 4 avulla voidaan siis määrittellä eri välittäjäroolien strategisia tavoitteita ja niiden esitteitä sekä helpottavia tekijöitä.

Taulukossa 4 määritellään neljä strategian toimeenpanoon liittyvää välittäjäroolia sekä välittäjän toimenkuvaan keskeisesti liittyvät suhteet. Taulukossa 4 esitetään Shi et al. (2009) mukaiset eri välittäjien strategiset tavoitteet ja niihin vaikuttavat rajoitteet. Monitasoinen hierarkioiden välinen kommunikointi edellyttää eri organisaatiotasojen laajaa osallistumista kommunikointiin (Schaefer & Guenther, 2016). Tämän vuoksi välittäjärooleja ryhmiteltäessä on huomioitava muidenkin organisaatiotasojen merkitys välittäjän rooliin. Muiden tasojen väliset suhteet keskijohtoon ovat tärkeä osa Shi et al. (2009) tutkimusta. Näitä eri organisaatiotasojen välisiä suhteita kuvataan taulukossa kirjaimilla A eli alempi johto, K eli keskijohto ja Y eli ylempi johto (Shi et al., 2009). Välittäjäroolin merkitys on olennainen esimerkiksi Floydin ja Wooldridgen (1992) määrittämässä keskijohdon eri strategiatehtävissä ja välittäjärooli liittyy strategian toimeenpanon lisäksi ainakin eri vaihtoehtojen puolustamista sisältäviin rooleihin.

Shi et al. (2009) määrittelee välittäjän rooleja tutkimuksessaan monimutkaisilla nimillä, joiden perässä on numero 1 tai 2. Keskitymme tässä tutkielmassa vain tutkimuksen kannalta oleellisiin välittäjärooleihin, jotka ovat Shi et al. (2009) artikkelin perusteella yhteyshenkilö 1, portinvartija 2, kosmopoliitti 2, yhteyshenkilö 2. Tässä tutkielmassa numeroita ja nimiä olennaisempaa on välittäjän roolien sisältö, koska roolien termit eivät ole alan kirjallisuudessa yleistyneitä. Olennaista tutkielman kannalta on, miten kaikki tässä työssä esitellyt neljä välittäjän roolia liittyvät strategian toimeenpanoon (Shi et al., 2009).

Yhteyshenkilö 1 toimii välittäjänä alemmalta johdolta ylemmälle, ja mahdollistaa ajankohtaisen markkinatiedon tuomisen osaksi ylemmän johdon päätöksentekoa (Shi et al., 2009). Shi et al. (2009) mukaan yhteyshenkilö 1 joutuu helposti puolustamaan alemmalta tasolta tulevia strategisia aloitteita, jolloin ylemmän johdon luomien strategisten tavoitteiden toimeenpano vaikeutuu. Vastakohtana on yhteyshenkilö 2, jonka välityssuhde on päinvastainen ja resursseja välitetään ylemmältä johdolta alemmalle (Shi et al., 2009). Tämä välittäjärooli pitää strategian toimeenpanon usein joustavana ja onnistuessaan tieto saadaan nopeasti ylemmältä johdolta osaksi strategian toimeenpanoa (Shi et al., 2009).

Välitettävät resurssit siirtyvät organisaatiossa alaspäin myös portinvartija 2 tapauksessa, mikä tuo strategian toimeenpanoon joustavuutta (Shi et al., 2009). Shi et al. (2009) mukaan osa portinvartija 2 roolia on suojata ylempää johtoa muiden keskijohtajien ja alemman johdon aiheuttamilta nousevilta toiminnoilta eli strategian toimeenpanoa vastustavilta toimilta.

Kosmopoliitti 2:n roolille on tyypillistä yhdistää välittäjän roolissa kaksi ylemmän tason johtajaa toisiinsa (Shi et al., 2009). Tämä vaatii Shi et al. (2009) mukaan välittäjän toiminnalta tietojen täsmällisyyttä, jotta harkitun strategian toteuttaminen on mahdollista. Kosmopoliitti 2:n toimintaa voi rajoittaa ylempien johtajien määrältään pieni joukko, ja lukuisat keskinäiset sidokset voivat aiheuttaa puolueellisuutta (Shi et al., 2009).

Taulukko 4. Keskijohdon välittäjäroolit ja strategiset tavoitteet (mukailten Shi et al. 2009)

| Välittäjärooli | Sisältyvä suhde | Välittäjän aikomuksien ja toiminnan syyt | Toimintaa rajoittavat ja helpottavat tekijät | Strateginen tavoite |
|--|-----------------|---|---|---|
| Yhteyshenkilö 1 (engl. liaison) | A→K→Y | -Ei pelkoa välittäjän roolin korvaamisesta esimies-alaisuuteen vuoksi -Tekijöiden välinen yhteys tarjoaa suuren kuvan alemmille johtajille | -Korkean hierarkiaetäisyyden vuoksi sekä ylimmän että toiminnallisen tason johtajat eivät halua sulkea rakennereikiä | -Puolustaa strategista aloitetta ja luoda perustaa toimeenpanolle |
| Kosmopoliitti 2 (engl. cosmopolitan) | Y→K→Y | -Edellyttää tietojen johdonmukaisuutta | -Koalitio eli keskinäisten sidosten määrä on huipulla vahvin -Vain pieni joukko ylimpiä johtajia | -Harkitun strategian toimeenpano |
| Portinvartija 2 (engl. gatekeeper) | Y→K→K | -Suojaa nousevia toimintoja ylimmältä johdolta -Pitää strategian joustavana | -Huippujohtajille ei muodostu uhkaa strategisesta aloitteesta | -Harkitun strategian toimeenpano ja sopeutumisen helpottaminen |
| Yhteyshenkilö 2 (engl. liaison) | Y→K→A | -Suojaa nousevia toimintoja ylimmältä johdolta -Pitää strategian joustavana | -Huippujohtajille ei muodostu uhkaa strategisesta aloitteesta -Alemman tason johtajilla on suuri hierarkiaetäisyys | -Harkitun strategian toimeenpano ja sopeutumisen helpottaminen |

Mielestäni esimerkiksi keskijohtaja, jonka selkeä tavoite työssä on strategian toteuttamisen, voidaan paikantaa taulukosta 4 sisältyvien välittäjäsuhteiden avulla. Jos keskijohtaja ei ole tekemisissä kuin ylemmän johdon kanssa voidaan välittäjärooliksi päätellä kosmopoliitti 2, ja tämän perusteella ylempi johto osaa vaatia ja tarjota esimerkiksi taulukon määrittelemää tietojen johdonmukaisuutta. Moni välittäjärooli voidaan nähdä osana kuvan 1 mukaisia henkilöiden välisiä toimenpiteitä, joten välittäjäroolien ymmärryksellä voi olla vaikutuksia myös strategian toimeenpanon tehokkuuteen (Shi et al., 2009; Tawse & Tabesh, 2021).

4. KESKIJOHDON ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT STRATEGIAPROSESSISSA

Keskijohdon osallistumisella strategiaprosessiin on todettu olevan positiivisia vaikutuksia strategian toimeenpanon onnistumiseen (Schaefer & Guenther, 2016). Tässä luvussa käsitellään keskijohdon omien keinojen, ylemmän johdon tuen sekä tunteiden ja sosiaalisen ympäristön vaikutuksia strategian toimeenpanon onnistumiseen. Keskijohdon oman toiminnan osalta tarkastellaan avustavia tekijöitä, joilla keskijohtajan strategian toimeenpano on helpompaa. Luvun sisältämät edellytykset ovat valikoituneet tämän tutkielman kirjallisuushakujen tulosten perusteella.

4.1 Keskijohdon toiminnan vaikutukset organisaatioon

Keskijohdon toiminnalla on suuria vaikutuksia koko organisaation strategian muodostumiseen (Wooldridge et al., 2008). Keskijohto sijoittuu organisaatiossa moneen suuntaan verkostoituneesti, jonka asema verkostossa vaikuttaa suuresti strategiisiin tavoitteisiin ja keskijohtajien omaan toimintaan (Shi et al., 2009). Toisaalta keskijohdon osallistaminen jo strategiaprosessin suunnitteluvaiheessa tuo mukanaan positiivisen vaikutuksen myös strategian toimeenpanovaiheeseen, mikä ilmenee esimerkiksi tehokkuutena (Schaefer & Guenther, 2016). Kokonaisuutena suunnitteluvaiheessa korostuu etenkin Tawsen ja Tabeshin (2021) määrittämät rakenteelliset toimenpiteet ja toimeenpanovaiheessa taas henkilöiden väliset toimenpiteet sekä rakenteellisten toimenpiteiden aiheuttamat seuraukset.

Yksilötasolla monet keskijohtajien ominaisuuksista ovat tärkeitä strategian toteutumisen kannalta. Organisaatiokulttuurissa vallitseva vahva merkityksellisyydentunto saa keskijohtajat monesti toteuttamaan tehokkaammin yrityksen strategiaa ja siihen liittyvää välittäjän roolia (Gartenberg et al., 2019). Merkityksellisyydentunnon ja toiminnan tehokkuuden avulla on mahdollista vähentää keskijohtajien omien mielenkiinnonkohteiden liian suurta painoarvoa päätöksentekotilanteissa (Guth & MacMillan, 1986). Tämä on merkittävää tutkielman yrityslähtöisen näkökulman vuoksi, koska se luo yhteyden merkityksellisyydentunnon ja yrityksen tavoitteiden toteutumisen välille.

4.2 Keskijohdon oma motivaatio

Keskijohdon merkittävä rooli strategian toimeenpanossa vaatii paljon motivointia onnistuakseen, eikä hyvän suunnitelman luominen tai riittävien resurssien tarjoaminen riitä

maksimaaliseen strategian toimeenpanon onnistumiseen (Kiehne et al., 2017). Tyypillisesti ylempi johto on keskiössä strategiaprosessin suunnitelman luomisessa ja resursien tarjoamisessa, jolloin keskijohtajien motivointipaine kohdistuu myös ylempiin johtajiin. Kiehne et al. (2017) korostavat motivoinnin osalta keskijohtajien ymmärrystä strategista suunnitelmaa kohtaan ja uskoa sen onnistumiseen. Tämän vuoksi on usein järkevää osallistaa keskijohtoa myös strategian suunnitteluvaiheessa, jottei toimeenpanovaiheeseen tarvitse rakentaa motivaatiota ilman riittävää henkilökohtaista ymmärrystä.

Keskijohdon ristipaine omien etujen ja organisaation strategian toteuttamisen välillä saattaa aiheuttaa puuttumista strategian päätöksentekoprosesseihin oman toiminnan häiriintyessä, josta voi seurata negatiivinen reaktio (Guth & MacMillan, 1986). Negatiivinen reaktio yhden keskijohtajan kohdalla voi vaikuttaa koko keskijohtajien yhteisöön organisaatiossa, jolloin normaalit työtehtävät hankaloituvat (Huy, 2011). On myös yleisesti tiedossa, että osa suunnitelluista strategisista toimenpiteistä jää toteuttamatta (Mirabeau et al., 2018). Tämä perustuu Mirabeaun et al. (2018) mukaan toisinaan positiiviseen syihin, mutta monesti organisaatioon liittyviin negatiivisiin syihin, jotka voivat johtaa strategian lyhytaikaiseen toteuttamiseen. Tämän myötä strategiaprosessi voi helposti heikentyä, jos keskijohdon välittäjänä toimiminen ei mahdollista pitkäjänteistä työtä strategian toimeenpanossa (Mirabeau et al., 2018). Keskijohto pystyy vaikuttamaan strategian laadittamiseen, toimeenpanoon ja organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin, mutta tämä edellyttää toimintatapojen selkeämpää ymmärrystä (Wooldridge et al., 2008). Kokonaisuudessaan keskijohdon oman motivaation ylläpito edellyttää organisaatiolta ja ylemmältä johdolta ainakin selkeyttä, motivointia ja yhteisöllisyyttä (Guth & MacMillan, 1986; Kiehne et al., 2017; Mirabeau et al., 2018; Wooldridge et al., 2008). Motivoinnin onnistuessa keskijohtaja voi kokea esimerkiksi merkityksellisyydentuntoa, joka mahdollistaa yrityksen strategian tehokkaamman toimeenpanon (Schaefer & Guenther, 2016).

4.3 Ylemmän johdon tuki

Keskijohdon positiivinen vaikutus strategian toimeenpanovaiheessa ei ole itsestään selvyyttä ja se edellyttää usein ylemmän johdon tukea, jotta toteuttaminen on tehokasta (Schaefer & Guenther, 2016). Yleisesti yksilön toiminta organisaatiossa vaikuttaa ympärillä oleviin yksilöihin ja asioihin niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Keskijohtajat saattavat pyrkiä ylempiin johtajiin kohdistuvalla käyttäytymisellään vaikuttamaan omiin mahdollisuuksiinsa, ja käyttäytymisestä riippuen nämä vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia niin yksilön kuin organisaationkin tapauksessa (Wooldridge et al., 2008). Käyttäytymisen negatiivinen vaikutus saattaa aiheuttaa ylemmän johdon tuen vähene-

misen, jolloin keskijohtajan työtehtävän suoriutuminen vaikeutuu. Tämä voi aiheuttaa organisaatiolle kumuloituvia haasteita, jonka vuoksi ylemmän johdon tulisi pyrkiä tukemaan keskijohtoa negatiivisenkin vaikutuksen alla (Wooldridge et al., 2008). Negatiivinen vaikutus voi korostua etenkin tilanteissa, joissa ylimmän johdon toimet luovat odotuksia keskijohdolle strategian toimeenpanon suhteen (Mantere, 2008). Mantereen (2008) mukaan vastaavat vaikutukset ovat hyvin tyypillisiä, ja sen vuoksi ylemmän johdon toiminnan vaikutuksia keskijohdon toimintaan korostetaan tässä tutkimuksessa.

Ylemmän johdon hierarkkinen etäisyys keskijohdosta voi vaihdella suuresti, vaikka kuvausta 2 raja ilmenee täysin selvänä. Tämä vaikuttaa eri keskijohtajien saaman tuen määrään ja etenkin keskijohtajille kaukaiset ylemmän tason johtajat voivat päätöksillään luoda haasteita keskijohtajalle (Ahearne et al., 2014). Tämä johtuu Ahearneen et al. (2014) mukaan lähinnä tilanteista, joissa ylempi johto liittyy omia tavoitteitaan osaksi strategiaa. Ahearneen et al. (2014) mukaan pienemmän organisaation ylempi johtaja, jolla on läheinen suhde keskijohtajaan voi taas vaikuttaa erittäin positiivisesti strategian toimeenpanoon. Taulukosta 3 nähdään, että keskijohdon yksi neljästä keskeisimmästä strategian toimeenpanon mahdollistajasta on kunnioitus, jonka avulla lähiesimiehet näyttävät arvostuksensa jokapäiväistä strategiaa toteuttavaa työtä kohtaan (Mantere, 2008). Hierarkkisesti lähempää saatavat strategiseen toimintaan vaikuttavat käskyt ovat siis helpommin vastaanotettavia, mikä vaikuttaa myös toimeenpanon laatuun. Strategian suunnittelua pidetään merkittävänä myös sosiaalisen kehittymisen kannalta, koska koko organisaatiolta vaaditaan sopeutumista uuteen ympäristöön (Wooldridge et al., 2008). Wooldridgen et al. (2008) mukaan tämä on merkittävä tekijä keskijohdon kasvavan vaikutusvallan takana.

4.4 Tunteet ja sosiaalisuus

Organisaation henkilöstön strateginen suuntautuminen hierarkiatasoa katsomatta vaikuttaa positiivisesti toimeenpanovaiheeseen (Schaefer & Guenther, 2016). Tämän vuoksi on olennaista pyrkiä luomaan organisaation sosiaalisesta ilmapiiristä strategiaan sitoutunut ja suuntautunut. Tyypillisesti ylemmän organisaatiotason toiminta vaikuttaa alempiin tasoihin, joten esimerkin näyttäminen on tärkeää. Strategian toimeenpanon onnistuminen taas vaikuttaa positiivisesti organisaation tehokkuuteen (Schaefer & Guenther, 2016). Tyypillisesti tehokkaampi organisaatio on myös taloudellisesti kannattavampi, joten sosiaaliseen ilmapiiriin vaikuttaminen voi olla yksi keino menestyneeseen liiketoimintaan. Tulevaisuudessa työssä koettu merkitys tuo mukanaan organisaation taloudellista kestävyyttä etenkin keskijohdon roolissa (Gartenberg et al., 2019).

Yksittäisen keskijohtajan asettaminen merkittävään rooliin ei kuitenkaan välttämättä luo koetuista tunteista positiivisia, vaan joukossa on usein myös negatiivisia tunteita kuten vihaa koko keskijohtajien ryhmän kokeman vääryyden vuoksi (Huy, 2011). Myös ryhmäkohtaiset tunteet koetaan Huyn (2011) mukaan yksilöinä, ja vaikuttavat näin yksilön ajatteluun ja käyttäytymiseen. Tämä käytös vaikuttaa keskijohdon eri organisaation työtehtävissä suoriutumiseen (Huy, 2011). Päästäkseen haluttuun tavoitteeseen ylimmän johdon tulee huomioida nämä tunteet toiminnassaan ja viestinnässään koskien strategia-prosessia (Huy, 2011).

Erilaiset tavoitteet ja pyrkimykset yksilöiden ja organisaatioiden tasolla ovat laukaisevia tekijöitä keskijohdon strategian toimeenpanon mukaiselle käytökselle (Tarakci et al., 2018). Keskijohdon strategisen johtamisen työ vaatii paljon sosiaalista oppimista, jossa apuna on ylemmältä johdolta suunnan ottaminen (Wooldridge et al., 2008). Tämän vuoksi ylimmän johdon tulee kiinnittää huomiota omaan viestintäkäyttäytymiseen keskijohdon kanssa, etteivät esimerkiksi liian suuret paineet siirry organisaatiotasolta seuraavalle.

5. PÄÄTELMÄT

Tämän kandidaatintutkielman ensimmäinen tavoite oli keskijohdon roolin määrittäminen osana yrityksen strategian toimeenpanoa. Toinen tavoite oli määrittää, mitkä asiat mahdollistavat keskijohdon onnistumisen näissä työtehtävissä. Tutkielman menetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta, ja kirjallisuuden avulla pyrittiin määrittämään teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta laajan aihepiirin rajaaminen oli mahdollista. Keskijohtajien rooli ylempien johdon ja ensimmäisen tason työnseurannan välissä muodosti tutkielman aiheen rajauksen lisäksi keskeisen teeman tutkitussa kirjallisuudessa, joten kirjallisuushakujen suoritusprosessia voidaan tältä osin pitää onnistuneena.

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrki määrittämään keskijohdon roolin osana yrityksen strategian toimeenpanoa. Tutkielmassa aiheesta löytyi kaksi eri näkökulmaa. Ensimmäisestä näkökulmasta tutkimuskysymykseen vastauksena yhdistettiin Floydin ja Wooldridgen (1992) malli keskijohdon strategiaan liittyvistä tehtävistä ja Mantereen (2008) malli näiden tehtävien mahdollistajista. Tuloksena saadun taulukon 3 perusteella strategian toimeenpano on yksi neljästä keskijohdon strategisista tehtävistä (Floyd & Wooldridge, 1992). Tähän työtehtävään liittyi olennaisesti neljä Mantereen (2008) määrittämää mahdollistajaa, jotka kuvaavat strategian toimeenpanolle suotuisia olosuhteita. Nämä mahdollistajat ovat kuvaus ylempien johtajien riittävän tarkka selostus strategisten päätösten taustoista, kontekstualisointi eli ylempien johtajien kyky liittää asiat osaksi tavanomaista työnkuvaa, resurssien alloikointi eli keskijohtajien valtuudet tehdä muutoksia päivittäisessä työssä ja kunnioitus eli ylempien johdon osoittama arvostus keskijohtajien työtä kohtaan (Mantere, 2008).

Toisesta näkökulmasta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen keskijohto nähtiin organisaatiotasojen välisenä kommunikoijana (Schaefer & Guenther, 2016). Kommunikointiin liittyy olennaisesti Shi et al. (2009) määrittämät välittäjäroolit. Välittäjärooleja Shi et al. (2009) kuvaa keskijohdon roolia organisaation resurssien siirtäjänä. Tutkielmassa välittäjärooleja havaittiin kahdeksan, joista neljä liittyvät strategian toimeenpanoon (Shi et al., 2009). Keskijohtajien välittäjäroolit kuvastavat välityssuhteita, joissa resurssit liikkuvat organisaatiotasolta toiselle keskijohtajan avulla (Shi et al., 2009). Tämä mahdollisti tutkimuksessa eri rooleissa toimivien keskijohtajien roolin tarkemman hahmottamisen osana strategiaproessia.

Keskijohdon toimenkuvan maksimaalinen hyödyntäminen strategian toimeenpanossa vaatii toimia yritykseltä ja keskijohtajalta tämän tutkielman määrittelemillä kolmella eri

osa-alueella, jotka ovat oma motivaatio, ylemmän johdon tuki sekä tunteet ja sosiaalisuus. Keskijohtajien oman motivaation merkitys omia työtehtäviä ja strategiaproessia kohtaan on keskeistä (Mantere, 2008; Wooldridge et al., 2008). Motivaatioon vaikuttaa oleellisesti ylemmän johdon tuki, joka mahdollistaa motivaation kehittämisen työympäristössä, mutta voi pahimmillaan aiheuttaa myös sen täydellisen hiipumisen (Schaefer & Guenther, 2016). Tämän tutkielman näkökulmasta ylemmän johdon esimerkillä johtaminen ja läheinen suhde keskijohtajiin vaikuttavat mahdollisimman esteettömään motivaation luomiseen ja strategian toimeenpanoon (Mantere, 2008). Ylemmän johdon vaikutuksen ja oman motivaation avulla koetaan tunteita ja luodaan sosiaalista ympäristöä, mikä edistää strategisesti orientoitunutta käytöstä (Gartenberg et al., 2019; Huy, 2011; Tarakci et al., 2018). Esimerkiksi koettu merkityksellisyys vaikuttaa positiivisesti yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen (Gartenberg et al., 2019). Taulukossa 5 on esitettyä kootusti tutkielman keskeisimmät tulokset ja liitetty ne osaksi kuvan 1 viitekehystä strategian tehokkaasta toimeenpanosta (Tawse & Tabesh, 2021).

Taulukko 5. Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

| Keskijohdon rooli strategian toimeenpanossa | Keskijohdon strategiaprosessissa onnistumista edistävät tekijät | Tehokkaan strategian toimeenpanon olosuhteet Tawse ja Tabesh (2021) |
|--|---|--|
| Esimerkillä johtaminen, motivaation vaaliminen ja läheinen suhde alaisiin (Ahearne et al., 2014) | Strateginen käytös ja sen vaikutukset sosiaaliseen ympäristöön (Gartenberg et al., 2019; Huy, 2011; Tarakci et al., 2018) | Sitouttaminen |
| Neljä strategian toimeenpanoon liittyvää välittäjäroolia (Shi et al., 2009) | Keskijohdon oma motivaatio ja itsensä kehittäminen (Mantere, 2008; Wooldridge et al., 2008) | Pätevyys |
| Havaintopiste ensimmäisen valvovan tason ja ylemmän johdon välissä (Wooldridge et al., 2008) | Ylemmän johdon tuki (Schaefer & Guenther, 2016) | Yhteistyö |

Kuvassa 1 esitelty strategian tehokas toteuttaminen edellyttää olosuhteilta pätevyyttä, sitouttamista ja yhteistyötä (Tawse & Tabesh, 2021). Tutkielman keskeiset tulokset keskijohdon rooliin liittyen linkittyvät vahvasti myös toiseen tutkimuskysymykseen keskijohdon strategiaprosessissa onnistumisesta. Tutkielman tulokset vahvistivat toisiaan, koska Tawsen ja Tabeshin (2021) viitekehys yhdistää molempien tutkimuskysymysten päätelmiä yhdeksi kokonaisuudeksi. Myös Mantereen (2008) määrittämien mahdollistajien yhdistäminen osaksi Floydin ja Wooldridgen (1992) määrittämää keskijohdon strategisia tehtäviä kuvaavaa nelikenttää oli tärkeä oivallus työn teoreettisen taustan osalta.

Välittäjän roolissa keskijohdon oman motivaation ja itsensä kehittämisen merkitys on tämän tutkielman mukaan tärkeää ja edellyttää keskijohdolta yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä pätevyyttä työssään (Shi et al., 2009; Tawse & Tabesh, 2021). Ilman varsinaista välittäjän roolia keskijohto toimii tiiviissä yhteistyössä ensimmäisen valvonnan tason ja ylemmän johdon välissä, mikä myös tarjoaa ylemmälle johdolle mahdollisuuden tarjota tutkielman perusteella erittäin tärkeää tukea keskijohdolle (Schaefer & Guenter, 2016). Nämä toimenpiteet ja toiminta edellyttää myös yhteistyötä, mutta samalla onnistuessaan sitouttaa henkilöitä rooleihinsa (Tawse & Tabesh, 2021). Sitouttamisen myötä henkilöiden omat positiiviset tunteet voivat palvella organisaatiota, koska tällöin vältetään Hyun (2011) mainitsemalta keskijohtajien negatiiviselta ryhmäkäyttäytymiseltä.

Tulevaisuuden tutkimusehdotuksina tämän työn perusteella muodostui aihepiirin osittain hajanaisten teoreettisten viitekehysten kokoaminen kirjallisuuskatsauksena yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämä mahdollistaisi laajemmassa tutkimuksessa aihepiirin vanhempien tutkimustietojen liittämisen osaksi uudempaa tutkimusta. Keskijohdon roolin aikaisempi vähättely strategian suunnittelussa on todennäköisesti myös ohjannut tutkimusta hajanaiseksi suunnittelun ja toimeenpanon osalta. Näiden yhdistäminen osaksi nykytutkimusta parantaisi mahdollisuuksia hyödyntää aiempaa tutkimustietoa myös osana keskijohtajan työtä.

LÄHTEET

Ahearne, M., Lam, S. K. & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), pp. 68–87.

Barney, J. & Hesterly, W. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Global Edition*. Pearson International Content.

Bryant, M. & Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of Change Management*, 11(3), pp. 353–373.

Elliott, G., Day, M. & Lichtenstein, S. (2020). Strategic planning activity, middle manager divergent thinking, external stakeholder salience, and organizational performance: A study of English and Welsh police forces. *Public Management Review*, 22(11), pp. 1581–1602.

Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 13(SPECIAL ISSUE).

Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (2017). *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Edward Elgar Publishing.

Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), pp. 1–18.

Guth, W. D. & MacMillan, I. C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest: Summary. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 7(4).

Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), pp. 1387–1410.

Kiehne, J., Ceausu, I., Arp, A.-K. & Schuler, T. (2017). Middle management's role in strategy implementation projects: A behavioral analysis. *PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS EXCELLENCE*, 11(1), pp. 539–549.

Kotus. Kielitoimiston sanakirja. Työrooli. Saatavissa (viitattu: 15.11.2022): <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/ty%C3%B6rooli>

Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), pp. 294–316.

Mirabeau, L., Maguire, S. & Hardy, C. (2018). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), pp. 582–605.

Noble, C. H. & Mokwa, M. P. (1999). Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*, 63(4), pp. 57–73.

Ogbeide, G.-C. A. & Harrington, R. J. (2011). The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the food-service industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), pp. 719–738.

Sanchez, R. & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, 15(3), pp. 303–317.

Schaefer, T. & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: The influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, 27(2–3), pp. 205–249.

Shi, W., Markoczy, L. & Dess, G. G. (2009). The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and iertius iungens. *Journal of Management*, 35(6), pp. 1453–1480.

Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y. & Wooldridge, B. (2018). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. *Strategic Management Journal*, 39(4), pp. 1139–1162.

Tawse, A. & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33.

Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), pp. 231–241.

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), pp. 1190–1221.