

Strategian toimeenpanoa edistävät toimintatavat

Tapaustutkimus Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjaujen toimeenpanosta

Anni Salonen

Pro gradu -tutkielma
Informaatiotieteiden yksikkö
Informaatiotutkimus ja
interaktiivinen media
Tampereen yliopisto
Kesäkuu 2012

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto

Informaatiotieteiden yksikkö, informaatiotutkimus ja interaktiivinen media

Salonen, Anni: Strategian toimeenpanoa edistävät toimintatavat – Tapaustutkimus Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjojen toimeenpanosta

Pro gradu –tutkielma, 60 s., 6 liites.

Informaatiotutkimus

Kesäkuu 2012

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin strategian toimeenpanoa johdon näkökulmasta. Johdolla käsitettiin ylin johto, lähikirjastojen johto ja johtoryhmän edustajat. Tutkimus oli tapaustutkimus Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjojen toimeenpanosta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja kirjaston kehittämislinjojen toimeenpanossa oli käytetty ja toimeenpanossa ilmenneitä haasteita. Kehittämislinjojen toimeenpanoa tarkasteltiin viestinnän, omaksumisen, toiminnan, valvonnan ja konsultin vaikutuksen kautta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustui prosessuaalisen tutkimussuuntauksen ja strategy as practice –teorian käsityksiin strategiasta ja strategian toimeenpanosta. Tutkimus edustaa tapaustutkimusta, tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin yhdeksältä johdon edustajalta ja aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksessa selvisi, että Jyväskylän kaupunginkirjastossa kehittämislinjojen toimeenpanoa edistettiin viestintään, omaksumiseen, toimintaan ja valvontaan liittyvillä toimintatavoilla. Kehittämislinjojen toimeenpanossa haasteita esiintyi viestinnässä, omaksumisessa, toiminnassa ja ajan käytössä strategiatyöskentelyssä. Konsultin vaikutusta kehittämislinjojen toimeenpanoon ei tässä tutkimuksessa kyetty selvittämään. Tutkimuksessa ilmeni, että viestintään, omaksumiseen, toimintaan ja valvontaa liittyvien toimintatapojen käyttö vaihteli sen mukaan kuuluiko johdon edustaja ylimpään johtoon, lähikirjaston johtoon tai johtoryhmään. Tämän lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjat ovat kehkeytyvä strategia jolla on vaikutusta siihen kuinka toimeenpanoa toteutetaan.

avainsanat: strategia, toimeenpano, yleinen kirjasto, tapaustutkimus

1. Johdanto	1
1.1 Strategiat julkisissa organisaatioissa ja yleisten kirjastojen strategiat	2
1.2 Mitä strategiat ovat ja tarvitaanko strategioita?	3
2. Prosessuaalinen teoria strategiatutkimuksessa	6
2.1 Prosessuaalisen tutkimuksen suuntaviivoja.....	6
2.2 Strategiaprosessin johtaminen ja strategiaprosessi.....	7
2.3 Strategian toimeenpano – Miten strategia saadaan toteutumaan?.....	11
2.4 Strategian toimeenpanon haasteet – Hyvä, paha muutosvastarinta.....	15
3. Strategy as practice -teoria strategiatutkimuksessa	18
3.1 Strategy as practice -tutkimuksen suuntaviivoja	18
3.2 Strategit ja strategiset käytännöt strategian toimeenpanossa	19
4. Tutkimuksen toteuttaminen	23
4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja tutkimuksen kohderyhmä.....	23
4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	23
4.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	24
4.3.1 Tapaustutkimus.....	24
4.3.2 Teemahaastattelu	24
4.3.3 Aineiston keruun toteutus ja käsittely.....	25
5. Haastattelujen raportointi	28
5.1 Ylin johto ja kehittämislinjojen toimeenpano	28
5.1.1 Viestintä.....	28
5.1.2 Omaksuminen	29

5.1.3	Toiminta.....	30
5.1.4	Valvonta.....	31
5.1.5	Konsultti	31
5.1.6	Haasteet.....	32
5.1.7	Muuta kehittämislinjoista esille tulevaa	33
5.2	Lähikirjastojen johto ja kehittämislinjojen toimeenpano	33
5.2.1	Viestintä.....	33
5.2.2	Omaksuminen	34
5.2.3	Toiminta.....	36
5.2.4	Haasteet.....	37
5.2.5	Muuta kehittämislinjoista esille tulevaa	38
5.3	Johtoryhmä ja kehittämislinjojen toimeenpano.....	39
5.3.1	Viestintä.....	39
5.3.2	Omaksuminen	40
5.3.3	Toiminta.....	40
5.3.4	Haasteet.....	41
6.	Keskustelu	42
6.1	Kehittämislinjojen toimeenpanoa edistävät toimintatavat	43
6.1.1	Viestintä kehittämislinjojen toimeenpanossa	44
6.1.2	Omaksuminen kehittämislinjojen toimeenpanossa.....	45
6.1.3	Toiminta kehittämislinjojen toimeenpanossa	46
6.1.4	Kehittämislinjojen valvonta.....	47
6.2	Kehittämislinjojen toimeenpanon haasteet.....	47

6.2.1 Haasteet kehittämislinjojen viestinnässä	48
6.2.2 Haasteet kehittämislinjojen omaksumisessa.....	48
6.2.3 Haasteet kehittämislinjojen toiminnassa.....	49
6.2.4 Ajasta johtuvat haasteet kehittämislinjojen toimeenpanossa.....	49
6.3 Yhteenveto.....	50
7. Johtopäätökset	54
Lähdeluettelo	57
Liitteet	

1. Johdanto

Tutkimukseni käsittelee yleisen kirjaston strategian toimeenpanoa johdon näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa johdolla tarkoitetaan ylintä johtoa, lähikirjastojen johtoa ja johtoryhmän edustajia. Tutkimukseni on tapaustutkimus Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjojen [kirjasto kutsuu strategiaansa kehittämislinjoiksi] toimeenpanosta. Tutkimuksessani haluan selvittää millaisia toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja kirjaston kehittämislinjojen toteutuksessa on käytetty ja millaisia haasteita toimeenpanossa on mahdollisesti ilmennyt.

Strategiakirjallisuutta ja tutkimusta on tuotettu valtavat määrät, mutta strategioiden toimeenpano on jäänyt vähemmälle huomiolle, strategiatutkimuksessa tutkimuksen keskittyessä lähinnä strategioiden laadintaan tai strategioiden sisältöön liittyviin kysymyksiin. Etsiessäni tutkimustani käsittelevää aineistoa huomasin miten laajasta tutkimuskentästä strategioiden tutkimuksessa on kyse ja kuinka lukemattomista erilaisista lähtökohdista strategioita on määritelty, mutta strategioiden toimeenpanoa käsittelevän aineiston tarjonta on vähäistä. Useissa strategioita käsittelevissä tutkimuksissa toimeenpano mainitaan vain strategian laadinnan sivujuonteena tai sitten toimeenpanoa käsitellään yksipuolisesti esimerkiksi viestintänä ja vuorovaikutuksena. Aaltonen ja Ikävalko kirjoittavat, että strategian toimeenpano mielletään usein budjetointina ja organisaation rakenteiden muuttamisena strategian kannalta suotuisiksi, mutta heidän mukaansa strategioiden muuttaminen toiminnaksi on paljon monimutkaisempi ja vaikeampi tehtävä (Aaltonen & Ikävalko, 2002, 415). Santalainen kirjoittaaakin, että ihmiset ovat avainasemassa strategian eteenpäin viennissä, eivät järjestelmät, rakenteet tai lomakkeet (Santalainen, 2009, 239). Noble näkee hyödyllisenä sen, että osa toimeenpanotutkimuksesta korostaa budjetointia ja rakenteita strategioiden toimeenpanossa ja osassa toimeenpanotutkimusta keskitytään henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Molemmat näkökulmat tuottavat Noblen mukaan tärkeää tietoa strategioiden toimeenpanosta ja tuovat toimeenpanosta kiinnostuneille tutkijoille monia erilaisia mahdollisuuksia tarkastella strategioiden toimeenpanoa (Noble, 1999, 120, 132.)

Strategiakirjallisuutta tutkiessani esiin nousi kaksi strategian toimeenpanoa käsittelevää tutkimusta; Näsin & Aunolan Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö sekä Aaltosen ja kumppaneiden Tiellä strategiasta toimintaan. Näiden tutkimusten pohjalta tulin muodostamaan myös oman tutkimuksen

suuntaviivat strategian toimeenpanosta. Tässä tutkimuksessa strategian toimeenpanoa tarkastellaan viestinnän, omaksumisen, toiminnan, valvonnan ja konsultin vaikutuksen kautta.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellän strategian toimeenpanoa prosessuaalisen teorian kautta, tämän lisäksi tutkimuksessa huomioidaan myös strategy as practice -teorian näkökulma strategian toimeenpanon tutkimuksessa.

Tampereen yliopistossa on tehty joitakin strategian toimeenpanoa käsitteleviä pro gradu tutkielmia. Yleisten kirjastojen strategia työskentelyä on tutkinut Aki Kangas pro gradu tutkielmassaan *Strategiat kirjastotyössä* (2006), hänen tutkielmassaan käsitellään strategian toimeenpanoa strategisen suunnittelun viitekehyksestä käsin. Anna Kork on käsitellyt strategian toimeenpanoa pro gradu tutkielmassaan *Strateginen vastuu: strategian toimeenpanon arviointi vastuun näkökulmasta* (2009). Korkin tutkielmassa strategian toimeenpanoa hahmotellaan Balanced Score Cardin (BSC) eli tasapainotetun tuloskortin kautta.

1.1 Strategiat julkisissa organisaatioissa ja yleisten kirjastojen strategiat

Strategiatyöskentelyä on perinteisesti tutkittu liikkeenjohdon näkökulmasta. Sen vuoksi myös suurin osa strategiakirjallisuudesta käsittelee yrity maailman strategioita kun taas julkisensektorin strategiatyöskentelystä saatavilla oleva tutkimus ja kirjallisuus ovat vähäistä. Toisaalta julkisella sektorilla kuten esimerkiksi kunnissa strategisella johtamisella ei ole yhtä pitkää perinnettä kuin yrity maailmassa mikä varmasti osaltaan selittää strategiatutkimuksen vähäisyyden julkisensektorin näkökulmasta. Julkisella sektorilla on vieroksuttu yrity maailman johtamismalleja, koska niiden on ajateltu olevan epäsoivia julkiselle sektorille. Santalainen mukaan oikein sovellettuna myös yrity maailman johtamismallit kuten strateginen johtaminen ovat sopiva johtamisen väline myös julkisen sektorin organisaatioille. (Santalainen, 2009, 211-212.) Suomen kunnissa strategisen suunnittelun juuret alkavat 1990-luvulta jolloin huomattiin, että perinteisellä kuntasuunnittelulla ei kyetä vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin (Houni et. al., 2002, 7). Strateginen johtaminen kasvattaa siis merkitystään kunnallisessa johtamisessa kuntien varautuessa sen ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin (Majoinen et al., 2008, 68-70).

Juutin ja Luoman mukaan julkisella sektorilla käytetään samoja strategiakäsitteitä kuin yksityisellä sektorilla. Selvin ero julkisen ja yksityisen sektorin välillä on, että julkisella sektorilla ei laadita kilpailustrategioita, koska julkisella sektorilla organisaatiot eivät pyri yliverlaiseen asemaan muihin

toimijoihin nähden (Juuti & Luoma, 2009, 24). Koska julkisen sektorin organisaatiot eivät tavoittele voittoa niin kuin yksityisellä sektorilla on strategiatyöskentelyn painopiste julkisen sektorin organisaatioilla niiden perustehtävissä määriteltyjen tavoitteiden täyttämässä jotka ovat yleensä kirjattu lakeihin ja asetuksiin (Lindroos & Lohivesi, 2010, 143). Julkisen sektorin organisaatiot eivät voi myöskään muodostaa sellaisia strategisia tavoitteita jotka eivät kuulu niiden toimialaan (Virtanen & Stenvall, 2010, 136).

Myös yleisten kirjastojen strategiatyöskentelyä ohjaavat lait ja asetukset jotka asettavat rajoituksia strategioiden sisällöille. Onko yleisillä kirjastoilla sitten ylipäätään tarvetta laatia ja toteuttaa strategioita kun lait ja asetukset määrittävät niiden toimintaa? Niinikankaan mukaan kirjastojen kannattaa tehdä oma strategiansa vaikka kehysorganisaatio ei sitä edellyttäisikään, koska strategian avulla kirjasto voi perustella kehysorganisaatiolle kehityspyrkimyksiään. Strategisen suunnittelun avulla voidaan myös kohdentaa niukkoja voimavaroja kirjastojen kannalta tärkeille toiminta-alueille. (Kirjastostrategiat, 26-27, 49, 1992.)

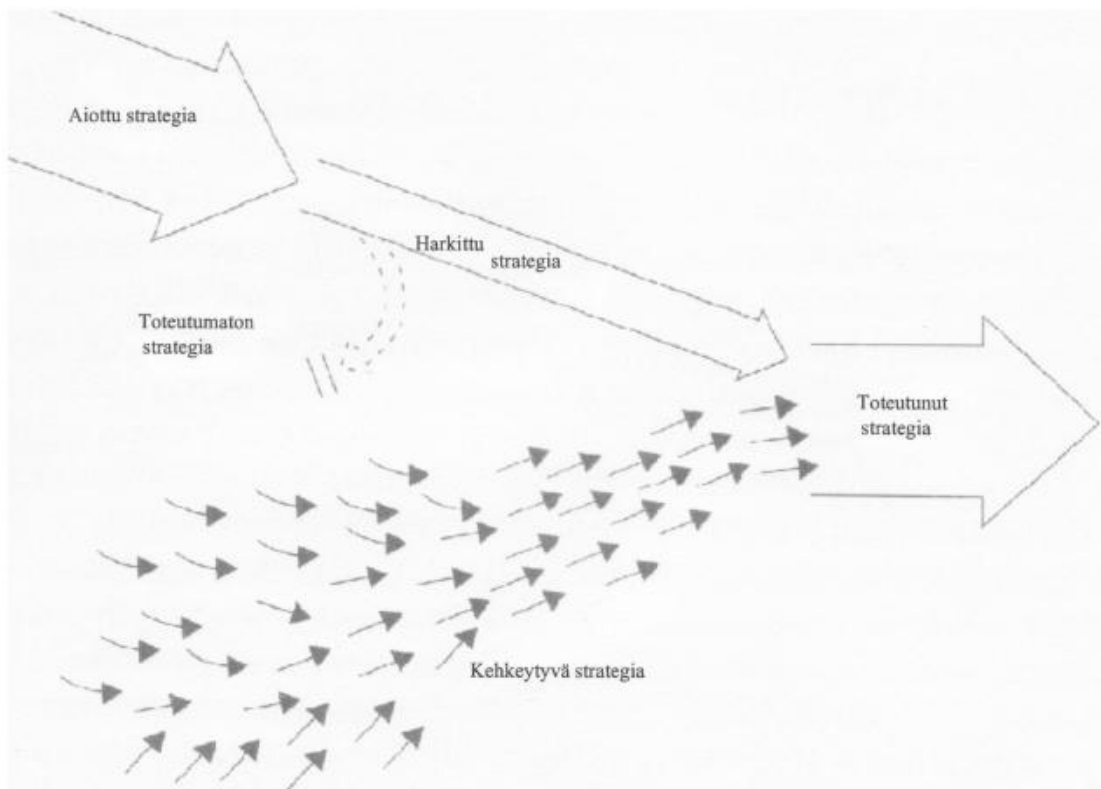
1.2 Mitä strategiat ovat ja tarvitaanko strategioita?

Strategisen johtamisen teorian katsotaan alkaneen noin 1960-luvun alussa mistä lähtien se on vakiinnuttanut asemansa liikkeenjohdollisessa ajattelussa (Strategisen johtamisen käsitteet, 2005, 17, Näsi & Aulanko, 2005, 11). Siitä lähtien erilaiset strategiateoriat ovat jatkaneet suosiotaan ja edelleen kehittyneet. Harisalo kirjoittaaakin, että strategiateorioiden moninaisuus tekee hankalaksi muodostaa niistä kattavaa yhteenvetoa (Harisalo, 238, 2008). Strategia teorioiden moninaisuudesta johtuen strategiaa on määritelty monin eri tavoin. Näsi ja Aulanko kirjoittavat, että yhdenmukaista strategian määrittelyä ei ole olemassa, koska erilaisia strategiakoulukuntia on paljon. Heidän mukaansa strategiaa voidaankin lähestyä monesta eri näkökulmasta ja strategioiden monimuotoisuutta tulee osata käyttää hyväksi (Näsi & Aunola 12, 15, 2005).

Käsitteenä strategia juontuu kreikankielen sanoista stratos ja –ag, joista stratos merkitsee armeijaa ja –ag johtamista, antiikin Kreikassa strategialla tarkoitettiin kenraalitaitoja (Juuti & Luoma, 15, 2009). Nykyisin strategia on siirtynyt organisaatioteoreettiseen käsitteistöön ja strategia käsitettä määritetään organisaatioiden näkökulmasta.

Harisalo luonnehtii strategiaa yleisellä tasolla seuraavasti: strategia on tulevaisuuteen suuntautuva suunnitelma jonka tarkoitus on varmistaa organisaation menestys. Strateginen suunnitelma sisältää organisaation mission, arvot ja päämäärät ja keinot päämäärien saavuttamiseksi. (Harisalo, 2009, 237.) Yleisellä tasolla strategiaa voi siis luonnehtia tiedostettuna ja päämäärähakuisena suunnitelmana jonka avulla organisaatio koettaa hallitusti suunnata toimintaansa kohti haluttua päämäärää.

Mintzbergin näkemys strategiasta edustaa prosessuaalisen teorian näkemystä strategiasta. Mintzbergin mukaan strategiat voivat muodostua tai ne voidaan muodostaa. Strategiat voivat kehkeytyä vastauksena organisaation kohtaamaan tilanteeseen tai sitten strategia voidaan laatia ja toimeenpanna tarkoituksellisesti. (Mintzberg, 2003, 143.) Mintzberg hahmottaa strategioita harkitun strategian (deliberate strategy), toteutumattoman strategian (unrealized strategy) ja kehkeytyvän strategian (emergent strategy) käsitteiden kautta. (KTS. Kuva 1.)



KUVA 1: Strategioiden muodostuminen
(Mintzberg:1994, 24)

Mintzberg kirjoittaa, että toteutuneet strategiat (realized strategy) voivat toteutua niin kuin on harkittu, mutta todellisuudessa strategiat eivät toteudu aina aivan laaditun strategian mukaisesti. Mintzberg kuvaa tällaisia strategioita kehkeytyviksi strategioiksi. Mintzbergin mukaan vain harvat strategioista ovat puhtaasti harkittuja tai puhtaasti kehkeytyviä strategioita. Mintzberg kirjoittaakin, että olisi hyödyllistä yhdistää kummankin strategiatyypin piirteitä niin, että strategian päälinjat olisivat harkittuja, mutta strategian yksityiskohtien olisi mahdollista kehittyä strategiaprosessin aikana. (Mintzberg, 1994, 24-25.)

Strategy as practice -teoriassa strategia kuvataan tilannesidonnaisena, sosiaalisessa toiminnassa tapahtuvana toimintana jolla on merkitystä organisaation tai ryhmän suunnalle ja menestykselle (Jarzabkowski et al., 2007, 14). Strategy as practice -teoriassa strategiat nähdään jonakin mitä ihmiset tekevät, strategia on ihmisten suorittamaa toimintaa (Johnson et al., 2007, 3). Tällä strategian määrittelyllä strategy as practice -suuntauksen kannattajat haluavat erottautua perinteisen strategiatutkimuksen näkemyksestä jossa strategiat nähdään organisaatioiden omaisuutena (Whittington, 2006, 613).

Kuten edellä kirjoitetusta voidaan havaita, on strategioita määritelty ja ymmärretty monilla tavoilla sen mukaan ketkä strategiaa ovat määritelleet. Tarvitsevatko organisaatiot sitten strategioita ja onko strategioiden runsaista määrittelyistä mitään hyötyä? Joskus strategioita kuulee kritisoitavan aivan turhana puuhasteluna mikä vie vain aikaa oikeilta töiltä. Juutin ja Luoman mukaan strategiat ovat organisaatioille hyödyllisiä, koska strategian avulla pystytään yhtenäistämään organisaation toimintoja ja tekemisiä jolloin toiminnasta tulee johdonmukaista. Ilman strategian tuomaa johdonmukaisuutta organisaation toiminnasta tulee rikkonaista. (Juuti & Luoma, 26-29.) Suominen kirjoittaa, että strategia merkitsee muutosta ja strategioita laaditaan koska organisaation nykyinen tila ei ole tyydyttävä ja strategian avulla organisaation toimintaa pyritään muuttamaan haluttuun suuntaan (Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, 2011, 22.)

Katsaus strategiakirjallisuuteen osoittaa, että strategiatutkijat esittävät vakuuttavia väitteitä siitä, että organisaatiot niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla tarvitsevat strategioita ja hyötyvät strategioiden tekemisestä sillä strategioiden avulla organisaatiot voivat suunnata toimintojaan haluttuun suuntaan.

2. Prosessuaalinen teoria strategiatutkimuksessa

2.1 *Prosessuaalisen tutkimuksen suuntaviivoja*

Strategiatutkimuksessa prosessuaalisen tutkimussuuntauksen alku voidaan ajoittaa noin 1970-luvulle mistä lähtien se on vaikuttanut merkittäväällä tavalla käsitykseen strategioista ja niiden muodostamiseen (Johnson et al., 2003, 10). Prosessuaalista tarkastelutapaa voidaan pitää rationaalisen ja evolutionaarisen tarkastelutavan yhdistelmänä jossa yhdistyy rationaalisen ja evolutionaarisen tutkimussuuntauksen ajatuksia siitä mitä strategiat ovat ja kuinka ne muodostetaan. Rationaalisessa tutkimussuuntauksessa etsitään täydellistä strategista suunnitelmaa kun taas evolutionaarinen tutkimussuuntaus haastaa rationaalisen tutkimussuuntauksen ajatuksen täydellisestä strategiasta kehkeytyvän strategian idealla, joka esiteltiin aiemmin tässä tutkimuksessa. (Santalainen, 2009, 17.)

Prosessuaalisen tutkimussuuntauksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä kuinka organisaatioissa laaditaan ja toimeenpannaan strategioita (Van de Ven, 1992, 169). Prosessuaalisen suuntauksen perusoletuksia ovat rajoitettu rationaalisuus strategioiden muodostamisessa ja organisaatioiden mikropolitiikka. Rajoitettu rationaalisuus merkitsee ihmisen tiedollisen käytöksen rajallisuuden tunnustamista, koska täysin rationaalinen toiminta on prosessuaalisen suuntauksen kannattajien mukaan mahdotonta. Organisaatioiden mikropolitiikan käsite syntyi oivalluksesta, että organisaatioissa kilpailevat monet erilaiset tavoitteet joista yksilöt pyrkivät saavuttamaan yhteisymmärryksen. Prosessuaalisessa suuntauksessa johtamista ei käsitellä ainoastaan ylimmän johdon tehtävänä kuten rationaalisessa strategiatutkimuksessa. Prosessuaalisessa suuntauksessa kiinnitetään huomio myös keskijohdon vaikutukseen strategiatyöskentelyssä. (Whittington, 2001, 21-22, 42.)

Prosessuaalisen tutkimuksen kenttä on monipuolinen ja strategiaprosessien tutkimusta voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta (Van de Ven, 1992, 169). Ikävalkon mukaan strategiaprosessia on tavallisesti kuvattu strategisen suunnittelun kautta eli strategioiden laadinta ja toimeenpanoprosessin kautta. (Ikävalko, 2005, 7). Juutin ja Luoman mukaan useimmille strategia edustaakin suunnitelmaa

jonka avulla saavutetaan organisaation tavoitteet. Suunnittelulähtöisyyttä pidetään voimakkaimmin vaikuttavana suuntauksena strategiateorioissa. (Juuti & Luoma, 2009, 52.)

2.2 Strategiaprosessin johtaminen ja strategiaprosessi

Strateginen johtaminen voidaan ymmärtää laajasti jolloin strateginen johtaminen merkitsee kaikkea johtamista joka koskee strategiaa tai sitten strategisen johtamisen käsitettä voidaan tarkentaa jolloin strategisella johtamisella tarkoitetaan strategiaprosessin johtamista. Usein strategisella johtamisella tarkoitetaan strategiaprosessin johtamista eli strategian laadinnan ja toimeenpanon johtamista. (Virtanen & Stenvall, 2010, 126 ja Näsi & Aunola, 2005, 16, 20.) Ikävalko kirjoittaa, että strategiaprosessin johtaminen ei ole ainoastaan johdon asia vaan myös muun henkilöstön toimet myötävaikuttavat strategiaprosessin toteutumiseen organisaatiossa (Ikävalko, 2005, 14). Myös Juutin ja Luoman mukaan strategiatyöskentelyn tulisi koskea koko organisaatiota vaikka vastuu strategiatyöskentelystä onkin johdon vastuulla (Juuti & Luoma, 2009, 29). Strategiaprosessiin voi vaikuttaa myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä kuten strategiakonsultit. Organisaatiot voivat käyttää strategiakonsultteja strategiaprosessien kehittämiseen tai arkipäivän strategiatyöskentelyyn. (Näsi & Aulanko, 2005, 102.)

Tuomen ja Sumkinin mukaan strategiaprosessin johtamisen tärkein tehtävä on tuoda näkyväksi organisaation tavoitteet ja toimintakäytännöt. Strategiaprosessin johtamisen avulla strategia muutetaan osaksi organisaation jokapäiväistä työskentelyä ja tämän vuoksi strategiatyöskentely tulisi ymmärtää organisaation johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteiseksi oppimisprosessiksi. (Tuomi & Sumkin, 2010, 14, 30.)

Kamenskyn mukaan strategiaprosessi tulee suunnitella yhtä huolellisesti kuin strategian sisältö, koska strategiaprosessilla voidaan vaikuttaa strategian sisällön laatuun. Strategiaprosessia suunniteltaessa on mietittävä ketkä prosessiin osallistuvat ja paljonko prosessit vievät aikaa. Suuremmissa organisaatioissa haasteena on, että kaikki eivät voi osallistua kaikkeen. Strategian ymmärtämisen lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää sitä, että ihminen ymmärtää vain sellaista minkä on itse henkilökohtaisesti kokenut. Kamensky kirjoittaa, että strategian laadintaa ja toimeenpanoa tulee erottaa mahdollisimman vähän jotta strategian parissa työskenteleville syntyisi todellinen ymmärrys ja kosketus strategiaprosessiin. (Kamensky, 2008, 67-68, 357.)

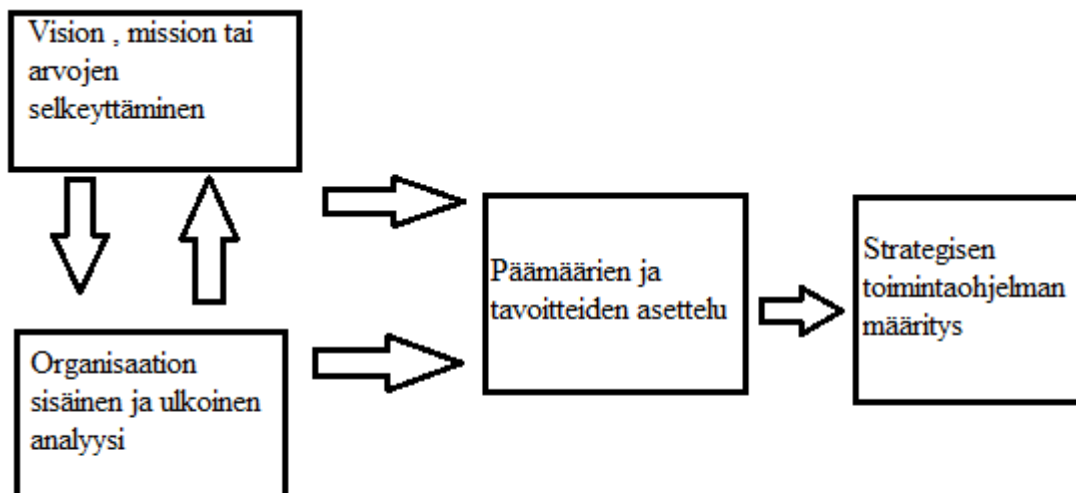
Bryson kirjoittaa, että strategisen suunnittelun avulla organisaatiot voivat laatia ja toimeenpanna tehokkaita strategioita, mutta strategioiden suunnittelussa pitäisi olla myös avoin ennalta arvaamattomille mahdollisuuksille. Brysonin mukaan liian tiukasti suunnitellut strategiat voivat sokaista organisaatiot liian kapea alaiseen ajatteluun. (Bryson, 1995, 9-10.)

Yksinkertaisimmillaan strategiaproessi voidaan kuvata strategian laadintana ja toimeenpanona. (KTS. Kuva 2.)



KUVA 2: Pelkistetty strategiaproessi
(Näsi & Aulanko :2005, 138)

Näsi ja Aulanko kirjoittavat, että strategian laadinta sisältää vision, mission tai arvojen määrittämisen, organisaation sisäisen –ja ulkoisen analyysin, päämäärien ja tavoitteiden asettelun ja strategisen toimintaohjelman määrittelyn (KTS. Kuva 3) (Näsi & Aulanko, 2005, 70).



KUVA 3: Strategian laadintaproessi
(muokattu kuva Näsi & Aulanko:2005, 139)

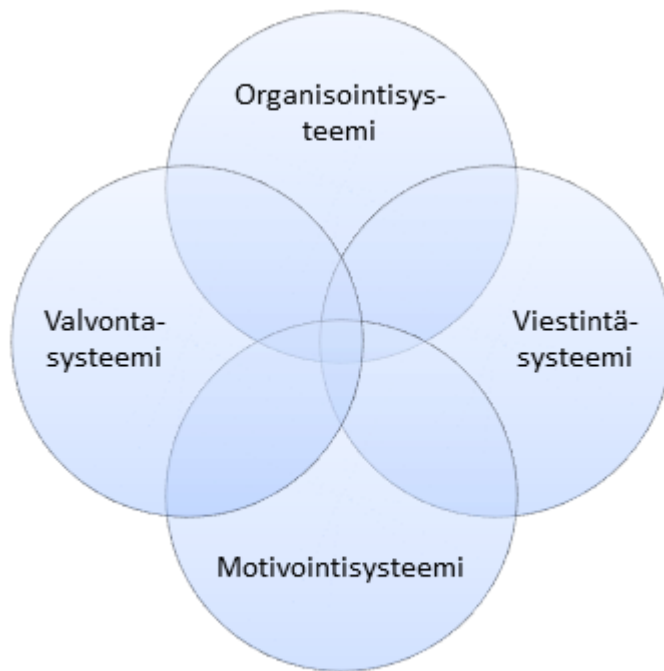
Organisaation jäsenten osallistumista strategian laadintaproessiin voidaan kuvata 1) ylhäältä-alas (top -down). 2) alhaalta-ylös (bottom-up) ja luikertelumallilla (KTS. kuva 3) (Näsi & Aulanko,

2005, 64). Hämäläisen ja Maulan mukaan henkilöstön osallistuminen strategiaprosessiin vaihtelee suuresti organisaatiosta toiseen. Ylhäältä alaspäin malli on tavallista suurissa organisaatioissa joissa strategian laatiminen on tavallisesti ylimmän johdon aluetta ja henkilöstön osallistuminen on vähäistä aikataulu ja kustannussyistä. Alhaalta ylöspäin mallissa henkilöstö osallistuu aktiivisesti strategian laadintaan, tällainen strategian laadintamalli on mahdollista ja suositeltavaa pienemmissä asiantuntijaorganisaatioissa. Luikertelumallissa henkilöstön ja johdon välillä käydään jatkuvaa vuorovaikutusta strategiaprosessin toteutuksessa. Parhaimmillaan jatkuva vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä johtaa vahvaan sitoutumiseen strategiaan ja ideoiden rikastumiseen. Luikertelumalli haastaa perineteisen ajatuksen siitä, että strategioiden tulisi olla perusteellisesti muotoiltuja ja pohdittuja ennen toimeenpanoa eli luikertumallissa korostuu ajatus kehkeytyvästä strategiasta (KTS. Kuva 4). (Hämäläinen & Maula, 2004, 53-56.)



KUVA 4: Laadintaprosessin kulku
(Näsi & Aulanko: 2005, 64)

Strategian laadinnan jälkeen pitäisi seurata tapahtumista. Johtamisfunktiona ”tapahtumista” kuvataan termillä strategian toimeenpano joka Näsin ja Aulangon mukaan käsittää strategian organisoinnin, strategian viestinnän, strategian motivoinnin ja strategian valvonnan. Näsi ja Aulanko kirjoittavat, että prosessin sijaan toimeenpanoa tulisi tarkastella systeeminä, koska heidän tutkimuksessaan yhtenäistä toimeenpanonprosessia ei ollut havaittavissa (KTS. Kuva 5). (Näsi & Aulanko, 2005, 83, 154.)



**KUVA 5: Strategian toimeenpanoprosessi
(muokattu kuva Näsi & Aulanko: 2005, 83)**

Vaikka strategian laadintaa ja toimeenpanoa kuvataan prosessien kautta, niin strategiaprosessi ei etene käytännössä niin lineaarisesti kuin strategiaprosesseissa esitetään sillä strategiaprosessin vaiheita voidaan toteuttaa päällekkäisesti tai strategiaprosessi voi pysähtyä kokonaan. Näsin ja Aulangon mukaan strategian vaiheiden kuvaaminen prosessin avulla kuitenkin helpottaa strategian vaiheiden hahmottamista ja monimutkaisten asioiden hahmottaminen prosesseina on ihmiselle luonnollinen taipumus. (Näsi & Aulanko, 2005, 141, 145-147.)

Ansoff tarkastelee strategian laadinnan ja toimeenpanon johtamista johtamiselta vaadittavien kykyjen näkökulmasta. Ansoff kirjoittaa, että strategiaprosessin johtamisen erottelu laadinnan ja toimeenpanemisen johtamiseen on keinotekoista sillä laadinnan ja toimeenpanon jakaminen ajallisesti ja paikallisesti on vaikeaa. Strategian laadinnan ja toimeenpanon johtamisen erottelu on kuitenkin välttämätöntä, koska laadinnan ja toimeenpanon johtaminen vaativat strategiaprosessin johtamiselta erilaisia toimenpiteitä ja taitoja. Ansoffin mukaan strategian laadinta vaatii johtajalta muun muassa informaation hallintaa, ongelmanratkaisutaitoja ja luovuutta strategian tavoitteiden kehittämiseen. Toimeenpanon johtamiselta vaaditaan ”sosiaalisen energian ja motivaation kanavoimista päätöksenteon tapahduttamiseen”. (Ansoff, 1981, 170.)

Edellä kirjoitetun perusteella voi todeta, että strategiaproessia kuvataan käytännöllisistä syistä prosessina vaikka todellisuudessa strategian eri vaiheet eivät etenekään vaihe vaiheelta.

2.3 Strategian toimeenpano – Miten strategia saadaan toteutumaan?

Strategian toimeenpanotutkimuksissa strategian toimeenpanon keinoja on määritelty toisistaan poikkeavilla tavoilla. Aaltonen on tarkastellut tutkimuksessaan (2007) millaiset toiminnot johtavat hänen mukaansa strategian onnistuneeseen toimeenpanoon. Aaltosen tutkimuksessa strategian toimeenpano jakaantuu viiteen kategoriaan joita ovat: määrittely, viestiminen, kontrollointi, organisointi ja ympäristön kanssa vuorovaikuttaminen. Aaltonen kutsuu näitä toimeenpanon osa-alueita aktiviteeteiksi. Aaltosen mukaan näiden aktiviteettien esiintyminen strategiaproessissa on yhteydessä strategian toimeenpanon onnistumiseen. Virtanen ja Kauppinen ovat käsitelleet tutkimuksessaan (2008) strategian toimeenpanoa viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Kauppinen ja Virtanen tutkivat kuinka strateginen informaatio välittyy vertikaalisesti eli ylhäältä alas organisaation tasoilla, kuinka strategia on ymmärretty organisaation eri tasoilla ja kuinka strategia on vaikuttanut organisaation toimintatapoihin. Heidän mukaansa johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus esimerkiksi seminaareissa tai keskustelutilaisuuksissa ovat vahvistaneet strategian välittymistä. Tutkimuksessa myös ilmeni, että tietämys strategian sisällöstä saattoi olla puutteellinen henkilöstön keskuudessa, mutta Kauppisen ja Virtasen mukaan se ei välttämättä vaikuta strategian onnistuneeseen toimeenpanoon sillä henkilöstö saattaa toteuttaa strategiaa tietämättään.

Kuten edellä tuli ilmi strategian toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja on määritelty eri tutkimuksissa hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla ja erilaisin painotuksin. Tässä tutkimuksessa toimeenpanoa edistävästä toimintatavoista tarkastellaan viestintää, omaksumista, toimintaa, valvontaa ja konsultin osallisuutta strategian toimeenpanoon sekä toimeenpanossa ilmeneviä mahdollisia haasteita.

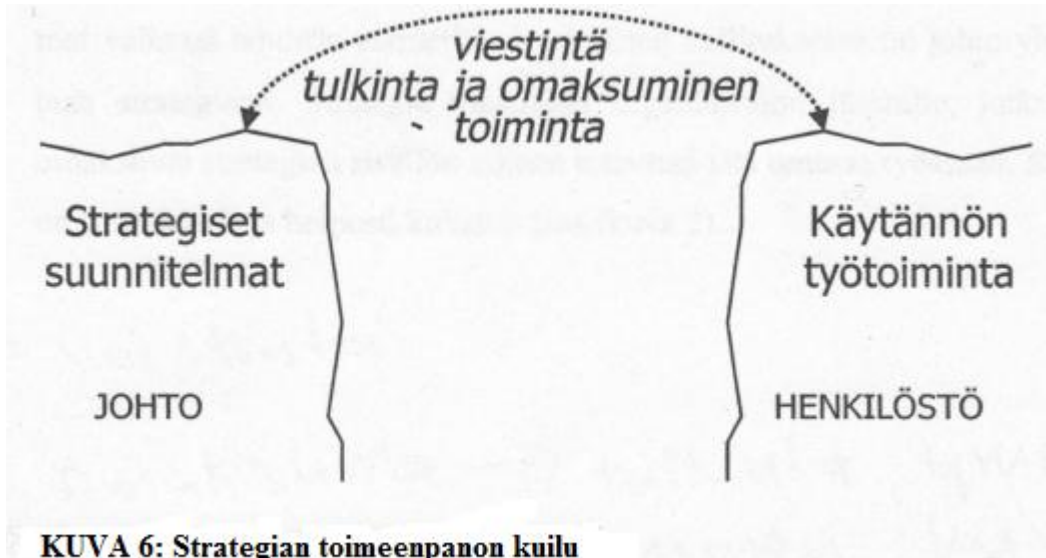
Strategian toimeenpanosta käytetään monia rinnakkaisia käsitteitä, kuten implementointi, toteutus, jalkautus ja juurruttaminen ja on lähinnä makuasia mitä käsitettä haluaa käyttää. Tässä tutkimuksessa käytän käsitettä toimeenpano, koska se on strategiakirjallisuudessa paljon käytetty ja vakiintunut käsite. Aaltonen ja kumppanit määrittelevät strategian toimeenpanon organisaation

jäsenten toiminnaksi eli ajatteluksi ja käyttäytymiseksi, joka johtaa strategian toteutumiseen (Aaltonen et al., 2001, 3).

Näsi ja Aulanko kirjoittavat, että strategiakirjallisuudessa toimeenpanon käsittely on heikosti kehittyntä ja toimeenpanoprosessi on usein kuvattu sujuvasti etenevänä kokonaisuutena (Näsi & Aulanko, 2005, 83). Strategiatutkimuksessa strategioiden toimeenpanoon ei ole juuri kiinnitetty huomiota vaikka toimeenpanon merkitys strategiatyöskentelyssä on merkittävä sillä huolellisestikin laadittu strategia on hyödytön jos toimeenpano jää puutteelliseksi. Aaltosen ja Ikävälkon mukaan strategioiden toimeenpanoa on tutkittu vähän verrattuna strategioiden laadinnan tutkimukseen. Aaltonen ja Ikävälko kirjoittavat Alexandria lainaten, että syynä tähän voivat olla muun muassa epävarmuus siitä mitä toimeenpano sisältää ja uskomus siitä, että kuka vain voi toteuttaa strategiaa. (Aaltonen & Ikävälko, 2002, 415.)

Aaltonen ja kumppanit ovat kartoittaneet tutkimuksessaan Tiellä strategiasta toimintaan strategian toimeenpanon toteutusta. Aaltonen ja kumppanit määrittelevät onnistuneen strategian toimeenpanon organisaation jäsenten toiminnaksi jolla saavutetaan strategiassa asetetut tavoitteet. Aaltonen ja kumppanit kuitenkin huomauttavat, että tällainen toimeenpanon määrittely rajaa pois sellaiset strategiat joilla ei edes toivota olevan vaikutusta organisaation jäsenten työskentelyyn kuten esimerkiksi yritysten sijoitusstrategioilla. (Aaltonen et al., 2001, 3.)

Aaltosen ja kumppaneiden mukaan strategian toimeenpanon toteutus käsittää strategian **viestinnän, tulkinnan, omaksumisen ja toiminnan** (Aaltonen et al., 2001, 2). Aaltosen ja kumppaneiden mukaan strategian ja käytännön työtoiminnan väliin syntyy kuilu joka on mahdollista ylittää viestinnän, tulkinnan, omaksumisen ja toiminnan avulla (KTS. Kuva 6).



KUVA 6: Strategian toimeenpanon kuilu
(Aaltonen et al.: 2002, 1)

Viestintää tarkasteltiin Aaltosen ja kumppaneiden tutkimuksessa organisaation sisäisenä viestintänä. Sisäisen viestinnän avulla saadaan organisaation tavoitteet, tehtävät ja ongelmat organisaation henkilöstön tietoisuuteen. Aaltosen ja kumppaneiden mukaan organisaation sisäisiä viestintäkanavia ovat kokoukset ja palaverit, epäviralliset keskustelut, tavoite – ja kehityskeskustelut, koulutustilaisuudet, tiedotustilaisuudet, intranet, sähköposti ja tarinat ja symbolit. Viestinnässä korostetaan nykyisin ymmärtämisen ja vuorovaikutuksen merkitystä. Aaltonen ja kumppanit kirjoittavakin, että strategiaviestit tulisi myös tulkita, hyväksyä ja omaksua jotta strategian mukainen työtoiminta mahdollistuu (Aaltonen et al., 2001, 14, 15-17).

Strategia viestinnän tavoitteena tulisi olla strategian **omaksuminen**. Strategian omaksumisella tarkoitetaan sitä, että organisaation henkilöstö ottaa strategian osaksi omaa työtään. Omaksumisen edellytyksenä on strategiaviestien **tulkinta** ja ymmärtäminen, strategian hyväksyminen ja oppiminen. Strategian ymmärtäminen ja tulkinta näkyvät henkilöstön kyvyssä soveltaa strategiaa päivittäiseen työhön. Jotta strategia voidaan omaksua edellyttää se strategiaviestinnältä kaksisuuntaisuutta ja jatkuvuutta. Tämän lisäksi strategian sisältö tulisi olla ymmärrettävästi muotoiltu jotta strategia voidaan omaksua. Ymmärtämisen ja tulkinnan lisäksi strategia tulee myös hyväksyä ja organisaation jäsenillä täytyy olla riittävät tiedolliset ja taidolliset valmiudet soveltaa strategiaa omaan työhönsä. Tosin Aaltosen ja kumppaneiden mukaan heidän tutkimuksensa ilmeni, että johdon mukaan strategia ei vaadi henkilöstöltä mitään erityisiä taitoja tai valmiuksia vaan myönteistä asennetta muutokseen ja halukkuutta oppimiseen. (Aaltonen et al., 2001, 2, 25-26, 34, 36.)

Strateginen **toiminta** sisältää strategian konkretisoinnin selkeiksi tavoitteiksi ja organisaation henkilöstön osallistumisen strategiaprosessiin. Aaltosen ja kumppaneiden tutkimuksessa selvisi, että strategian konkretisointi selkeiksi tavoitteiksi koetaan usein ongelmalliseksi. Strategiaprosessiin osallistumista voidaan kuvata henkilöstön osallistumisen asteella strategiaprosessiin ja henkilöstön rooleilla strategiaprosessissa. Henkilöstön osallistumista strategiaprosessiin pidetään strategian onnistumisen keskeisenä tekijänä. Kuitenkin strategiatyöskentely on perinteisesti liitetty johdon työksi eikä esimiesten ja henkilöstön rooleja strategiaprosessissa ole juurikaan käsitelty. Aaltosen ja kumppaneiden mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole kyetty selvittämään millainen organisaation jäsenten osallistumisen asteen ja roolien tulisi strategiaprosessissa olla, mutta osallistumista tutkineiden tutkijoiden mukaan niiden joita strategia koskettaa olisi hyvä myös osallistua strategian suunnitteluun. Strategiaprosessiin osallistuminen voi olla muodollista jolloin osallistumisen merkitsee esimerkiksi tavoite –ja kehityskeskusteluja tai strategiaprosessiin osallistuminen voi tapahtua myös epävirallisten keskustelujen kautta. Aaltonen ja kumppanit kirjoittavat, että strategian tavoitteiden näkyminen käytännön työssä viime kädessä osoittaa onko strategian toimeenpanossa onnistuttu. (Aaltonen et al., 2001, 2, 37-38, 50, 54, 65.)

Aaltonen ja kumppanit määrittelevät siis strategian toimeenpanoa edistäviksi toimintatavoiksi strategian **viestinnän**, strategian **omaksumisen** joka sisältää strategian tulkinnan ja strategisen **toiminnan** joka sisältää strategian konkretisoinnin ja strategiaan osallistumisen. Täydennän omaan tutkimukseeni Aaltosen ja kumppaneiden kuvaamien toimeenpanoa edistävien toimintatapojen lisäksi vielä strategian **valvonnalla** ja **strategiakonsultin osallisuudella** strategiaprosessissa.

Strategian valvonta perustuu tavallisesti jonkinlaiseen raportointijärjestelmän olemassaoloon (Näsi & Aulanko, 2005, 96). Yukl mukaan strategian valvontaa voidaan suorittaa myös keskustelujen avulla joissa kartoitetaan strategian vaikutuksia organisaatioon. Yukl kirjoittaa, että valvonnan tehtävänä on kerätä palautetta strategian vaikutuksista strategiaan ja arvioida strategian edistymistä strategiasta saadun palautteen avulla. (Yukl, 2002, 291-292.)

Strategiakonsultti edustaa organisaation ulkopuolista tahoja strategiatyöskentelyssä. Strategiakonsultit tuovat mukanaan uusia työskentelytapoja ja tekniikoita organisaatioiden strategiatyöskentelyyn. (Näsi & Aulanko, 2005, 78, 102.) Kamenskyn mukaan strategiakonsultin rooli ei saa olla liian näkyvä, mutta konsultin tulee selkeästi ohjata strategiaprosessi kokonaisuutta (Kamensky, 2008, 364).

2.4 Strategian toimeenpanon haasteet – Hyvä, paha muutosvastarinta

Strategian toimeenpanon haasteita ovat tutkineet muun muassa Speculand (2006) ja Beer & Eisenstat (2000). Speculand on tutkinut organisaatioiden henkilöstön suhtautumista strategian toimeenpanoon. Tutkimuksessa henkilöstö jaoteltiin neljään eri ryhmään sen mukaan miten he suhtautuvat strategian toimeenpanoon. Speculandin mukaan noin 60 prosenttia organisaatioiden henkilöstöstä suhtautuu välinpitämättömästi strategiaan, he eivät vastusta tai kannata strategiaa. Strategian kannattajia on noin 20 prosenttia henkilöstöstä ja loput 20 prosenttia vastustavat strategian toimeenpanoa. Näiden neljän ryhmän lisäksi Speculand mainitsee yhtenä ryhmänä kaksoisagentit joilla hän tarkoittaa strategian toimeenpanon vastustajia jotka vakuuttuvat strategian kannattavuudesta vasta kun huomaavat, että strategialla saavutetaan jotain. Speculandin tutkimuksesta voi havaita, että strategian vastustajia on määrällisesti vähän. Joten Speculandin tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että strategian toimeenpanon ongelmat tuskin johtuvat organisaatioiden henkilöstöstä.

Beer ja Eisenstat ovat kartoittaneet tutkimuksessaan (2000) strategian toimeenpanon esteitä joita kutsuvat strategian toimeenpanon hiljaisiksi tappajiksi. Heidän mukaansa strategian toimeenpanon hiljaisia tappajia ovat muun muassa ylhäältä alas johtaminen, epäselvä strategia ja ristiriitaiset tavoitteet, tehoton johtaminen ja heikko vertikaalinen viestintä. Eisenstat ja Beer kutsuvat toimeenpanon esteitä hiljaisiksi tappajiksi, koska johto ei tunnusta niiden olemassaoloa tai toimeenpanon esteitä ei selvästi osoiteta vaan toimeenpanon esteitä pyritään välttelemään. Heikko vertikaalinen viestintä on Beerin ja Eisenstatin mukaan suurin toimeenpanon esteistä, koska se vaikeuttaa strategian toimeenpanoa ja estää keskustelun toimeenpanon ongelmista. Beer ja Eisenstat kirjoittavat, että toimeenpanon hiljaisista tappajista voidaan selviytyä ainoastaan jos johto käsittelee toimeenpanon esteitä avoimesti organisaation henkilöstön kanssa ja tekee yhteistyötä kaikkien organisaatiotasojen kanssa strategian toimeenpanossa.

Strategian toimeenpanoa pidetään strategiaprosessin haastavimpana vaiheena. Strategian laadintaan käytetyt resurssit valuvat hukkaan jos strategian toimeenpanoon ei kiinnitetä huomiota ja strategian toteutuminen epäonnistuu. Edellisessä luvussa käsiteltiin onnistuneen toimeenpanon keinoja, tämä luku käsittelee toimeenpanon haasteita jotka ovat tavallaan onnistuneen toimeenpanon kääntöpuoli. Strategiakirjallisuudessa toimeenpanon haasteiden yhteydessä käsitellään usein myös muutosvastarintaa. Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole välttämättä toimeenpanon kannalta

ainoastaan kielteinen asia vaan muutosvastarintaan voi sisältyä myös strategian onnistumisen kannalta myönteisiä näkökohtia joita tulen käsittelemään tässä luvussa.

Aaltosen ja kumppaneiden mukaan **viestintä** ja puutteellinen vuorovaikutus ovat strategian toimeenpanossa merkittävä haaste. Viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteita voivat Aaltosen ja kumppaneiden mukaan olla: strategiaviestien suuri määrä jolloin tärkeimpien viestien suodattaminen on vaikeaa, yksipuoliseksi jäävät tiedotustilaisuudet ja kirjalliset esitykset joista puuttuu vuorovaikutuksen mahdollisuus ja johdon oletukset siitä, että strategia tunnetaan kaikilla organisaatiotasolla. (Aaltonen et al., 2001, 14, 22-23.)

Strategian **omaksumisen** keskeinen haaste liittyy strategian ja työn yhteen sovittamisen vaikeutena. Nämä vaikeudet strategian ymmärtämisessä johtuvat Aaltosen ja kumppaneiden mukaan muun muassa strategian tavoitteiden ristiriitaisuudesta, strategian tavoitteiden informaatioisisällön runsaudesta tai merkitysisällön monimutkaisuudesta ja strategian tavoitteiden yleismaailmallisuudesta eli strateginen tavoite on ennestään niin itsestään selvä ja työtoimintaa ohjaava, että strategia jää informaatioisisällöltään tyhjäksi. (Aaltonen et al., 2001, 27-29.)

Strategisessa **toiminnassa** ilmenevät haasteet liittyvät strategian konkretisointiin selkeiksi tavoitteiksi ja organisaation henkilöstöä osallistavien käytäntöjen puuttuminen strategiatyöskentelystä. Aaltosen ja kumppaneiden tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstöä osallistavien toimenpiteiden vähyyden johtui johdon näkemyksestä siitä, että ajateltiin henkilöstön olevan haluton osallistumaan strategiaprosessiin tai ei haluttu kuormittaa henkilöstöä liikaa. Strategian uskottiin myös olevan liian vaikeasti avautuva henkilöstölle. Aaltosen ja kumppaneiden mukaan osallistumisen mahdollisuuksien rajoittaminen nousee ongelmaksi ainoastaan silloin kun henkilö tai ryhmä haluaisi osallistua strategiaprosessiin, mutta mahdollisuutta tähän ei ole. (Aaltonen et al., 2001, 38, 54, 62.)

Toimeenpanon haasteiksi saattavat nousta myös **ajasta johtuvat haasteet**, strategian **valvonnan puutteellisuus** ja **muutosvastarinta**. **Ajasta johtuvat haasteet** voivat johtua päivittäisen työn aiheuttamasta kiireestä joka johtaa strategiatyön erkaantumiseen päivittäisestä toiminnasta (Santalainen, 2009, 249). Aika ei riitä strategiseen ajatteluun ja toimintaan vaan rutiininomaiset työt vievät huomion toimeenpanolta (Aaltonen et al., 2001, 68).

Strategian **valvonnan puutteet** johtuvat Näsin ja Aulangon mukaan siitä, että vaikka strategian toimeenpanoa valvotaan, niin toimeenpanossa havaittuihin ongelmiin ei reagoida ja korjaavat toimenpiteet ovat riittämättömiä (Näsi & Aulanko, 2005, 100).

Yukl kirjoittaa, että **muutosvastarinta** ei johdu henkilöstön joustamattomuudesta tai tietämättömyydestä. Hänen mukaansa muutosvastarinta on luonnollinen reaktio kun henkilöstö haluaa suojella omia toimintatapojaan. (Yukl, 2002, 275.) Muutosvastarinta saattaa johtua myös aikaisempien strategiaprosessien epäonnistuneesta toteutuksesta jolloin yksilöille on jäänyt kokemus strategityön hyödyttömyydestä. Tuomen ja Sumkinin mukaan muutosvastarinta voidaan nähdä myös voimavarana strategian toimeenpanossa. Muutosvastarinta voi auttaa strategiaproessin kriittisessä arvioinnissa kun strategiaa laaditaan ja toteutetaan. (Tuomi & Sumkin, 2010, 31-32.) Muutosvastarinta on usein asioiden kyseenalaistamista johon pitäisi kannustaa sen sijaan, että muutosvastarinta koettaisiin strategisen toiminnan esteenä. Santalaisen mukaan kriittiset ja asioita kyseenalaistavat mielipiteet voivat parhaimmillaan parantaa päätösten laatua ja lisätä sitoutuneisuutta strategiaan. (Santalainen, 2009, 231.)

Mintzberg kirjoittaa, että strategian toimeenpanon epäonnistuminen voi johtua yksittäisistä toimeenpanossa tehdyistä virheistä kuten liian löysästä johtamisesta tai henkilöstön sitoutumisen puutteesta. Mutta Mintzbergin mukaan suurin syy strategian toimeenpanon epäonnistumiseen on strategian laadinnan ja toimeenpanon erottaminen toisistaan. Ajatus strategian laadinnan ja toimeenpanon erillisyydestä perustuu oletukseen, että strategian tulee olla valmis ennen kuin sitä ruvetaan toteuttamaan. Mintzbergin käsityksen mukaan organisaatioiden strategioilla on paremmat mahdollisuudet onnistua jos strategiat voivat kehittyä asteittain toiminnan ja kokemusten kautta. (Mintzberg, 2003, 143.)

3. Strategy as practice -teoria strategiatutkimuksessa

3.1 *Strategy as practice -tutkimuksen suuntaviivoja*

Strategia tutkimuksessa on herännyt kiinnostus strategia käytäntöjen (practices) tutkimiseen. Tätä strategia käytäntöjen tutkimista kutsutaan strategy as practice -näkökulmaksi. Strategy as practice -suuntauksen voidaan katsoa syntyneen 2000-luvun alussa mistä lähtien se on vahvistanut asemaansa strategiatutkimuksessa. Strategy as practice -suuntauksen kannattajien mukaan perinteinen strategiatutkimus ei ole huomioninoinut inhimillistä puolta strategiatyöskentelyssä (Jarzabkowski et al., 2007, 6). Carterin ja kumppaneiden mukaan strategy as practice -suuntaus voidaankin ymmärtää kritiikkinä Pohjoisamerikkalaiselle valtavirran strategiatutkimukselle (Carter et al., 2008, 84, 83). Whittingtonin mukaan strategy as practice -näkökulma edustaa uutta ja vaihtoehtoista ajattelutapaa strategiatutkimuksessa. Perinteisessä strategiatutkimuksessa huomio on kohdistunut strategisen suunnittelun tutkimiseen kun taas strategy as practice -teoria kohdistaa huomion strategeihin ja strategiseen toimintaan. (Whittington, 1996, 731-732.)

Strategy as practice -suuntauksessa strategia työskentelyä tarkastellaan mikro- ja makrotason näkökulmasta. Mikrotason näkökulma merkitsee strategiatyöskentelyn tarkastelua inhimillisen toiminnan näkökulmasta eli tutkimuksen mielenkiinto on yksittäisten toimijoiden toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Jarzabkowskiin ja kumppaneiden mukaan mikrotason toiminta täytyy ymmärtää laajemmassa sosiaalisessa viitekehityksessä eli makrotasossa, koska strategian tekijät eivät toimi eristyksissä vaan ottavat toimintamalleja toimintaansa ympäristöstä johon kuuluvat. (Jarzabkowski et al., 2007, 6-7.) Strategy as practice -tutkimuksella pyritään selvittämään ketkä strategiaa tekevät, mitä he tekevät ja miksi (Jarzabkowski et al., 2007, 19). Johnson ja kumppanit kirjoittavat, että strategy as practice -tutkimuksessa tulisi tutkia strategista toimintaa mikä tapahtuu strategiaprosessien sisällä (Johnson et al., 2003, 13).

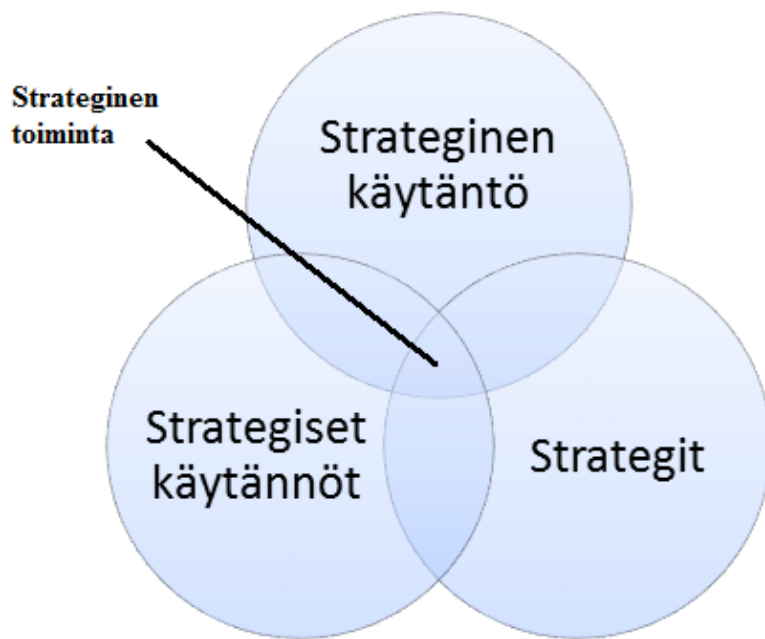
Strategy as practice -teorialla on paljon yhteistä prosessuaalisen tutkimussuuntauksen kanssa. Strategy as practice -teoria on ottanut paljon vaikutteita prosessuaaliselta tutkimussuuntaukselta ja

Whittingtonin mukaan prosessuaalinen tutkimussuuntaus on tuottanut hyödyllisiä tutkimuksia strategian laadinnasta ja toimeenpanosta, mutta strategioita käsitellään prosessuaalisessa tutkimussuuntauksessa enemmän organisaation kohtalon kysymyksinä kuin yksilöiden suorituksina strategiaprosessissa. (Whittington, 1996, 732, 734.) Myös Johnson ja kumppanit kirjoittavat, että prosessuaalinen tutkimussuuntaus on jättänyt tutkimuksissaan huomiotta joitakin näkökohtia joihin strategy as practice -teoria pyrkii vastaamaan. Johnsonin ja kumppaneiden mukaan prosessuaalisessa tutkimussuuntauksessa on kuvattu hyvin strategiaprosessit mutta strategiatyöhön liittyvien toimintojen ja keinojen tutkimus on jäänyt vähemmälle. Toiseksi prosessuaalisessa tutkimuksessa esimiestyön vaikutusta strategiatyöhön ei ole tutkittu riittävästi vaikka joissakin tutkimuksissa on osoitettu esimiesten merkittävä asema strategiatyöskentelyssä. Kolmanneksi Johnson ja kumppanit kyseenalaistavat prosessuaalisen tutkimuksen käytännön merkityksen. Heidän mukaansa prosessuaalinen tutkimus antaa johdolle vähän vastauksia siihen miten arkipäivän toiminnassa strategiaa tehdään. (Johnson et al., 2003, 11-12.)

Mielestäni strategy as practice -teoriaa voidaan pitää jatkumona prosessuaaliselle tutkimussuuntaukselle. Strategy as practice -suuntaus täydentää ja laajentaa prosessuaalisen tutkimussuuntauksen näkökulmaa strategioista. Tämän vuoksi mielestäni on hyödyllistä yhdistää tutkimuksessani prosessuaalisen teoriaan myös strategy as practice -teorian näkökulma laajentamaan käsitystä strategian toimeenpanosta.

3.2 Strategit ja strategiset käytännöt strategian toimeenpanossa

Strategy as practice -teoriassa tutkitaan **strategista käytäntöä (praxis)**, **strategisia käytäntöjä (practices)**, **strategieja (practitioners)** ja näiden vuorovaikutuksesta syntyvää **strategista toimintaa (strategizing)** (KTS. Kuva 7) (Jarzabkowski et al., 2007, 11).



KUVA 7: Käsitteellinen viitekehys strategy as practice teorian jäsentämiseen (muokattu kuva Jarzabkowski: 2007, 11)

Strategisella käytännöllä tarkoitetaan toimintaa joka on organisaation strategian kannalta merkittävää (Jarzabkowski et al., 2007, 11). Strategisen käytännön käsitteellä viitataan strategiseen toimintaan jota tekevät strategit laatiessaan ja toteuttaessaan strategioita (Whittington, 2006, 619). **Strategiset käytännöt** liittyvät tiedollisia, diskursiivisia, motivaatiota, käytöstä ja menettelytapoja koskeviin käytäntöihin, joita käytetään strategiatyöskentelyssä (Jarzabkowski et al., 2007, 11). **Strategit** muovaavat strategisia käytäntöjä sen mukaan missä roolissa he ovat strategiaproessissa, kuinka he käyttäytyvät ja millaisia resursseja he käyttävät (Jarzabkowski et al., 2007, 11). Strategeilla voidaan siis tämän luonnehdinnan mukaan käsittää ne henkilöt jotka vaikuttavat strategiaproessissa. **Strategisella toiminnalla** viitataan strategioiden toimintaan ja vuorovaikutukseen ja heidän käyttämiin strategisiin käytäntöihin. Jarzabkowski ja kumppaneiden mukaan on ongelmallista määritellä mikä tekeminen on strategista ja mikä ei. Niinpä he ehdottavat, että toiminta on strategista kun se vaikuttaa strategian suuntaan ja tuloksiin. (Jarzabkowski et al., 2007, 8.)

Jarzabkowski ja kumppaneiden mukaan strateginen käytäntö, strategiset käytännöt ja strategit ovat keskenään yhteydessä niin, että on mahdotonta tutkia vain yhtä ottamatta huomioon toista. Jarzabkowski ja kumppanit kirjoittavat, että on mahdotonta tutkia kaikkia kolmea yhtä aikaa joten tutkimuksessa voidaan keskittyä joihinkin näistä osa-alueista. (Jarzabkowski et al., 2007, 10.) Tässä

tutkimuksessa strategian toimeenpanoa käsitellään strategia käytäntöjen ja strategioiden kautta ja tämän vuoksi määrittelen tarkemmin käsitteitä strategiset käytännöt ja strategit.

Jarzabkowskin ja kumppaneiden mukaan strategiset käytännöt ovat jotakin mitä strategit tekevät strategiatyöskentelyssään. Strategia käytännöt ovat tilanteeseen sidottuja toimintoja joihin strategit osallistuvat strategiatyöskentelyssä. Näitä toimintoja voivat olla esimerkiksi tapaamiset, työpajat ja keskustelut. Strategit ovat henkilöitä jotka käyttävät strategisia käytäntöjä hyödykseen strategiatyöskentelyssä. (Jarzabkowski et al., 2007, 13, 10.) Whittingtonin mukaan strategit ovat tavallisesti johtajia ja esimiehiä, mutta he voivat olla myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä kuten strategiakonsultteja. Strategiset käytännöt voivat olla ainutkertaisia toimintoja jotka ovat ainoastaan jonkin organisaation käytössä tai yleisesti tunnustettuja toimintamalleja jotka ovat levinneet laajasti eri organisaatioiden toimintamalleiksi. (Whittington, 2006, 619, 628.)

Strategisia käytäntöjä ja näitä käytäntöjä toteuttavia strategeja ovat tutkineet muun muassa Mantere ja Vaara (2008). Mantere ja Vaara ovat tutkineet strategeja ja strategisia käytäntöjä strategian toimeenpanossa osallistumisen näkökulmasta. Mantereen ja Vaaran tutkimuksessa tarkasteltiin millaiset käytännöt mahdollistavat tai estävät organisaation henkilöstön osallistumisen strategiaprosessiin. (Mantere & Vaara, 2008.) Mantereen ja Vaaran mukaan organisaation henkilöstön osallistumista strategiaprosessiin estävät mystifiointi, käyttäytymistä ohjaavat säännöt ja menetelmäkeskeisyys. Strategiasta voidaan tarkoituksellisesti tehdä niin vaikeaselkoinen, että strategia avautuu ainoastaan pienelle etuoikeutetulle ryhmälle jolloin strategia mystifioituu. Organisaatioissa henkilöstön toimintaa ohjataan hierarkioilla ja säännöillä. Nämä käyttäytymistä ohjaavat säännöt helpottavat ja tukevat organisaation toimintaa, mutta hierarkiat ja säännöt voivat toimia myös strategiatyöskentelyn esteinä. Organisaation hierarkiat ja säännöt voivat johtaa siihen, että strategiasta tulee ylimmän johdon ja esimiesten työtä kun muun henkilöstön rooliksi jää ainoastaan noudattaa annettuja ohjeita. Menetelmäkeskeisyys merkitsee tiettyjen menetelmien ja teknologioiden käyttöä strategiaprosessissa. Mantere ja Vaara kirjoittavat, että ongelmaksi saattaa muodostua, että strategiatyöskentelyssä korostuu menetelmien ja teknologioiden käyttö inhimillisen vuorovaikutuksen kustannuksella. Strategiaprosessiin osallistumiseen mahdollistavia käytäntöjä ovat Mantereen ja Vaaran mukaan itsensä toteuttaminen, vuorovaikutus ja konkreettisuus. Strategia työskentelyssä itsensä toteuttaminen merkitsee organisaation henkilöstön mahdollisuutta määrittellä itse tapoja viedä strategiaa eteenpäin. Vuorovaikutus osallistumisen mahdollistavana käytäntönä merkitsee kaikkien organisaatiotasojen osallistumista strategiaprosessiin keskustelujen kautta. Strategiatyöskentelyssä konkreettisuudella tarkoitetaan sitä, että strategialla ja organisaatiossa

tehtävällä arjen työllä on mielekäs yhteys. Strategian ollessa konkreettinen sitä voidaan soveltaa kaikilla organisaation tasoilla ja strategian ja käytännön välille syntyy yhteys. Mantere ja Vaara kirjoittavat, että henkilöstön vähäinen osallistuminen strategiatyöskentelyyn vähentää laaditun strategian tasoa ja aiheuttaa ongelmia strategian toimeenpanossa. Mantereen ja Vaaran mukaan tämän vuoksi on tärkeää tutkia syitä organisaation henkilöstön vähäiseen osallistumiseen strategiatyöskentelyssä ja toisaalta sitä millaiset seikat edistävät korkeampaa osallistumisen astetta strategiaprozessissa. (Mantere & Vaara, 2008.)

4. Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Jyväskylän kaupunginkirjasto ja siihen kuuluvat lähikirjastot. Kohdeorganisaatio oli minulle ennestään tuttu, koska olin työskennellyt kyseisessä kirjastossa lyhyitä jaksoja vuosien varrella. Tutkimuksen kohderyhmänä on kirjaston johto, johdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa pääkirjaston ylintä johtoa, lähikirjastojen johtoa ja johtoryhmää. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on päättänyt käyttämään strategiastaan nimitystä kehittämislinjat joten tästä eteenpäin käytän käsitteitä strategia ja kehittämislinjat toistensa synonyymeina. Tutkimuksen kohteena oleva kirjasto on laatinut kehittämislinjat vuosille 2010–2014 ja kehittämislinjojen toimeenpano on vielä kesken joten tutkimukseni kohdistuu meneillään olevaan tapahtumaan jota ei vielä ole suoritettu loppuun.

4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja kuvailla kirjaston kehittämislinjojen [strategian] toimeenpanossa käytettyjä toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja ja toimeenpanossa ilmeneviä haasteita johdon näkökulmasta. Kehittämislinjojen toimeenpanoa edistävästä toimintatavoista tarkastellaan viestintää, omaksumista, toimintaa, valvontaa ja konsultin vaikutusta kehittämislinjojen toimeenpanoon. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu prosessuaaliseen tutkimussuuntaukseen käsityksiin strategian toimeenpanosta. Tämän lisäksi tutkimuksessa huomioidaan strategy as practice -teorian näkökulma strategioiden toimeenpanoon. Tutkimuksen tavoitteena ei ole arvioida kehittämislinjojen onnistumista tai kehittämislinjojen sisältöä.

Tutkimuksellani pyrin saamaan vastauksen kysymykseen:

- Millaisia toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja kirjaston kehittämislinjojen toimeenpanossa on käytetty ja millaisia haasteita kehittämislinjojen toimeenpanossa on ilmennyt?

4.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni edustaa tutkimustyyppinä tapaustutkimusta, tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluin ja aineiston analysointi on suoritettu sisällönanalyysillä.

4.3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on Laineen ja kumppaneiden mukaan tutkimustapa, joka voi sisältää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tapauksella tarkoitetaan tapahtumakulkua tai ilmiötä, useimmiten tarkastelun kohteena on yksittäinen tapaus. Tapaustutkimuksen kohde voi olla yksilö, yhteisö, tapahtumakulku tai organisaatio. (Tapaustutkimuksen taito, 2007, 9-10.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tehdä tutkittavasta tapauksesta ymmärrettävä. Tapaustutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan tai selittämään tiettyä ilmiötä. Laineen ja kumppaneiden mukaan tapaustutkimuksen tyyppejä ovat: 1) kriittinen, 2) äärimmäinen, 3) ainutlaatuinen, 4) tyypillinen, 5) paljastava, 6) tulevaisuudesta kertova ja 7) pitkittäisotokseen perustuva tapaus. Tämän tutkimuksen tapaustyyppi edustaa tyypillistä tapausta. Tyypillinen tapaus oletetaan tutkittavilta seikoiltaan keskimääräiseksi ja sen avulla voidaan laajentaa ja tarkentaa teoriaa. (Tapaustutkimuksen taito, 2007, 31-33.)

Muusta laadullisesta tutkimuksesta poiketen teoriaa ja käsitteellisiä kategorioita voidaan käyttää tapaustutkimuksessa etukäteen ohjaamaan ja aineiston keruuta ja analyysia. Tällaisessa tapauksessa voidaan puhua teorialähtöisestä tapaustutkimuksesta jossa on kiinnostuttu teoreettisesta tiedosta ja sen kehittämisestä. Tapauksen avulla pyritään teorian testaamiseen ja kehittämiseen. (Tapaustutkimuksen taito, 2007, 38, 48.)

4.3.2 Teemahaastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemahaastattelu edustaa puolistrukturoidun haastattelun muunnelmaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa ja se sopii hyvin käytettäväksi silloin kun halutaan tarkastella heikosti tiedostettuja teemoja tai teemoja joista

haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin. (Hirsjärvi & Hurme, 35, 1988.) Edellä mainittujen seikkojen vuoksi teemahaastattelu on mielestäni sopiva keino kartoittaa Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjojen toimeenpanossa käytettyjä keinoja ja toimeenpanossa mahdollisesti ilmeneviä haasteita.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastateltavien määrään määrittämiseen ei ole mitään tiukkoja ohjeita Heidän mukaansa nyrkkisääntö on ”haastattele niin monta kuin on välttämätöntä, jotta saat tarvitsemasi tiedon”. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijaan tavoitteena on ymmärtää jotakin tapahtumaa syvällisemmin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 58-59.)

Hirsjärvi ja Hurme kirjoittavat että, teemahaastattelun aihealueet hahmottuvat tutkimusta käsittelevän teorian ja tutkimustiedon pohjalta joista muodostetaan haastattelurunko. Haastattelurunko muodostuu teema-alueista joista muodostetaan kysymyksiä itse haastattelutilanteessa. Teemahaastattelun tavoitteena on kerätä sellainen aineisto tutkittavasta ilmiöstä josta voidaan tehdä luotettavia päätelmiä tutkimusta koskien. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tutkijalla saattaa olla ennakoimattomia johtopäätöksiä haastateltavista sillä tutkija voi kuvata tai ennustaa haastateltavien toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme, 1988, 40-41.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kehittämislinjojen toimeenpanoa. Haastattelurunko on muodostettu aiemmin käsittelemieni toimeenpanon aihealueiden pohjalta. Haastattelurungon teema-alueet ovat: strategian viestintä, strategian omaksuminen, strategian mukainen toiminta, strategian valvonta ja konsultin vaikutus. Koska tässä tutkimuksessa johdolla tarkoitetaan ylintä johtoa, lähikirjastojen johtoa ja johtoryhmän edustajia muodostin kullekin ryhmälle toisistaan poikkeavat haastattelurungot joten tutkimukseni sisältää kolme erilaista haastattelurunkoa.

4.3.3 Aineiston keruun toteutus ja käsittely

Tutkimuksen haastattelut käynnistyivät haastattelupyynnön lähettämällä tutkimukseni kohdejoukolla. Haastattelupyynnöt lähetin sähköpostitse ylimmälle johdolle, lähikirjaston johtajille ja johtoryhmän edustajille. Sain vastauksen yhdeksältä henkilöltä haastattelupyyntöni. Haastateltavista kaksi henkilöä edusti ylintä johtoa, viisi henkilöä edusti lähikirjaston johtajia ja kaksi henkilöä edusti johtoryhmää. Tein haastattelut tutkimukseeni keväällä, kesällä ja syksyllä

2011. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia ja haastattelut tehtiin kunkin haastateltavan omassa työpisteessä. Ennen sovittujen haastattelujen tekoa tein koehaastattelut laatimillani tutkimuskysymyksillä kirjaston ulkopuolisella henkilöllä jotta pystyin arvioimaan haastatteluihin menevän ajan ja arvioimaan haastattelukysymysten toimivuutta todellisessa tilanteessa. Koehaastattelujen jälkeen tein joitakin muutoksia haastattelurunkoon, koska haastattelu tilanteessa huomasin, että kysymyksissä oli jonkin verran toistoa.

Haastattelutilanteessa haastattelut etenivät tutkimuksessa asettamieni teemojen ja niistä johdettujen kysymysten mukaisesti. Tutkimukseni edustaa teorialähtöistä tutkimusta. Tuomen ja Sarajärven mukaan teorialähtöisessä tutkimuksessa aineisto kerätään ennalta päätettyjen kategorioiden perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 98). Käytännössä tämä merkitsee, että tutkimuksen haastattelujen tema-alueet johdettiin olemassa olevasta toimeenpanotutkimuksesta.

Haastateltaville ei kerrottu etukäteen teemoja joita haastattelu tilanteessa tuullaan käsittelemään. Tosin yksi haastateltavista halusi tietää etukäteen mitä aiheita haastatteluissa käsitellään ja hänelle kerroin pääpiirteissään haastattelun aihealueet. Haastattelut eivät edenneet täysin ongelmitta. Tein haastattelut yliopiston laitokselta lainatulla kasettinauhurilla ja tarkistin nauhurin kunnon ja nauhoituksen onnistumisen useaan otteeseen ennen haastattelujen alkamista. Seitsemän haastattelua kasettinauhurilla onnistui hyvin, mutta kahdeksannessa haastattelussa tuli ongelmia. Tein kyseisen haastattelun normaalin tapaan ja haastattelun jälkeen aloin purkamaan haastattelua. Kauhukseni huomasin, että haastattelusta oli nauhoittunut kasetille haastateltavan kaksi ensimmäistä lausetta ja sen jälkeen nauhuri löi tyhjää. Tyrmistys oli suuri, tutkimusmetodikirjallisuudessa ei puhuta tällaisesta tilanteesta mitään. Kuinka toimia kun tehty haastattelu on pyyhkiytynyt pois. Tilanne tuntui tukalalta, joutuisin nyt vaivaamaan uudestaan haastateltavaa ja pyytämään uusinta haastattelua. Soitin haastateltavalle ja kerroin, että tekemäni haastattelu oli tuhoutunut. Haastateltavalle sopi, että tekisimme haastattelun uudestaan ja sovimme uuden haastatteluajan. En tehnyt haastattelua enää kasettinauhurilla vaan kävin lainaamassa informaatiotutkimuksen laitokselta uuden digitaalisen äänityslaitteen jolla tein jäljelle jääneet haastattelut onnistuneesti.

Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut kirjalliseen muotoon. Aineiston litteroinnin jälkeen analysoin haastatteluaineiston. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston analysointi perustui teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat, että teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysin luokittelu tehdään aikaisemman teorian tai käsitejärjestelmän pohjalta. Tuomen ja Sarajärven mukaan teorialähtöinen sisällönanalyysi alkaa

analyysirungon muodostamisella joka voi olla väljä tai strukturoitu. Strukturoituun analyysirunkoon kerätään ainoastaan asioita jotka sopivat analyysirunkoon. Väljään analyysirunkoon kootaan asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon sekä analyysirungon ulkopuolelle jäävät asiat. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 113.) Tässä tutkimuksessa muodostin analyysirungon väljästi, sillä haastattelujen aikana saattoi haastatteluteemojen ohi nousta sellaisia asioita esiin, jotka halusin sittemmin huomioida tutkimuksessani, jotta kuva toimeenpanosta ei jäisi ainoastaan minun ennakkokäsitysteni varaan.

Analysoituani haastatteluaineiston kirjoitin raportin tekemistäni haastatteluista. Metsämuurosen mukaan hyvässä tekstianalyysissä tulisi ilmetä ”kuka sanoi, mitä sanoi, mitä tarkoitti, miksi sanoi, mihin pyrki ja kehen pyrki vaikuttamaan” (Metsämuuronen, 53, 2008). Mielestäni on helppoa hyväksyä tekstianalyysin periaatteet siitä, että analyysissä tulee ilmetä kuka on sanonut ja mitä on sanonut. Kriittisesti sen sijaan suhtaudun siihen, että tehdään tulkintoja ja arveluja haastateltavan tarkoituksista tai siitä mihin haastateltava on pyrkinyt sanoessaan jotakin. Jos tieteen tekemisen peruseriaatteita on tutkimustulosten todistettavuus niin kuinka tutkija voi todistaa tehneensä oikean tulkinnan haastateltavan tarkoituksista? Tästä johtuen tutkimustulosten raportoinnin tarkoitus on mielestäni Tuomea ja Sarajärveä lainaten raportoida tutkimuksen tulokset ja esittää ne mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 158). Tässä tutkimuksessa päädyin raportoimaan tutkimuksen tulokset ilman omia tulkintoja haastatteluista. Yhteydet tutkimuksessa esitettyyn teoreettiseen taustaan ja omat näkemykset käsitellään luvuissa 6. Keskustelu ja 7. Johtopäätökset.

5. Haastattelujen raportointi

5.1 Ylin johto ja kehittämislinjojen toimeenpano

5.1.1 Viestintä

Strategiasta tiedottamista ja strategian avoimuutta organisaation henkilöstölle voidaan pitää toimeenpanon lähtökohdana sillä ilman tietoisuutta strategian tavoitteista ja sisällöstä ei toimintakaan ole mahdollista. Ylintä johtoa koskevilla kysymyksillä halusin selvittää millaisia viestintäkanavia kehittämislinjojen viestinnässä oli käytetty ja millainen kehittämislinjojen viestinnän suunta oli kehittämislinjojen laadinnassa ja toimeenpanossa.

Ylimmän johdon haastatteluista ilmeni, että kehittämislinja-asiakirjat ovat nähtävissä intrassa eli kirjaston sisäisessä tietokannassa jonne koko henkilöstöllä on vapaa pääsy lukemaan kirjastoa koskevia asiakirjoja. Intran lisäksi haastateltavat luettelivat muiksi käytössä oleviksi viestintäkanaviksi sähköpostin, viikkotiedotteen ja kokouskäytännöt kuten esimerkiksi työpistekokoukset ja johtoryhmän kokoukset. Kehittämislinjoja viestitään siis monien eri kanavien kautta joista osa perustuu selvästi tiedottavaan tapaan kuten esimerkiksi viikkotiedotteet ja osa vuorovaikutukselliseen tapaan kuten esimerkiksi työpistekokoukset. Näiden virallisten kanavien lisäksi kehittämislinjoista käydään epävirallisia keskusteluja. Päävastuu kehittämislinjojen viestinnästä katsottiin olevan kirjastonjohtajalla.

Ylin johto viestii suoraan kehittämislinjoista henkilökunnan infoissa, mutta ongelmana henkilökunnan infoissa pidettiin sitä, että koko henkilöstö ei pääse paikalle johtuen esimerkiksi vaihtelevien työvuorojen vuoksi,

YJ1: Kun ollaan vuorotyössä niin eihän sinne mitenkään pääse kaikki tulemaan, eli silloin työpistekokousten merkitys korostuu.

Haastatteluista tuli esiin, että esimiehiä eli lähikirjastojen johtajia pidetään tärkeimpänä linkkinä kehittämislinjoista viestittäessä. Ylin johto välittää tietoa esimiehille kehittämislinjoista jotka taas käsittelevät kehittämislinjoja omissa työpisteissään.

YJ1: ...tärkein linkki on lähiesimiehet [kehittämislinojen viestinnässä]

Ylin johto oli saanut palautetta henkilöstöltä kehittämislinoista ainoastaan kehittämislinojen laadintavaiheessa lähikirjastoissa järjestettyjen työpistekokouksien kautta.

YJ2: Siinä vaiheessa kun kehittämislinojat oli luonnos sitä käsiteltiin työpistekokouksissa. Sieltä tuli palautetta paljonkin.

5.1.2 Omaksuminen

Strategian viestintää pidetään toimeenpanon lähtökohtana, mutta viestinnän lisäksi viestit tulisi tulkita, ymmärtää ja hyväksyä. Ylintä johtoa koskevilla kysymyksillä kehittämislinojen omaksumisesta halusin selvittää oliko kehittämislinojen laadintavaiheessa kiinnitetty huomiota kehittämislinoissa käytettyjen käsitteiden ymmärrettävyyteen, käydäänkö kehittämislinoista keskustelua henkilöstön kanssa ja onko ylin johto saanut palautetta kehittämislinojen ymmärrettävyydestä.

Kehittämislinojen laadintavaiheessa kiinnitettiin termien ymmärrettävyyteen huomiota jotta kehittämislinoista tulisi ymmärrettävä koko kirjaston henkilöstölle.

YJ2: Kehittämislinojen sisältöön liittyvien termien täsmentämistä tehtiin niin paljon, että ymmärretään samalla lailla se mitä halutaan sanoa.

Kehittämislinojen laadinta aloitettiin koko henkilöstön kanssa kirjaston yhteisillä strategiapäivillä ja tämän jälkeen kehittämislinojen työstämistä jatkettiin johtoryhmässä, esimiesten kokouksissa ja työpistekokouksissa. Myös termi strategia haluttiin muuttaa kehittämislinoiksi, koska YJ1 mukaan ajateltiin, että kehittämislinojat olisi henkilöstölle ymmärrettävämpi,

YJ1: Kehittämislinojat oli sellainen valinta, että strategiasta haluttiin pois...sitähän se on, kirjaston kehittämistä.

Haastateltava YJ1 mukaan kehittämislinojat eivät enää ole mukana jokapäiväisessä puheessa, koska kehittämislinojen laadintavaiheessa kehittämislinojen tavoitteita käsiteltiin paljon. Kehittämislinojen tavoitteista puhutaan aina silloin kun jokin tavoitteista tulee ajankohtaiseksi.

Haastateltava YJ1 oli tosin sitä mieltä, että johdon olisi syytä pitää kehittämislinjoja kokonaisuutena esillä jotta henkilöstö mieltäisi kehittämislinjat osaksi jokapäiväistä työtä,

YJ1: johdon kannalta olisi hyvä aina tuoda [kehittämislinjat] esiin, koska kun me ruvetaan uusia [kehittämislinjoja] tekemään niin sillä olis hyvä motivointi, että kaikki huomaa, että ahaa nää on sitä meidän jokapäiväistä työtä.

YJ2 mukaan kehittämislinjojen tavoitteisiin on myös hyvä vedota silloin kun ilmenee erilaisia näkemyksiä jonkin asian suunnasta, jolloin voidaan muistuttaa että kehittämislinjoissa on sovittu tietyistä tavoitteista. Ylin johto ei ollut saanut henkilöstöltä palautetta kehittämislinjoista enää toimeenpanovaiheessa. YJ1 mukaan se saattaa johtua siitä, että kehittämislinjojen tavoitteet ovat konkreettisia ja tavoitteissa on myös ilmaistu miten tavoite saavutetaan.

YJ1 haastattelussa nousi esiin oppiminen strategiaprozessista. YJ1 mukaan kehittämislinjojen laadinta ja toimeenpano ovat oppimisprosessi,

YJ1: Tää nähtiin myös koulutushankkeena...kyllä tää on ihan oppimisprosessi. On aika iso oppimisprosessi, että oppii katsomaan sitä työtään.

5.1.3 Toiminta

Ylintä johtoa koskevilla kysymyksillä toiminnasta halusin selvittää millaiseksi kehittämislinjojen tavoitteiden konkretisointi koettiin, missä laajuudessa henkilöstö osallistui kehittämislinjojen laadintaan ja millainen rooli ylimmän johdon edustajilla on kehittämislinjoissa.

Ylimmän johdon haastatteluista tuli esiin, että kehittämislinjojen tavoitteiden muotoilu koettiin haasteelliseksi ja tavoitteita työstettiin paljon kehittämislinjojen laadinta vaiheessa. Kehittämislinjojen laadintaan osallistui koko kirjaston henkilöstö kirjaston yhteisillä strategiapäivillä joilla henkilöstö suunnitteli kehittämislinjojen suuntaviivoja,

YJ1: Koko kirjaston henkilökunnan kanssa kokoonnuttiin strategiapäivän merkeissä.

Tämän jälkeen kehittämislinjoja käsiteltiin johtoryhmässä, esimiesten kokouksissa ja työpistekokouksissa lähikirjastoissa, kuten jo edellisessä luvussa 5.1.2 Omaksuminen tuli esiin.

Ylimmän johdon edustajilla oli selkeä kuva omasta roolistaan kehittämislinjojen toimeenpanossa. YJ1 näki roolinsa kehittämislinjojen eteenpäin viennissä organisoijana ja prosessin eteenpäin viejänä. YJ2 mukaan hän oli kehittämislinjojen laadinnassa yksi laatijoista ja kehittämislinjojen toimeenpanossa hänellä on valvojan rooli ja vastuu siitä, että kehittämislinjojen tavoitteet toteutuvat.

5.1.4 Valvonta

Strategiaprosessin valvonnalla varmistetaan, että strategiassa asetetut tavoitteet toteutuvat ja työtoiminta on samassa linjassa strategian kanssa. Haastatteluista ilmeni, että kehittämislinjojen toimeenpanon valvonta on ylimmän johdon vastuulla ja viime kädessä kirjastotoimenjohtajan vastuulla joka valvoo, että kehittämislinjoissa asetetut tavoitteet toteutuvat.

YJ2: ...ja tässä täytäntöönpanossa mää koen, että mää oon valvoja, vastuussa siitä, että mennään siihen suuntaan kun oli sovittu

YJ1: Kirjastonjohtajan tehtävän se on...

5.1.5 Konsultti

YJ1: Ehdottomasti täytyy olla joku [konsultti] sitten jonkun ois täytynyt ryhtyä kokopäiväisesti hoitamaan tätä. Se on aina siinä, että kuinka hyvän konsultin saa ja sopiiko se juuri meidän yhteisölle, nyt meitä tässä työssä onnisti, että oli hyvä konsultti.

Kirjasto käytti konsulttia kehittämislinjojen laadintavaiheessa ja haastateltavat kertoivat olleensa tyytyväisiä siihen, että konsultti oli mukana kirjaston strategia työskenelyssä.

YJ1: Oli myönteinen kokemus, sillä ulkopuolinen näkee mihin suuntaan strategiaa pitää lähteä viemään.

YJ1 mukaan konsultti toi strategiaosaamista kirjaston strategiatyöskentelyyn ja antoi erilaisia vaihtoehtoja kehittämislinjojen strategiatyöskentelyyn. Konsultti ei kuitenkaan puuttunut kehittämislinjojen sisältöön.

5.1.6 Haasteet

Ylimmän johdon haastatteluissa haasteiksi nousivat ajan puute, kehittämislinjojen konkretisointi selkeiksi tavoitteiksi ja arjen työn mieltäminen osaksi kehittämislinjoja.

YJ1 kertoi muiden työtehtävien vievän aikaa kehittämislinjoilta,

YJ1: Aikaa voisi olla enemmänkin... Tässä on monia muitakin tehtäviä.

YJ2 mukaan aikaa menee erilaisten näkemysten yhteensovittamiseen, mutta toisaalta haastateltava koki, että kehittämislinjoja toimeenpannaan samalla kun tehdään jokapäiväistä työtä.

YJ2: Sitä [kehittämislinjoja] toteutetaan samalla kun tehdään tätä tavallista arkityötä. en mä koe, että se olis jokin erillinen osa. Siihen menee paljon aikaa kun sitten tavallaan sovitaan yhteen näitä erilaisia näkemyksiä.

Kehittämislinjojen konkretisointi selkeiksi tavoitteiksi koettiin ylimmän johdon osalta haasteelliseksi ja tavoitteiden muotoilemiseen käytettiin paljon aikaa. Yhden haastateltavan mukaan jälkepäin ajateltuna jotkin kehittämislinjojen tavoitteet voisivat olla toisin jos kehittämislinjat tehtäisiin nyt uudelleen.

Ylimmän johdon haastatteluissa esiin nousi useampaan otteeseen se, että arjen työtä ei mielletä osaksi kehittämislinjojen toteuttamista,

YJ1: Vaikka meistä tuntuu, että me ollaan monessa kohtaa monta kertaa käyty läpi [kehittämislinjoja], sitten saattaa yhtäkkiä pasahtaa jostain esiin, että kukaan ei tiedä minkä takia siellä perushommissa tehdään nyt tämmöstä ja tämmöstä.

YJ2: ...ei välttämättä hoksata, että puhutaan kehittämislinjoista vaikka puhutaankin niistä asioista mistä siellä [kehittämislinjoissa] puhutaan.

YJ1 kommentti kertoo siitä, että kehittämislinjat jäävät taustalle ja jopa unohtuvat ilman aika ajoittaista viestintää kehittämislinjoista. YJ2 kommentista voi myös havaita, että keskustelutilanteissa tulee ilmi, että kehittämislinjoja ei ole hahmotettu arjen toimintaan kuuluviksi.

Ylimmän johdon haastatteluista selvisi, että he eivät ole kokeneet juurikaan muutosvastarintaa kehittämislinjoja kohtaan. Yhtenä syynä haastateltavat pitivät runsasta keskustelua ja ajatusten vaihtoa kehittämislinjojen laadintavaiheessa.

5.1.7 Muuta kehittämislinjoista esille tulevaa

YJ1 oli tyytyväinen siihen tapaan jolla strategiaprosessia on tehty,

YJ1: Tää on oikeen hyvä tapa toimia. Oli oikeen hyvä, että koko kirjasto pääsi alkuun mukaan.

YJ1: Pääsääntöisesti näkisin, että työntekijät suhtautuu positiivisesti tämmöiseen työhön, koska se antaa sille työlle semmosta tukea ja mitä varten mää tätä teen

Ylin johto oli tyytyväinen henkilöstöä osallistavasta toimintatavasta strategiatyöskentelyssä. Toisaalta YJ1 oli sitä mieltä, että koko kirjasto olisi voinut olla enemmänkin mukana kehittämislinjojen teossa, mutta ison henkilöstömäärän kanssa se voi olla vaikeaa, koska kirjaston henkilöstö tekee vuorotyötä ja pienemmissä ryhmissä voidaan työskennellä tehokkaammin.

YJ1 mukaan kehittämislinjoihin ei ole tehty muutoksia, mutta mahdollisuus siihen on eli kehittämislinjat voivat kehkeytyä kehittämislinjojen toimeenpanon aikana. Myös YJ2 haastattelussa ilmeni, että kehittämislinjoihin on mahdollista tehdä muutoksia toimeenpanon aikana.

5.2 Lähikirjastojen johto ja kehittämislinjojen toimeenpano

5.2.1 Viestintä

Lähikirjastojen johtoa koskevilla kysymyksillä viestinnästä halusin selvittää oliko kehittämislinjoista viestintä ollut riittävää, millaisten kanavien kautta lähikirjastojen johto oli saanut

tietoa kehittämislinjoista ja ovatko lähikirjastojen johtajat antaneet tai saaneet palautetta kehittämislinjoista.

Haastatteluista ilmeni, että lähikirjastojen johdon mielestä kehittämislinjoista viestiminen on ollut avointa ja riittävää. Jotkin haastateltavista tunsivat, että viestinnän määrä oli joskus jopa liiallista mikä aiheutti taas väsymystä ja kyllästymistä,

LJ3: siinä jossain vaiheessa kun sitä käsiteltiin monella areenalla tuli sellasta väsymistä.

LJ4: Sitten moneen kertaan samat asiat...ne on joka paikassa, ne tulee päällekkäin ja moneen kertaan.

Haastateltavat ilmoittivat saaneensa tietoa kehittämislinjoista sähköpostin kautta, kokouksista ja kirjaston strategiapäivillä. Kaksi haastateltavista oli ollut johtoryhmässä kun kehittämislinjoja laadittiin ja johtoryhmä työskentelyyn osallistuminen oli heille yksi kanava saada tietoa. Kaikki haastateltavat mainitsivat esimiesten kokoukset tiedonsaanti kanavana. Lähikirjastojen johtajat olivat vuorostaan viestineet kehittämislinjoista oman kirjastonsa henkilöstölle työpistekokouksissa. Kehittämislinjojen laadintavaiheessa lähikirjastoilla oli mahdollisuus kommentoida kehittämislinjojen senhetkistä sisältöä. Haastateltavien mukaan palautetta strategiasta on voinut antaa koko strategiaproessin ajan. Kaksi haastateltavista kertoi, että palautetta pyydettiin ylemmän johdon taholta erityisesti kehittämislinjojen laadintavaiheessa. Lähikirjastojen johtajat eivät olleet saaneet juurikaan palautetta kehittämislinjoista oman kirjaston henkilöstöltä.

LJ2: Vähän kaukaisena asiana tätä pidetään.

Toisaalta yksi haastateltava oli sitä mieltä, että henkilökunnan mahdollisuus osallistua strategian laadintavaiheessa vähensi tarvetta palautteen antamiseen kehittämislinjoista.

LJ3: Kun henkilökunta sai alkuvaiheen kehittelyyn osallistua niin ne on koettu yhteiseksi, se on meidän paperimme.

5.2.2 Omaksuminen

Lähikirjastojen johtoa koskevilla kysymyksillä kehittämislinjojen omaksumisesta halusin selvittää onko lähikirjastojen johdon mielestä kehittämislinjojen sisältö ja käsitteet ymmärrettäviä,

keskustellaanko kehittämislinjojen tavoitteista ja sisällöstä omassa toimipisteessä ja ovatko kehittämislinjoissa asetetut tavoitteet sovellettavissa arjen työhön sekä kuinka lähikirjastojen henkilöstö on suhtautunut kehittämislinjojen tavoitteisiin.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehittämislinjojen sisältö on ilmaistu ymmärrettävästi.

LJ5: Tää on mun mielestä aika selkokielineen...on hirveen konkreettinen, on vältetty vaikeat termit, LJ4: Ei se mitään noidankieltä ole.

Tosin yksi haastateltavista epäili kuinka uudet työntekijät ymmärtävät kehittämislinjat ja kaksi haastateltavista mainitsi, että kehittämislinjoissa oli toistoa.

Lähikirjaston johdon haastatteluista ilmeni, että pääsääntöisesti kehittämislinjojen sisällöstä ja tavoitteista keskustellaan lähikirjastoissa,

LJ5: ...keskustellaan, keskustelu helpottaa "sana tulee lihaks".

Kahden haastateltavan mukaan kehittämislinjoista keskustellaan, mutta keskusteluissa ei aina ilmene, että aiheet liittyvät kehittämislinjoihin,

LJ2: Joka päivä varmasti jotain asiaa tästä sivutaan, mutta ei tämän otsikon alla niin että se mielletään kehittämislinjoiksi.

Lähikirjaston johtajien mielestä kehittämislinjat ovat sovellettavissa käytännön työhön omissa toimipisteissä.

LJ1: ...tulee hyvät ohjeet kehittämislinjoista, kohdat ovat konkreettisia tiedetään mitä täytyy tehdä.

Lähikirjaston johdon mielestä kehittämislinjat ovat sovellettavissa käytännön työhön ja suuremmaksi osaksi kehittämislinjoihin on lähikirjaston johdon mukaan suhtauduttu hyväksyvästi henkilöstön osalta. LH1 mukaan kehittämislinjat ovat selkeä ja henkilöstö tietää mitä kehittämislinjoissa on sovittu. LH3 mukaan henkilökunnasta nuoremmat ovat mahdollisesti vastaanottavaisempia kehittämislinjoja kohtaan kun taas vanhemmalle henkilökunnalle kehittämislinjojen myötä tehtävät muutokset saattavat olla vaikeampi hyväksyä.

5.2.3 Toiminta

Lähikirjastojen johtoa koskevilla kysymyksillä toiminnasta halusin selvittää ovatko kehittämislinjoissa asetetut tavoitteet lähikirjastojen johdon mielestä konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia arjen työskentelyssä, ovatko lähikirjastojen johtajat päässeet vaikuttamaan kehittämislinjojen tavoitteisiin ja koetaanko oma rooli selkeäksi kehittämislinjojen toimeenpanossa.

Lähikirjaston haastatteluista ilmeni, että kehittämislinjojen sisältöä ja tavoitteita pidetään melko konkreettisina,

LJ2 Nää on aika selkeitä asioita. Tää oli hyvä tää muoto minkä kehittämislinjat sai.

Yksi haastateltavista piti kehittämislinjojen sisältöä laajana ja tavoitteiden määrää suurena mikä aiheuttaa sen, että kehittämislinjojen sisällön hahmottaminen aiheuttaa vaikeuksia,

LJ1: Jos olisit kysynyt mitä kehittämislinjat on, niin mää olisin miettinyt mitä ne nyt on. Tää on niin iso paketti, vähän hajanainen.

Lähikirjastojen johto piti kehittämislinjoissa asetettuja tavoitteita toteuttamiskelpoisina,

LJ5: [Ovatko kehittämislinjat toteuttamiskelpoiset] Kyllä mun mielestä on. Hanketasolla ne aina hioutuu, on hyvä paperi.

Kaikki haastateltavat olivat päässeet osallistumaan kehittämislinjojen tavoitteiden muotoiluun esimiestyön kautta tai johtoryhmän jäsenenä,

LJ1: On voinut vaikuttaa, on ollut erilaisia näkemyksiä joita on voinut esittää.

LJ5 mukaan kehittämislinjojen sisältöön ja tavoitteisiin vaikuttaminen oli hyvin paljon omasta aktiivisuudesta kiinni.

LJ5: Omasta aktiivisuudesta kaikki on kiinni. Me ollaan saatu kaikki olla mukana tässä työssä se helpottaa.

Toisaalta aikaa kehittämislinjoja koskevaan työhön voi olla vaikeaa järjestää, koska aika menee arjen työn hoitamiseen,

LJ4 Kyllä pääsisin [vaikuttamaan kehittämislinjojen tavoitteisiin], mutta ei siihen kauheasti intoa riitä kun nämä aukioloajat on sitä mitä on, niin me ollaan jatkuvasti tiskissä.

Haastateltavien mukaan kehittämislinjoja eteenpäin vievät henkilöt ja heidän tehtävänsä on määritelty selkeästi, koska kehittämislinjoissa on mainittu eri kehittämishankkeita eteenpäin vievät henkilöt. Kolmella haastateltavista lähikirjaston johtajista oli selkeä käsitys omasta roolista kehittämislinjojen toimeenpanossa ja kaksi haastateltavista ei osannut tarkemmin määritellä rooliaan kehittämislinjojen toimeenpanossa.

Kehittämislinjojen tavoitteet näkyivät lähikirjastojen työssä haastatteluhetkellä muun muassa kokoelmatyössä ja asiakaspalvelussa. Haastatteluissa ilmaistiin myös, että ylin johto käynnistää eri tavoitteiden aloittamisen ja heillä on vastuu kehittämislinjojen eteenpäinviennissä.

5.2.4 Haasteet

Lähikirjastojen johtajien haastatteluissa kehittämislinjojen toimeenpanossa ilmeneviä haasteita olivat ajasta johtuvat haasteet, arjen työn mieltäminen osaksi kehittämislinjoja ja epäily resurssien riittävydestä kehittämislinjojen toteutuksessa. Selkeimmiksi haasteiksi kehittämislinjojen toimeenpanossa koettiin lähikirjaston johtajien osalta ajan puute ja arjen työn mieltäminen osaksi kehittämislinjoja.

Ajan puute johtui haastateltavien mukaan kehittämislinjoissa tuotetun tiedon suuresta määrästä tai arjen työn aiheuttamasta kiireestä,

LJ2: Joskus tietoa on niin paljon, että ei ehdi itse perehtyä.

LJ2: Työtä on niin paljon, että se [kehittämislinjat] on jäänyt tässä unholaan.

LJ4: Ajan vie arkipäivän työ.

Toinen lähikirjaston johtajien haastatteluissa esiin noussut haaste oli arjen työn mieltäminen osaksi kehittämislinjoja,

LJ1: ...en ole ajatellut, että liittyisi tähän [kehittämislinjoihin] jos on menty läpi.

LJ2: Näissä [kehittämislinjojen] projekteissa on semmoisia asioita, että niitä ei miellä, että on tehty jotain ja, että ne kuuluu nimenomaan tähän kehittämishankkeet projektiin.

Joissakin haastatteluissa ilmeni, että haastateltava epäili henkilöstön riittävyyttä kehittämislinjojen tavoitteiden toteutukseen,

LJ2: ...rahalliset resurssit esteenä johon ei voi vaikuttaa...toinen asia on henkilökuntaresurssit. Jotkut asiat saattaa olla sellasia jotka vaativat sitä henkilöstöä jota on aina niukemmin ja niukemmin.

LJ5: ...on hyvin haasteellisia paikkoja kun ajatellaan meidän nykyisiä resursseja, miten kaikki pystytään toteuttamaan.

5.2.5 Muuta kehittämislinjoista esille tulevaa

Suurimmaksi osaksi lähikirjastojen johto mielsi kehittämislinjat työnsä kannalta hyödylliseksi asiaksi.

LJ3: Jos ajattelis, että kehittämislinjoja ei olis, kyllä se olis tässä arjessa vähän turvattomampi olla.

Kehittämislinjojen kerrottiin edistävän tavoitteellista ja yhtenäistä toimintaa kirjastoissa. Kehittämislinjat nähtiin myös johtamisen välineenä ja esimiestyötä tukevana asiana. Haastateltavat näkivät myös myönteisenä sen, että kehittämislinjoja on mahdollista muokata kehittämislinjojen toteutuksen myötä,

LJ3: ...mutta johto sanoo, että eihän tää lopullinen paperi [kehittämislinjat] ole, tätä pystytään koko ajan hiomaan.

LJ5: Kehittämishankkeet tarkentuu sitä myöten kun niitä lähdetään tekemään.

Haastatteluissa tuli myös esiin, että kirjaston strategiatyöskentelyn tapaan oltiin tyytyväisiä,

LJ5: Mää oon hirveen ilonen siitä, että täällä vietiin strategiaprosessi sillä tavalla läpi että kaikki sai olla mukana.

LJ2: ...meillähän oli ulkopuolinen henkilö [konsultti] joka mun mielestä tosi hyvin osas viedä meitä tässä asiassa. Se oli tosi tärkeää ettei tehty ihan omassa piirissämme. Tää [kehittämislinjat] suju tosi jouhevasti, tuli [kehittämislinjoista] käytännönläheinen.

5.3 Johtoryhmä ja kehittämislinjojen toimeenpano

Johtoryhmän rooli strategiatyöskentelyssä poikkeaa ylimmän johdon ja lähikirjastojen johdon strategiatyöskentelystä siinä, että johtoryhmän edustajat ovat kaksoisroolissa, he edustavat johtoryhmää ja ovat samanaikaisesti joko ylintä johtoa, lähikirjaston johtajia tai henkilöstön edustajia. Tämän vuoksi johtoryhmän edustajat ovat tekemisissä erityisen paljon kehittämislinjojen parissa, johtoryhmäläisenä ja oman työnsä kautta. Johtoryhmän jäsenet valitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan ja osa johtoryhmän jäsenistä on ollut mukana johtoryhmätyöskentelyssä sekä kehittämislinjojen laadintavaiheessa että kehittämislinjojen toimeenpanovaiheessa.

5.3.1 Viestintä

Johtoryhmän edustajia koskevilla kysymyksillä viestinnästä halusin selvittää onko viestintä ollut riittävää ja ovatko johtoryhmän edustajat saaneet henkilöstöltä palautetta kehittämislinjoista.

Johtoryhmäläisten mielestä kehittämislinjoista on viestitty riittävästi, mutta kehittämislinjojen viestintää pidettiin haasteellisena. Haastatteluista myös tuli esiin, että kehittämislinjoista tiedottaminen on paljolti esimiesten eli lähikirjastojen johdon ja pääkirjaston osastonjohtajien vastuulla. Haastateltava JR2 olisi kaivannut, että ylin johto olisi tehnyt aika ajoin tilinpäätöksen kehittämislinjoista, joissa olisi kerrottu missä vaiheessa kehittämislinjoissa mennään:

JR2: Sekin ois semmonen hyvä tarkennus, mitä on saatu aikaan ja mitä on jäänyt vähemmälle vuoden mittaan. Uutta suunnitellaan hyvin innokkaasti , mutta tarkistus taaksepäin on vähemmällä.

Haastateltavista johtoryhmäläisistä JR1 ei ollut saanut palautetta kehittämislinjoista kirjaston henkilöstöltä, mutta haastateltava JR2 kertoi, että hänelle oli palautetta tullut koskien kehittämislinjojen etenemistä,

JR2: ...on siinä mielessä, että ei olla selvillä eteneekö jotkin asiat vai ei. kyllä tarkempi kartotus tietysti olis paikallaan. Olis syytä ottaa jopa itte johtoryhmässä esille se, että missä mennään missäkin vaiheessa.

JR2 vastauksista ilmenee, että jonkinlaista koostetta kehittämislinjojen etenemisestä kaivataan myös muun henkilökunnan osalta. Haastateltavat eivät ole itse antaneet palautetta johdolle kehittämislinjoista, mutta mainitsevat, että mahdollisuus palautteen antamiseen oli.

5.3.2 Omaksuminen

Johtoryhmän edustajia koskevilla kysymyksillä omaksumisesta halusin selvittää pitävätkö johtoryhmän edustajat kehittämislinjojen sisältöä ymmärrettävänä ja keskustellaanko kehittämislinjojen sisällöstä ja tavoitteista johtoryhmässä.

Johtoryhmän haastatteluista ilmeni, että he pitivät kehittämislinjojen sisältöä ja siinä käytettyjä käsitteitä selkeinä ja ymmärrettävinä, koska kehittämislinjoja oli käsitelty paljon kehittämislinjojen laadintavaiheessa. Kehittämislinjojen valmistuttua kehittämislinjoista ei enää juurikaan keskusteltu johtoryhmässä kokonaisuutena vaan kehittämislinjoista käsitellään joitakin osa-alueita ja tavoitteita,

JR1: Johtoryhmä ei ole käsitellyt kehittämislinjoja kokonaisena paperina [kehittämislinjojen laadinnan jälkeen]. Nää vilahtelee nää alakohdat ja hankkeet. Pienempiä palasia käsitellään kerrallaan.

5.3.3 Toiminta

Johtoryhmän edustajia koskevilla kysymyksillä toiminnasta halusin selvittää pidetäänkö kehittämislinjojen tavoitteita konkreettisina ja millaisessa roolissa johtoryhmän edustajat ovat strategiatyöskentelyssä.

Haastateltavien mukaan kehittämislinjoissa asetetut tavoitteet ovat kohtalaisen konkreettisia ja selkeitä. Toisaalta haastatteluissa ilmaistiin, että kehittämislinjojen tavoitteet jäävät yleiselle tasolle tai tavoitteet unohtuvat ja hautautuvat käytännön työssä.

Johtoryhmän haastatteluissa tuli esiin, että johtoryhmällä oli vahva rooli kehittämislinjojen laadintavaiheessa. Johtoryhmä sai tehtäväkseen muokata henkilöstön henkilökunnan strategiapäivillä tekemiä ryhmätöitä. Kehittämislinjojen laadintavaiheessa johtoryhmä käsitteli ja työsti kehittämislinjoja konsultin avustamana,

JR1: johtoryhmä käsitteli kehittämislinjoja laadintavaiheessa paljon. konsultti oli mukana alusta asti ja konsultista oli selkeesti apua.

Yksi haastateltavista ilmaisi, että konsultti olisi voinut olla mukana vielä kehittämislinjojen valmistuttua eli kehittämislinjojen toimeenpanovaiheessa,

JR1: Olis voinut olla vielä perusteltua pitää hänet [konsultti] hetken aikaa mukana siinä vaiheessa kun paperi [kehittämislinjat] on valmis ja miettii sitten vielä ne käytäntöön vienti systeemit, että hänellä olis varmaan ollu siihenkin vielä annettavaa.

5.3.4 Haasteet

Johtoryhmän edustajien haastatteluissa kehittämislinjojen toimeenpanossa ilmeneviä haasteita olivat viestinnän haasteet ja ajasta johtuvat haasteet.

Yksi johtoryhmän edustajista piti kehittämislinjoja koskevaa viestintää haasteellisena,

JR1: Strategiasta tiedottaminen on vaikeaa. ihmiset ei halua kuulla. Ne sanoo hoh hoijaa strategia, sen takia me itse asiassa nimikin taidettiin vaihtaa joksikin muuksi.

Toiseksi haasteeksi johtoryhmän haastatteluissa nousi esiin ajanpuute,

JR1: ...täytyy valita mihin keskittyy

JR2: Tuntuu, että [kehittämislinjat] hautautuu. Jotenkin tuntuu, että meillä on se aikapula.

6. Keskustelu

Tässä luvussa tarkastelen kuinka tutkimusaineisto suhteutuu tutkimuksessa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen strategioiden toimeenpanosta ja toimeenpanon haasteista sekä johdantoluvussa esitettyihin käsitteisiin siitä mitä strategiat ovat.

Tutkimukseen osallistuneiden lähikirjaston johtajien osalta nousi esiin, että usea haastateltavista piti kehittämislinjoja hyödyllisenä oman työnsä kannalta. Kehittämislinjoja pidettiin hyvänä johtamisen välineenä jonka avulla voidaan ohjata työtoimintaa ja perustella oman toimipisteen henkilöstölle miksi toimitaan tietyllä tavalla. Näyttäisi siis siltä, että strategiatutkimuksessa esitetyt perustelut strategioiden laatimisen hyödyllisyydestä organisaatioissa pitävät paikkansa myös tässä tutkimuksessa.

Kirjaston kehittämislinjat laadittiin konsultin avustamana ja kirjaston henkilöstö oli mukana kehittämislinjojen suunnittelun alussa kirjaston yhteisillä strategiapäivillä. Ylin johto oli haastattelujen perusteella tyytyväinen tapaan jolla kehittämislinjat laadittiin. Myös osa lähikirjastojen johtajista ilmaisi tyytyväisyytensä kehittämislinjojen laadintaprosessiin. Tyytyväisyys kehittämislinjojen laadinnan tapaan perustui haastateltavien mukaan konsultin myönteiseen vaikutukseen kehittämislinjojen laadintavaiheessa ja henkilökunnan osallistumiseen kehittämislinjojen laadintaan kirjaston strategiapäivillä. Konsultti on organisaation ulkopuolinen henkilö joka tuo omaa strategia osaamistaan organisaation strategiatyöskentelyyn. Strategy as practice- teorian käsittein ilmaistuna strategiakonsultti edustaa makrotason toimijaa joka tuo omia strategiakäytäntöjään organisaation mikrotason toimintaan (kts. Whittington 2006). Kirjaston kehittämislinjojen laadinnassa konsultin tehtävänä oli tuoda erilaisia näkökulmia kehittämislinjojen tekemiseen, mutta kehittämislinjojen sisältöön konsultti ei puuttunut. Kehittämislinjojen toimeenpanovaiheeseen konsultti ei osallistunut. Yhden johtoryhmän edustajan mukaan konsultti olisi voinut olla mukana avustamassa vielä kehittämislinjojen toimeenpanossakin. Konsultin mukana olosta kehittämislinjojen laadintavaiheessa haastateltavilla oli ainoastaan myönteinen kokemus. Johdon haastatteluista ilmeni, että henkilöstön osallistumista kirjaston strategiapäiville ja kehittämislinjojen suunnitteluun pidettiin myönteisenä asiana ja siihen myös pyrittiin kirjaston strategiatyöskentelyssä. Perinteisesti strategiatyöskentelyä on pidetty ylimmän johdon tehtävänä,

mutta henkilöstön osallistumisella strategiatyöskentelyyn on strategiatutkimuksessa havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia strategian toimeenpanon kannalta (kts. Aaltonen et al. 2001).

Ylimmän johdon mukaan laadittuun kehittämislinjoihin ei ole tehty muutoksia, mutta mahdollisuus tähän on tarpeen vaatiessa. Myös osa lähikirjastojen johtajista oli tyytyväisiä siihen, että kehittämislinjoissa on muokkauksen mahdollisuus toimeenpanovaiheessa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjat ovat kehkeytyvä strategia, koska kehittämislinjoihin voidaan tehdä muutoksia myös kehittämislinjojen toimeenpanovaiheen aikana. Prosessuaalisessa teoriassa strategioiden muodostaminen nähdään rajoitetun rationaalisuuden näkökulmasta. Rajoitettu rationaalisuus merkitsee sitä, että päätöksentekijöillä voi olla ainoastaan rajalliset tiedot ja resurssit päätöksenteko tilanteissa. Tästä johtuen strategiat tulisi muodostaa prosessuaalisen teorian näkökulmasta kehkeytyvästi. (Kts. Mintzberg 1994, Whittington 2001.)

Strategy as practice -näkömyksen mukaan strategiat syntyvät ihmisten toiminnassa. Strategiat ovat jotain mitä ihmiset tekevät kun perinteisesti strategiat on nähty organisaatioiden omaisuutena (kts. Whittington 2006). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kehittämislinjat on laadittu kirjaston henkilöstön toiminnan kautta eli strategiat ovat siis jotain mitä ihmiset tekevät. Toisaalta strategy as practice -teorian näkemystä strategiasta voidaan kritisoida liian itsestään selvänä käsityksenä strategiasta, koska tietysti kaikki inhimillinen toiminta on jotain mitä ihmiset tekevät. Carterin ja kumppaneiden mukaan myös ennen strategy as practice -tutkimusta organisaatiotutkimuksessa on käsitelty esimerkiksi sitä mitä johtajat oikeasti tekevät johtaessaan joten mistään uudesta lähestymistavasta strategiaan ei strategy as practice -teoriassa ei tältä osin ole kyse (kts. Carter et al. 2008). Mielestäni strategy as practice -teorian ansioksi voidaan kuitenkin lukea se, että strategy as practice -tutkimus on tuonut näkyvämmäksi strategit ja strategisen toiminnan kun prosessuaalisessa tutkimuksessa nämä jäävät usein prosessikuvausten varjoon.

6.1 Kehittämislinjojen toimeenpanoa edistävät toimintatavat

Tämän tutkimuksen perusteella kehittämislinjojen toimeenpanoa edistävät toimintatavat olivat viestintään, omaksumiseen, toimintaan ja valvontaan liittyvät toimintatavat.

Konsultin vaikutus kehittämislinjojen toimeenpanoon jäi tässä tutkimuksessa epäselväksi. Johdon haastatteluissa selvisi, että konsultti oli ollut mukana kehittämislinjojen laadintavaiheessa ja ehdottanut erilaisia vaihtoehtoja strategiatyöskentelyyn. Kirjaston johto oli tyytyväinen strategiakonsultin käyttöön kehittämislinjojen laadinnassa ja konsultin antamia neuvoja pidettiin hyvinä. Tämän tutkimuksen perusteella konsultilla oli vaikutusta kehittämislinjojen laadintaan, mutta ei sisältöön. Johdon haastatteluista ilmeni, että konsultin apua ei käytetty kehittämislinjojen toimeenpanovaiheessa. Vaikka konsultti ei ollut mukana enää kehittämislinjojen toimeenpanovaiheessa, on konsultti voinut vaikuttaa laadintavaiheessa esimerkiksi siihen, että henkilöstöä on osallistettu strategiaprosessiin. Koska haastatteluista ei selvinnyt tarkemmin millaisia neuvoja konsultti antoi kehittämislinjojen laadintavaiheessa, en pysty tämän tutkimuksen perusteella arvioimaan konsultin vaikutusta kehittämislinjojen toimeenpanoon.

6.1.1 Viestintä kehittämislinjojen toimeenpanossa

Strategia viestinnän tarkoituksena on tuoda strategian sisältö ja tavoitteet organisaation henkilöstön tietoisuuteen. Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat tyytyväisiä viestintään kehittämislinjojen osalta ja haastateltavien mukaan kehittämislinjoista viestintä oli ollut avointa ja riittävää, joidenkin mukaan jopa liiallista. Viestintä strategiasta voi tapahtua monien erilaisten kanavien ja käytäntöjen kautta. Kirjaston kehittämislinjoista on viestitty kirjaston viikkotiedotteessa, sähköpostin välityksellä, kokouksissa, epävirallisissa keskusteluissa ja intran eli kirjaston sisäisen tietokannan välityksellä ja päävastuu viestinnästä on kirjastotoimenjohtajalla. Tutkimuksessa ilmeni, että kehittämislinjojen laadintavaiheessa viestinnän suunta kehittämislinjoista edusti niin sanottua luikertelumallia eli kehittämislinjat laadittiin vuorovaikutuksessa johdon edustajien ja henkilöstön kanssa. Hämäläinen ja Maula kirjoittavat, että vuorovaikutuksen myönteiset vaikutukset strategiaprosessissa ovat henkilöstön sitoutuminen strategiaan ja ideoiden rikastuminen (kts. Hämäläinen & Maula 2004). Kirjastossa ylin johto viesti valmista kehittämislinjat paperia muun muassa henkilökunnan infoissa, mutta lähikirjastojen työpistekokouksia pidettiin tehokkaampana keinona viestiä kehittämislinjoista. Tästä johtuen esimiesten rooli korostui kehittämislinjoista viestittäessä. Aaltonen ja kumppanit kirjoittavat, että esimiehet ovat merkittävässä roolissa strategiasta viestittäessä. Keskijohdon vastuulla on usein välittää omalta esimieheltään saamia viestejä edelleen omille alaisilleen joten keskijohdolla on viestien suodattajan rooli strategiaviestinnässä. (Kts. Aaltonen et al., 2001.) Kehittämislinjojen laadintavaiheessa johto sai

palautetta kehittämislinjoista kaikilta organisaatiotasoilta, mutta toimeenpanovaiheessa palautetta kehittämislinjoista ei annettu vaikka haastateltavien mukaan mahdollisuus palautteen antamiseen on. Usean haastateltavan mielestä tämä johtui siitä, että kehittämislinjoja oli käsitelty paljon laadintavaiheessa ja tähän käsittelyyn osallistuttiin kaikilta organisaatiotasoilta. Toisaalta kirjaston kehittämislinjat ovat voimassa vuoteen 2014 asti joten kehittämislinjojen toimeenpanovaihe oli haastattelu hetkellä ja on edelleen käynnissä ja kehittämislinjoista voi tulla vielä palautetta.

6.1.2 Omaksuminen kehittämislinjojen toimeenpanossa

Pelkkä tietoisuus strategiasta organisaation eri tasoilla ei takaa toimeenpanon onnistumista sillä organisaation jäsenten tulisi myös omaksua laadittu strategia eli tulkita, ymmärtää ja hyväksyä strategia (kts. Aaltonen et al. 2001). Strategian omaksuminen edellyttää kaksisuuntaista ja jatkuvaa viestintää. Käytännössä tämä merkitsee vuorovaikutusta ja keskustelujen käymistä strategiasta esimerkiksi kokouksissa, palavereissa ja epävirallisissa keskusteluissa. (Kts. Aaltonen et al. 2001.) Kirjastossa kehittämislinjojen laadintavaiheessa kehittämislinjojen sisällön ymmärrettävyyteen kiinnitettiin huomiota jotta kehittämislinjoista tulisi koko henkilöstölle ymmärrettävä ja omaksuttava kokonaisuus. Aaltosen ja kumppaneiden mukaan strategian ymmärrettävyys ja selkeys on tärkeää sillä monimieliset ja epäselvät strategiat aiheuttavat ongelmia strategian toimeenpanossa (kts. Aaltonen et al. 2001).

Kehittämislinjojen laadintavaiheessa johtoryhmä työsti paljon kehittämislinjoja yhteistyössä lähikirjastojen ja niiden henkilöstön kanssa. Tutkimusaineistosta ilmeni, että kehittämislinjojen toimeenpanovaiheessa kehittämislinjojen käsittely siirtyi pääasiassa lähikirjastojen johdon tehtäväksi. Kehittämislinjoja käsiteltiin lähikirjastojen työpistekokouksissa. Lähikirjaston johdon mukaan henkilöstö on pääsääntöisesti suhtautunut kehittämislinjoihin myönteisesti. Joten ainakin johdon haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että henkilöstö on hyväksynyt kehittämislinjat. Lähikirjastojen johto piti kehittämislinjojen sisältöä ymmärrettävänä ja heidän mielestään kehittämislinjat ovat sovellettavissa käytännön työhön omissa toimipisteissä. Se että lähikirjastojen johtajat ilmaisivat ymmärtäneensä kehittämislinjojen sisällön, edesauttoi todennäköisesti lähikirjastojen johtoa käsittelemään kehittämislinjoja henkilöstön kanssa omissa toimipisteissä.

Strategiaan omaksumiseen liitetään myös oppiminen strategiaprosessissa. Aaltosen ja kumppaneiden mukaan oppimisella strategiaprosessissa ei välttämättä vaadita minkään erityisten

taitojen omaamista henkilöstöltä vaan pikemminkin halukkuutta oppimiseen (kts. Aaltonen et al. 2001). Haastattelukysymyksiä eivät sisältäneet oppimista käsitteleviä kysymyksiä, mutta yksi ylemmän johdon haastateltavista nosti esiin kehittämislinjojen olevan myös oppimisprosessi. Haastateltavan mukaan oman työn arviointi on oppimisprosessi. On totta, että strategiatyöskentelyssä joudutaan arvioimaan sen hetkistä toimintatapaa ja miettimään joudutaanko jotakin tekemään toisin. Bryson kirjoittaakin, että organisaatioiden johto voi pitää strategiatyöskentelyä oppimisen välineenä jonka avulla voidaan havaita mikä organisaation työskentelyssä on tärkeää ja mitä täytyy tehdä, jotta työskennellään organisaation kannalta tärkeiden asioiden puolesta (kts. Bryson, 1995).

6.1.3 Toiminta kehittämislinjojen toimeenpanossa

Strategiseen toimintaan liittyy strategian konkretisointi selkeiksi tavoitteiksi ja organisaation jäsenten osallistuminen sekä roolit strategiatyöskentelyssä. Kehittämislinjojen laadintavaiheessa kehittämislinjojen tavoitteita työstettiin paljon. Kehittämislinjojen tavoitteiden muotoiluun osallistui koko henkilöstö kirjaston yhteisillä strategiapäivillä jonka jälkeen kehittämislinjojen tavoitteita muokattiin johtoryhmässä, esimiestenkokouksissa ja työpistekokouksissa niin, että henkilöstö sai antaa omia kommenttejaan kehittämislinjoihin. Johtoryhmällä oli kuitenkin päävastuu kehittämislinjojen tavoitteiden muotoilussa. Strategiatutkimuksessa on tutkittu osallistumisen vaikutuksia strategiatyöskentelyyn ja henkilöstön osallistumisella on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia strategian toimeenpanoon. Myönteisiä osallistumisen vaikutuksia ovat muun muassa strategian konkretisoituminen ja oman työn hahmottuminen laajempaan kokonaisuuteen. (Kts. Aaltonen et al. 2001.) Koko henkilöstön osallistumisella kehittämislinjojen laadintavaiheessa tavoitteiden muotoiluun oli varmasti myönteinen vaikutus myös siihen, että kehittämislinjojen tavoitteet koettiin konkreettisiksi ja työtoimintaa ohjaaviksi.

Koska tässä tutkimuksessa johto käsitettiin laajasti ylimpänä johtona, lähikirjastojen johtona ja johtoryhmän edustajina oli tutkimuksen kannalta välttämätöntä erotella millainen tehtävä ja rooli kullakin ryhmällä oli strategiaprosessissa. Kysyttäessä johdolta millaiseksi he määrittelevät roolinsa strategiatyöskentelyssä ylin johto osasi määrittellä roolinsa strategiatyöskentelyssä selkeästi, mutta lähikirjastojen johdon ja johtoryhmän edustajien keskuudessa osa haastateltavista piti oman roolinsa määrittelyä vaikeana. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että vaikka omaa roolia ei sanallisesti osattu kuvailla niin jokainen haastateltava kertoi käsitelleensä kehittämislinjoja

työpistekokouksissa tai johtoryhmässä. Tämän tutkimuksen perusteella siis näyttää, että rooli strategiaprosessissa saattaa olla tiedostamaton tai itsestään selvä.

Tutkimuksessa ilmeni, että lähikirjastoissa oli siirrytty kehittämislinjoissa asetettujen tavoitteiden mukaiseen työhön joten tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että kehittämislinjojen tavoitteita onnistuttiin siirtämään päivittäiseen työtoimintaan. Aaltosen ja kumppaneiden mukaan strategiassa asetettujen tavoitteiden näkymistä päivittäisessä työtoiminnassa voidaankin pitää tärkeimpänä toimeenpanon onnistumisen mittarina. (kts. Altonen et al., 2001).

6.1.4 Kehittämislinjojen valvonta

Strategian valvonnan tarkoituksena on seurata, että organisaatio menee strategiassa asetettujen tavoitteiden suuntaan. Kirjastossa kehittämislinjojen valvonta on ylimmän johdon vastuulla ja päävastuu kehittämislinjojen valvonnasta on kirjastotoimenjohtajalla.

6.2 *Kehittämislinjojen toimeenpanon haasteet*

Tutkimuksessani kehittämislinjojen toimeenpanon haasteet liittyivät viestintään, omaksumiseen, toimintaan ja ajasta johtuviin haasteisiin. Muutosvastarintaa on käsitelty paljon strategiakirjallisuudessa mutta muutosvastarintaa ei tämän tutkimuksen haastatteluista juurikaan ilmennyt. Joissakin haastatteluissa mainittiin, että kehittämislinjoja oli kritisoitu tai kauemmin kirjastossa työskenneille kehittämislinjojen myötä tulevat muutokset koetaan vaikeampina. Koska haastatteluista ei tullut esiin, että tämä olisi koettu erityisenä haasteena kehittämislinjojen toimeenpanossa, muutosvastarinnasta johtuvat toimeenpanon haasteet kumoutuivat tämän tutkimuksen perusteella. Henkilöstön osallistumisella strategiaprosessiin saattaa olla vaikutusta siihen, että muutosvastarintaa ei tässä tutkimuksessa juurikaan havaittu.

En ottanut haastatteluissani itse esille resurssien riittävyyttä kehittämislinjojen tavoitteiden toteutumiseen, mutta haastatteluissa ilmeni, että haastatteluista osa epäili myös henkilöstön ja rahan eli resurssien riittävyyttä kehittämislinjoissa asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen. Päädyin

kuitenkin olla sisällyttämättä resurssien riittävyyttä kehittämislinjojen toimeenpanon haasteisiin, koska resurssien riittävyys ei haastatteluhetkellä ollut vielä todentunut vaan oli epäilyksen asteella.

6.2.1 Haasteet kehittämislinjojen viestinnässä

Tämän tutkimuksen perusteella viestinnän haasteet koskivat lähinnä lähikirjastojen johtajia. Tosin johtoryhmän edustajista yksi koki, että kehittämislinjoista viestintä yleisellä tasolla on vaikeaa, koska henkilöstö ei ole välttämättä motivoitunut kuulemaan kehittämislinjoista.

Lähikirjastojen johdon haastatteluissa viestinnän haasteeksi nousi esiin viestinnän runsaus. Monen lähikirjaston johtajan mielestä kehittämislinjoista viestitään välillä niin paljon, että viestien määrä tuntuu uuvuttavalta. Aaltosen ja kumppaneiden mukaan yleinen ongelma strategiaviestinnässä ylhäältä alaspäin viestittäessä on, että alemmille organisaatiotasolle valuu viestien tulva joista on vaikea suodattaa olennaisimmat viestit. Kehittämislinjoja koskevan viestinnän suuri määrä koski ainoastaan lähikirjastojen johtajia. Tämän voi katsoa johtuvan lähikirjastojen johtajien roolista strategiaviestinnässä. Aaltonen ja kumppanit kirjoittavat, että keskijohdolla, johon myös lähikirjastojen johtajien voidaan katsoa kuuluvan, on viestien suodattajan rooli strategiaviestinnässä (kts. Aaltonen et al, 2001). Voidakseen käsitellä strategiaa omassa toimipisteessään lähikirjastojen johto saa ylemmältä johdolta strategiaviestejä joista viestii edelleen oman työpisteensä henkilöstölle. Tämän lisäksi lähikirjastojen johto saa luonnollisesti eri viestintäkanavien kautta koko henkilöstöä koskevat strategiaviestit ja tästä johtuen strategiaa koskevien viestien määrä kasvaa suureksi.

6.2.2 Haasteet kehittämislinjojen omaksumisessa

Kehittämislinjojen omaksumisen haaste liittyi arjen työn mieltämiseen osaksi kehittämislinjoja. Johdon mukaan joissakin tapauksissa oli havaittavissa, että henkilöstö ei välttämättä mieltänyt tekevänsä kehittämislinjojen mukaista työtä vaikka johto oli omasta mielestään viestinyt kehittämislinjoista paljon. Siitä huolimatta saattoi henkilöstötasolla ilmetä hämmennystä siitä miksi tehdään juuri näin. Aaltosen ja kumppaneiden mukaan on tavallista, että henkilöstö toteuttaa strategiaa tietämättään. Tämä merkitsee heidän mukaansa sitä, että strategiaa ei ole omaksuttu

käytännön tasolla. Strategian omaksumisen vaikeudet saattavat johtua siitä että, strategia on informaation sisällöltään liian runsas tai monimutkainen. Strategian omaksumisen ongelmat eivät välttämättä sinänsä ole ongelma, koska osa strategian tavoitteista vaatii ainoastaan niiden noudattamista. Mutta osa strategian tavoitteista edellyttää kuitenkin johdolta ja henkilöstöltä strategista ajattelua eli tavoitteiden omaksumista ja itsenäistä soveltamista. (Kts. Aaltonen et al. 2001.)

6.2.3 Haasteet kehittämislinjojen toiminnassa

Strategiatutkimuksessa on selvinnyt, että strategian konkretisointia selkeiksi tavoitteiksi pidetään vaikeana ja haastavana (kts. Näsi & Aulanko 2005, Aaltonen et al. 2001). Myös tässä tutkimuksessa ilmeni, että kehittämislinjojen konkretisointia selkeiksi tavoitteiksi pidettiin hankalana. Ylin johto koki, että kehittämislinjojen tavoitteiden muotoilu oli vaikeaa ja tavoitteiden muotoiluun käytettiin paljon aikaa. Joissakin johdon haastatteluissa tuli esiin, että jotkin kehittämislinjojen tavoitteista voisivat olla toisin. Toisaalta johdon haastatteluissa ilmeni, että tavoitteita voidaan vielä tarkentaa ja muotoilla kehittämislinjojen toimeenpanon aikana mikä tuo tiettyä liikkumavaraa kehittämislinjojen tavoitteisiin.

6.2.4 Ajasta johtuvat haasteet kehittämislinjojen toimeenpanossa

Aaltonen ja kumppanit kirjoittavat, että arkipäivän työn aiheuttama kiire vie huomion strategian toimeenpanolta. Tämä johtaa Aaltosen ja kumppaneiden mukaan siihen, että ”strategian ja käytännön työtoiminnan välille aukeaa kuilu”. (Kts. Aaltonen et al. 2001.) Myös tämän tutkimuksen haastatteluista ilmeni että, aikaa ei tuntunut aina olevan riittävästi kehittämislinjoja koskevaan työhön. Ainoastaan yksi haastateltavista ei kokenut ajasta johtuvaa haastetta omassa työssään. Muista haastatteluista nousi esiin, että aikaa koskevat haasteet liittyivät kehittämislinjoista tuotetun tiedon suureen määrään tai päivittäisen työn aiheuttamaan kiireeseen.

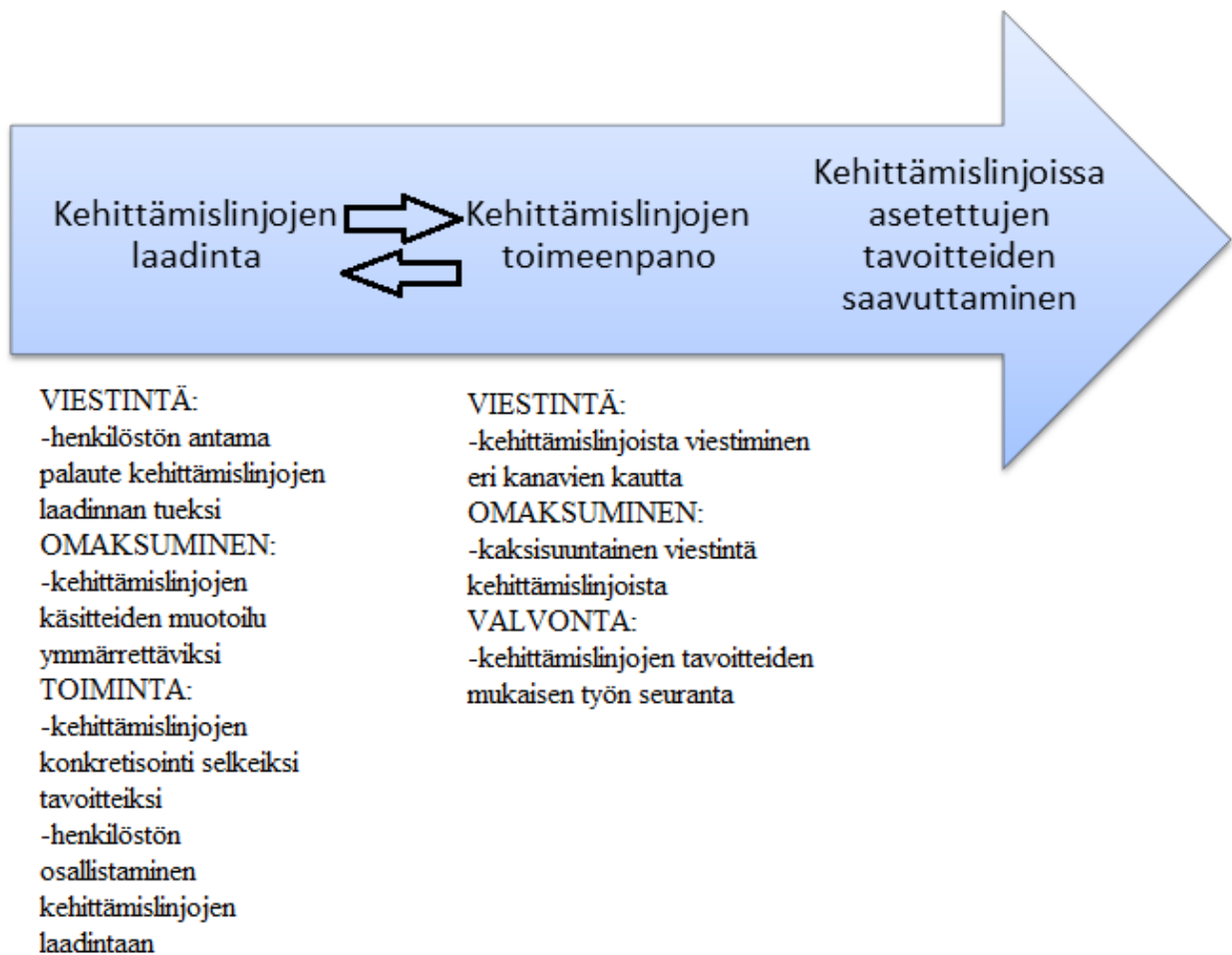
6.3 Yhteenveto

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa nostetaan esiin, että strategian laadinnan ja toimeenpanon erottaminen toisistaan on jossain määrin keinotekoista (kts. Ansoff 1981, Näsi & Aulanko 2005) tai jopa vahingollista strategian toimeenpanon kannalta (kts. Ansoff 1981, Näsi & Aulanko 2005, Mintzberg 2003). Prosessimainen esitystapa strategiasta on kuitenkin hyödyllinen ja havainnollistava tapa esittää ymmärrettävästi strategian laadintaan ja toimeenpanoon sisältyviä vaiheita vaikka reaali maailmassa prosessin vaiheet eivät etenekään vaihe vaiheelta (kts. Näsi & Aulanko 2005).

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat ajatusta siitä, että strategian laadinnan ja toimeenpanon erottaminen on jossain määrin ongelmallista. Ensinnäkin tutkimuksessani ilmeni, että strategian laadinta vaiheessa on sellaisia strategian toimeenpanon osa-alueita joilla voidaan edistää strategian toteutumista. Nämä strategian laadinta vaiheessa ilmenevät toimeenpanon osa-alueet olivat kehittämislinjoista viestintä, kehittämislinjoihin osallistaminen, kehittämislinjojen käsitteiden muotoilu ymmärrettäviksi ja kehittämislinjojen konkretisointi. Toiseksi, koska kirjaston strategia edustaa kehkeytyvää strategiaa tämä johtaa siihen, että strategian laadinta ja toimeenpano ovat itse asiassa päällekkäisiä prosesseja. Tämän lisäksi strategian toimeenpanon esittäminen lineaarisesti etenevinä vaiheina on harhaan johtavaa sillä esimerkiksi strategiasta viestitään koko strategiaprosessin ajan.

Strategiaprosessin tarkoituksena on saavuttaa strategiassa asetetut tavoitteet. Nämä tavoitteet voidaan saavuttaa ainoastaan toimeenpanemalla strategiaa sillä laadittu strategia ilman toimeenpanoa jää toteutumatta. Tässä tutkimuksessa toimeenpanoa edistävästä toimintatavoista tarkasteltiin viestintää, omaksumista, toimintaa, valvontaa ja konsultin vaikutusta kirjaston kehittämislinjojen toimeenpanoon. Tutkimuksessa ilmeni, että kirjastossa käytetyt toimintatavat liittyivät *viestintään*: kehittämislinjoista viestiminen eri kanavien kautta, *omaksumiseen*: kehittämislinjoissa käytettyjen käsitteiden muokkaaminen ymmärrettäviksi ja kaksisuuntainen viestintä kehittämislinjoista, *toimintaan*: kehittämislinjojen konkretisointi selkeiksi tavoitteiksi ja kirjaston henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin ja kehittämislinjojen *valvontaan*. Kirjaston kehittämislinjojen toimeenpanon haasteet ilmenivät kehittämislinjojen *viestinnässä*: viestinnän runsaus, *omaksumisessa*: arjen työn mieltäminen osaksi kehittämislinjoja, *toiminnassa*: kehittämislinjojen konkretisointi selkeiksi tavoitteiksi ja *ajan puutteessa* strategia työskentelyssä.

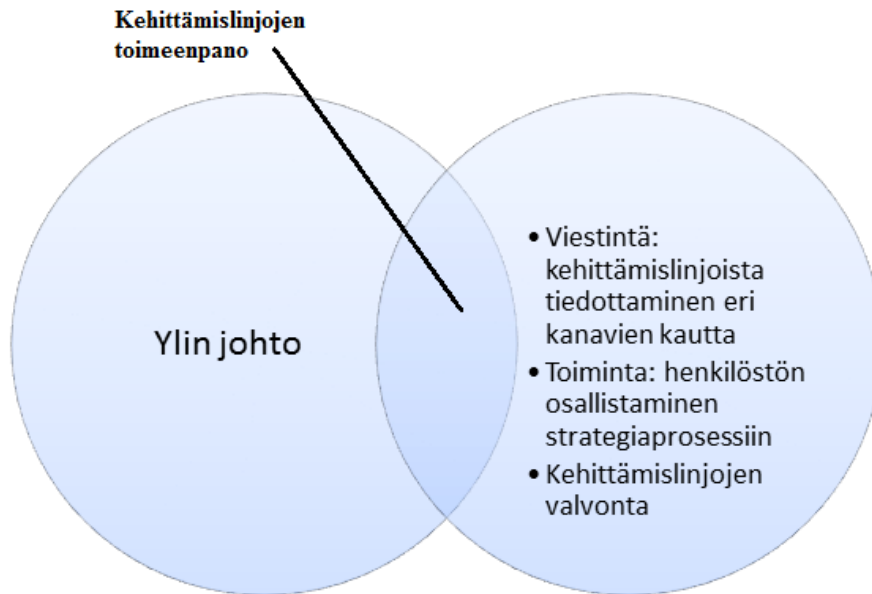
Alla olevan kuvan avulla on kuvattu kirjaston käyttämiä toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja strategiaprosessissa. Kehittämislinojen laadinta ja toimeenpano on kuvattu jatkuvalla nuoli prosessilla, koska olen halunnut ilmentää laadinnan ja toimeenpanon erottamattomuutta ja koko strategiaprosessissa ilmeneviä toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja. Kehittämislinojen toimeenpanoa edistävät toimintatavat on esitetty kuvassa kehittämislinojen laadinnan ja kehittämislinojen toimeenpanon alla. Kuvassa laadinnan ja toimeenpanon välissä eri suuntiin menevät nuolet kuvaavat strategian laadinnan ja toimeenpanon vuorottelevaa etenemistä. (KTS. Kuva 8.)



KUVA 8: Kehittämisselinojen toimeenpanoa edistävät toimintatavat strategiaprosessissa

Strategy as practice –teorian mukaan strateginen toiminta syntyy strategisen käytännön, strategien ja strategisten käytäntöjen keskinäisessä vuorovaikutuksessa (kts. Jarzabkowski et al. 2007). Tässä tutkimuksessa olin kiinnostunut strategian toimeenpanosta (strateginen toiminta) ja johdon (strategit) käyttämisestä toimeenpanoa edistävästä toimintatavoista (strategiset käytännöt). Johdon haastattelujen pohjalta muodostin kuvan ylimmän johdon, lähikirjastojohtajan ja johtoryhmän

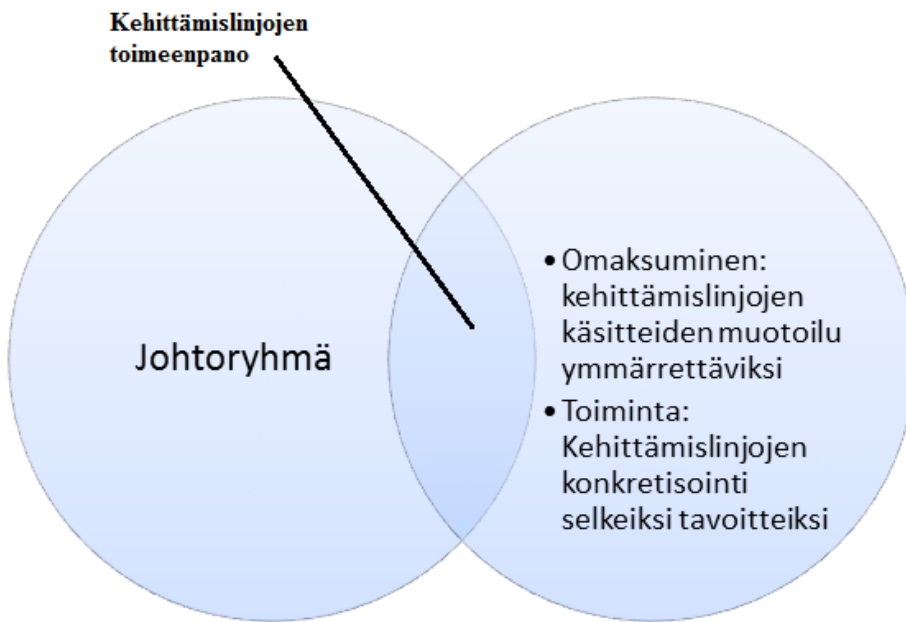
edustajien käyttämistä toimeenpanoa edistävästä toimintatavoista. Alla olevasta kuvioista ilmenee miten johto eli ylin johto, lähikirjastojen johto ja johtoryhmän edustajat ovat käyttäneet erilaisia toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja kehittämislinjojen toimeenpanossa. (KTS. Kuvat 9 a-c.)



KUVA 9 a: Ylin johto ja kehittämislinjojen toimeenpanoa edistävät toimintatavat



KUVA 9 b: Lähikirjastojen johto ja kehittämislinjojen toimeenpanoa edistävät toimintatavat



KUVA 9 c: Johtoryhmä ja kehittämislinjojen toimeenpanoa edistävät toimintatavat

Yläpuolella olevista kuvista ilmenee, että ylin johto viestii kehittämislinjoista henkilöstölle, valvoo kehittämislinjojen tavoitteiden toteutumista ja mahdollistaa henkilöstön osallistumisen strategiaprosessiin. Lähikirjaston johtajat ovat merkittävässä asemassa kehittämislinjojen toimeenpanossa, koska he käsittelevät kehittämislinjoja omissa toimipisteissään [lähikirjastoissa] työpistekokouksissa. Lähikirjaston johtajien haastatteluista tuli esiin, että työpistekokouksissa keskustellaan kehittämislinjoista. Joten tästä voidaan päätellä, että strategian omaksumisen kannalta lähikirjastojen johtajat ovat eräänlaisessa solmukohdassa kehittämislinjojen sisältämän informaation välittämisessä kehittämislinjoista henkilöstölle. Johtoryhmän edustajien rooli kehittämislinjojen toimeenpanossa painottui selvästi kehittämislinjojen laadintavaiheeseen. Johtoryhmän edustajat muokkasivat kehittämislinjoja ymmärrettäviksi ja kehittämislinjojen tavoitteita konkreettisiksi kehittämislinjojen laadintavaiheessa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kehittämislinjojen toimeenpano koskettaa koko johtoa eli ylintä johtoa, lähikirjaston johtajia ja johtoryhmän edustajia. Tämän lisäksi haastatteluissa tuli esiin, että myös henkilöstö oli osallistunut strategiatyöskentelyyn kehittämislinjojen laadintavaiheessa. Johdon haastatteluissa ilmaistiin, että koko henkilökunnan osallistumista kehittämislinjojen laadintaan pidettiin myönteisenä asiana.

7. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjoissa ilmeneviä toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja ja toimeenpanossa ilmeneviä haasteita johdon näkökulmasta. Perehtyessäni strategiakirjallisuuteen oli havaittavissa, että strategioiden toimeenpanoa on käsitelty usein ylimalkaisesti ja vähän verrattuna esimerkiksi strategioiden laadintaan käsitteleviin tutkimuksiin. Olemassa oleva toimeenpanotutkimuksen kenttä mahdollistaa monia näkökulmia strategioiden toimeenpanoon sillä strategioiden toimeenpanoa on hahmoteltu toisistaan poikkeavin tavoin. Tutkimuksessani päädyin tarkastelemaan kirjaston kehittämislinjojen toimeenpanoa viestinnän, omaksumisen, toiminnan, valvonnan ja konsultin vaikutuksen kautta. Tässä luvussa käsitelen vielä omin sanoin tutkimuksessani ilmenneitä asioita, teen muutaman kehittämis ehdotuksen kirjaston johdolle kehittämislinjojen toimeenpanoa koskien ja arvioin tutkimukseni rajoituksia sekä suhteutan tutkimukseni oman opinalani tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että kirjaston kehittämislinjojen toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja käytettiin jo kehittämislinjojen laadintavaiheessa viestinnän, henkilöstön osallistamisen, kehittämislinjojen tavoitteiden konkretisoinnin ja kehittämislinjoissa käytettyjen käsitteiden ymmärrettäväksi muokkaamisen kautta. Laadintavaiheessa ilmenneet kehittämislinjojen toimeenpanoa edistävät toimintatavat edesauttavat henkilöstöä käsittämään mistä kehittämislinjoissa on kyse, mitä kehittämislinjoilla tavoitellaan ja sitoutumaan kehittämislinjoihin. Kehittämislinjojen toimeenpanovaiheessa toimeenpanoa edistäviä toimintatapoja olivat yksi- ja kaksisuuntainen viestintä sekä kehittämislinjojen valvonta. Käytännössä yksisuuntainen viestintä merkitsi kehittämislinjoista tiedottamista koko henkilöstölle erilaisten viestintäkanavien kautta. Kaksisuuntainen viestintä eli keskustelut tapahtuivat pääasiallisesti lähikirjastojen työpistekokouksissa joten lähikirjastojen johtajilla oli merkittävä rooli kehittämislinjojen eteenpäinviennissä. Kirjastossa on aloitettu toteuttamaan osaa kehittämislinjoissa astetuista tavoitteista eli kehittämislinjojen toimeenpanovaiheessa on aloitettu työskentelemään kehittämislinjoissa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Johdon haastatteluissa tuli esiin, että pääsääntöisesti kehittämislinjoihin oli suhtauduttu myönteisesti henkilöstön osalta. Henkilöstön osallistamisella ja kaksisuuntaisella viestinnällä näyttää siis tämän tutkimuksen perusteella olevan strategian toimeenpanoa edistäviä vaikutuksia.

Kirjaston kehittämislinjoihin voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia joten kehittämislinjoista voidaan puhua kehkeytyvänä strategiana. Strategioita prosessuaalisesta näkökulmasta tutkivien tutkijoiden mukaan organisaatioiden kannattaisi suosia kehkeytyvän strategian mallia strategiatyöskentelyssään koska strategioilla on paremmat mahdollisuudet toteutua kehkeytyvässä strategiamallissa. Edellä kirjoitettu herättää kysymyksen miksi kehkeytyvällä strategialla on paremmat mahdollisuudet toteutua? Mintzbergin mukaan strategioiden laatijat eivät pysty huomioimaan kaikkea strategian laadinta hetkellä joten strategioiden tulisi antaa kehittyä asteittain toiminnan ja kokemuksen kautta (kts. Mintzberg, 2003). Mintzbergin ajatukseen on helppoa yhtyä. Itse ajattelisin myös, että kehkeytyvä strategia voi syntyä ainoastaan organisaation henkilöstön vuorovaikutuksen ja osallistumisen kautta. Organisaation jäsenten täytyy käydä dialogia keskenään ja olla osallisia strategiaprosessissa jotta voidaan nähdä tarvitseeko strategiaan tehdä korjauksia tai strategian suuntaa muuttaa jos ilmenee, että ei voida toimia aikaisemmin suunnitellun mukaisesti. Yksi ihminen tai ylin johto ei voi yksin nähdä kaikkea mitä organisaatiossa tai sen ympäristössä tapahtuu joten mahdollisimman laaja osallistuminen tuo strategiaan enemmän näkemystä.

Tässä tutkimuksessa johdolla tarkoitettiin ylintä johtoa, lähikirjastojen johtoa ja johtoryhmän edustajia. Jokaisella ryhmän edustajalla oli selkeästi oma tehtävä ja rooli kehittämislinjojen toimeenpanossa vaikka kaikki haastateltavat eivät osanneetkaan sanallisesti kuvailla rooliaan kehittämislinjojen toimeenpanossa. Mielestäni kirjastossa voitaisiin tuoda näkyvämmäksi kunkin ryhmän rooleja strategiatyöskentelyssä mikä mahdollisesti edesauttaisi kehittämislinjojen hahmottamista ja oman tehtävän ja aseman käsittämistä kehittämislinjojen laadinnassa ja toimeenpanossa.

Kirjaston kehittämislinjojen toimeenpanossa haasteita ilmeni kaikissa tutkimuksessani käsitellyissä osa-alueissa, kehittämislinjojen valvontaa lukuun ottamatta. Kehittämislinjojen toimeenpanon haasteet liittyivät viestintään, arjen työn mieltämiseen osaksi kehittämislinjoja, kehittämislinjojen konkretisointiin selkeiksi tavoitteiksi ja ajasta johtuviin haasteisiin. Kirjaston kehittämislinjojen toimeenpanossa ilmenneet haasteet edustivat tavanomaisia strategiaturkimuksessa esitettyjä toimeenpanon haasteita. Useasta haastattelusta ilmeni, että arjen työtä ei välttämättä mielletty osaksi kehittämislinjoja vaikka johdon mielestä kehittämislinjoista oli viestitty paljon. Ajattelisin, että ongelmat eivät ole viestinnän määrässä tai laadussa vaan siinä, että kehittämislinjat ovat laaja kokonaisuus josta mahdollisesti käsitellään pienempiä kokonaisuuksia jolloin kokonaiskuva kehittämislinjoista pirstoutuu. Ehdottaisinkin strategiakartan tekemistä joka laitettaisiin jokaisen työpisteen ilmoitustauluille kaikkien näkyville. Strategiakartassa tulisi ilmetä kehittämislinjojen

tavoitteet ja ennen kaikkea mitkä tavoitteista ovat työn alla ja mitä tavoitteita on saavutettu. Minkä vuoksi sitten on tärkeää, että henkilöstöllä on kokonaiskuva kehittämislinjoista? Mielestäni kokonaiskuvan hahmottumisella voi olla henkilöstöä motivoiva vaikutus kehittämislinjoja kohtaan kun tiedostetaan oman työpanoksen kuuluminen suurempaan kokonaisuuteen.

Lopuksi vielä arvioin millaisia rajoituksia itse havaitsin tutkimuksessani olevan ja kuinka tutkimukseni suhteutuu oman oppiaineeni eli informaatiotutkimuksen opinalaan. Keräsin tutkimusaineistoni teemahaastatteluin johdon edustajilta. Kuvaa toimeenpanosta olisi voinut olla mielekästä laajentaa myös muun henkilöstön näkemyksillä strategiaprosessista. Tämän lisäksi tutkimusaineistoa olisi ollut mielenkiintoista kerätä havainnoinnin keinoin. Olisi ollut mielenkiintoista seurata esimerkiksi johtoryhmän kokouksia tai työpistekokouksia ja itse havainnoida miten johto toimii käytännössä strategiaprosessissa. Koen, että haastattelu aineistonkeruu muotona jää liian subjektiiviseksi aineistonkeruu muodoksi, koska tutkimuksen haastattelurunko muodostuu täysin tutkijan subjektiivisen näkemyksen mukaan tutkittavasta asiasta johon tosin on vaikuttanut aikaisempi tutkimustieto johon on perehdytty.

Tässä tutkimuksessa käsittelin Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjojen toimeenpanoa johdon näkökulmasta. Tutkimukseni liittyy informaatiotutkimuksen opinalan kannalta kirjastojen toimintaa käsittelevään tutkimukseen jossa ollaan kiinnostuneita kirjastoista organisaatioina. Mielestäni on tärkeää kehittää kirjastoja organisaatioina ja kehittäminen on mahdollista kun tutkitaan mitä kirjastoissa oikeasti tehdään ja miten kirjastoissa toimitaan. Julkisen sektorin organisaatiot joihin kirjastotkin kuuluvat poikkeavat monessa suhteessa yksityisen sektorin organisaatioista. Suurin osa strategiakirjallisuudesta käsittelee liikevoittoa tavoittelevien organisaatioiden toimintaa joten olisi merkittävää paneutua myös siihen millaisia strategioita ja millaista strategista johtamista julkisen sektorin organisaatioissa tehdään ja tarvitaan.

Lähdeluettelo

- Aaltonen, P., (2007) Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities. HUT, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Doctoral dissertation series 2007/3. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Aaltonen, H, Ikävalko, S. (2002) Implementing strategies succesfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6). 415-418.
- Aaltonen, H., Ikävalko, S., Mantere, V., Teikari, M., Ventä, H., Währn, H. (2001) Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, STRADA-projekti. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ansoff, H.I. (1981) *Strateginen johtaminen*. Espoo: Weiling Göös.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000) The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41 (4), 29-40.
- Bryson, J.M., (1995) *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Fransisco. Jossey Bass.
- Carter, C., Clegg, S. Kornberger, M. (2008) Strategy as practice ? *Strategic Organization*, 83 (6), 83-99.
- Harisalo, R. (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1988) *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press. Helsinki.
- Houni, M., Nupponen, M., Pakarinen, K. (2002) *Kuntien strategiatyön avaimet*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004) *Strategiaviestintä*. Helsinki: Otava.

- Ikävalko, H. (2005) Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. HUT, Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership Doctoral dissertation series 2005/1. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (5), 5-27.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., Whittington, R. (2007) Strategy as practice. Research directions and resources. Cambridge. Cambridge University Press.
- Johnson, G., Melin, L., Whittington, R. (2003) Micro strategy and strategizing. Towards an activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 3-22.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009) Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Kamnensky, M. (2008) Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kangas, A. (2006) Strategiat kirjastotyössä. Helsingin kaupunginkirjaston työntekijöiden näkemyksiä strategisesta suunnittelusta. Pro gradu tutkielma. Tampereen Yliopisto.
- Kettunen, P. (1997) Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Jyväskylä: PS-viestintä.
- Kirjastostrategiat. Kirjastojen strateginen suunnittelu. (1992) (toim.) Niinikangas, V. Helsinki: Suomen Kirjastoseura.
- Kork, A. (2009) Strateginen vastuu: strategian toimeenpanon arviointi vastuun näkökulmasta. Pro gradu tutkielma. Tampereen Yliopisto.
- Laamanen, T., Säiläkivi, V., Suomen strategisen johtamisen seura. (2005) Strategisen johtamisen käsitteet: englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOYpro
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2010, 3. uudistettu painos) Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Majoinen, K., Harjula, H., Kirvelä T., Myllyntaus, O., Salenius, M., Majava, J., Pauni, M. (2008) Toimiva kunta. Helsinki: Efeko.

- Mantere, S., Vaara, E. (2008) On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective, *Organization Science*, 19 (2), 341-358.
- Metsämuuronen, J. (2008, 3. uudistettu painos) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus.
- Mintzberg, H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*. UK: Prentice Hall International.
- Mintzberg, H. (2003) *The strategy process. Concepts, context, cases*. New Jersey: Pearson education international.
- Noble, C. (1999) The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45 (2), 119-134.
- Näsi, J., Aunola, M. (2005) *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Santalainen, T. (2005) *Strateginen ajattelu*. Helsinki: Talentum.
- Speculand, R. (2006) Strategy implementation: we got the people factor wrong! *Human Resource Management International Digest*, 14 (6), 34-37.
- Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K., Hämäläinen, V. (2009) *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Tapaustutkimuksen taito*. (2007) Toim. Laine, M., Bamberg, J., Jokinen, P. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. (2011) Toim. Mantere, S., Suominen, K., Vaara, E. Helsinki: WSOYpro.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin T. (2010) *Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille*. Porvoo: WS Bookwell.
- Van de Ven, A. (1992) Suggestions for studying strategy process : A research note. *Strategic Management Journal*, 13 Special issue summer, 169-188.

Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27 (5), 613-634.

Whittington, R. (1996) Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29 (5), 731-735.

Whittington, R. (2001) *What is Strategy - and does it matter?* 2nd Edition. London: International Thomson Business Press.

Virtanen, P., Kauppinen, I. (2008) Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa, *Hallinnon Tutkimus*, 27 (2), 38-51.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010) *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations*. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Liite 1

Hei,

Olisitko halukas osallistumaan haastatteluun, joka koskee Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjojen toimeenpanoa. Olen tekemässä pro gradu tutkielmaa Tampereen yliopiston informaatiotutkimuksen laitokselle ja tutkimuksessani käsittelen yleisten kirjastojen strategioita tapaustutkimuksen avulla. Tutkimus kohdistuu Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjoihin joka valmistui syksyllä 2010. Tutkimuksessani tulen kartoittamaan millaisia keinoja Jyväskylän kaupunginkirjaston kehittämislinjojen eteenpäin viemisessä käytetään ja millaisia haasteita kehittämislinjojen eteenpäinviennissä mahdollisesti kohdataan. Haastattelukysymysten aihepiiri käsittelee siis sitä millaista keinovalikoimaa kehittämislinjojen toimeenpanossa on käytetty ja käytetään ja millaisia haasteita toimeenpanossa on mahdollisesti kohdattu. Tutkimus koskee johtotehtävissä ja johtoryhmässä työskenteleviä henkilöitä. Yleisten kirjastojen strategiatyöstä ei ole juurikaan saatavilla tutkimustietoa ja sen vuoksi pidän tärkeänä, että myös yleisten kirjastojen osalta saataisiin tietoa niiden strategiatyöskentelystä.

Haastateltavat koostuvat kolmesta ryhmästä, joita ovat 1) kirjaston hallinto 2) johtoryhmä ja 3) alue-, lähi- ja pienkirjastojen johtajat. Haastattelut tehdään luottamuksellisesti ja haastateltavien henkilöllisyys ei tule tutkimuksessa esiin, jokaista haastateltavaa käsitellään ryhmänsä kautta johon kuuluu, esimerkiksi johtoryhmäläisenä.

Haastatteluun tulisi varata aikaa noin yksi tunti. Lupa haastattelujen tekemiseen on saatu kirjastotoimenjohtaja Johanna Vesteriseltä. Jos haluat osallistua haastateltavaksi niin voit ilmoittaa siitä sähköpostiosoitteeseen anni.salonen@000 tai puhelinnumeroon 000-0000000.

Terveisin Anni Salonen

Liite 2

Haastattelurungot

YLIN JOHTO

VIESTINTÄ

Oletko itse viestinyt kehittämislinjoista?

Miltä taholta olet saanut tietoa kehittämislinjoista?

Kuinka kehittämislinjoja on viestitty kirjaston henkilöstölle? Esimerkiksi: sähköpostin välityksellä, kehityskeskustelut?

Oletko käynyt kehittämislinjoista epävirallisia keskusteluja henkilöstön kanssa?

Ovatko kehittämislinjat avoin asiakirja organisaation henkilöstölle?

Oletko saanut palautetta kehittämislinjoista henkilöstöltä?

OMAKSUMINEN

Kiinnitettiinkö kehittämislinjojen laadintavaiheessa huomiota termien selkeyteen?

Onko kehittämislinjojen sisältö ilmaistu mielestäsi ymmärrettävästi? Jos ei, niin mikä on ollut epäselvää? Ovatko esimerkiksi kehittämislinjoissa käytetyt käsitteet mielestäsi ymmärrettäviä?

Oletko saanut palautetta kehittämislinjojen ymmärrettävyydestä?

Keskusteletteko kehittämislinjojen sisällöstä ja tavoitteista kirjaston henkilöstön kanssa?

TOIMINTA

Oliko kehittämislinjojen tavoitteiden muotoilu konkreettisiksi tavoitteiksi helppoa/vaikeaa?

Keitä on ollut mukana kehittämislinjojen laadinnassa?

Millainen tehtävä sinulla on ollut kehittämislinjojen eteenpäin viennissä?

STRATEGIAN VALVONTA

Valvotaanko kehittämislinjojen toteutumista?

KONSULTIN VAIKUTUS

Onko kirjasto käyttänyt ulkopuolista apua? Esimerkiksi konsulttia?

Jos on, niin kuinka kauan on ollut mukana prosessissa?

Oliko konsultin käyttäminen myönteinen kokemus?

MUUTA ESILLE TULEVAA KEHITTÄMISLINJOISTA

Onko valmiiseen kehittämislinjoihin tehty muutoksia, onko se edes mahdollista?

Onko sinulla mielestäsi riittävästi aikaa kehittämislinjoja koskeviin asioihin?

Jos ei, niin mitkä asiat vievät aikaa kehittämislinjoilta?

Onko kehittämislinjoja kritisoitu tai esitetty, että esimerkiksi joitakin kohtia täytyisi tehdä toisin tai muuttaa?

Miten toimeenpanoa voisi kehittää?

Muuta mitä haluat kertoa kehittämislinjojen toimeenpanosta?

LÄHIKIRJASTOJEN JOHTO

VIESTINTÄ

Miten sinä olet saanut tietoa kehittämislinjoista? Esimerkiksi: kokoukset, sähköposti, sisäinen tiedotuslehti, koulutustilaisuudet, kehityskeskustelut.

Oletko tiedottanut kehittämislinjoista henkilöstölle?

Onko johto tiedottanut tai kertonut mielestäsi riittävästi kehittämislinjoista?

Onko tietoa kehittämislinjoista tullut liikaa tai liian niukasti?

Onko johto kannustanut tai kehottanut palautteen antamiseen koskien kehittämislinjoja?

Oletko antanut palautetta kehittämislinjoihin liittyvistä asioista johdolle?

Oletko saanut palautetta kirjaston henkilöstöltä kehittämislinjoista?

Miten viestintää voisi mielestäsi kehittää?

OMAKSUNTA

Onko kehittämislinjojen sisältö ilmaistu mielestäsi ymmärrettävästi? Jos ei, niin mikä on ollut epäselvää? Onko esimerkiksi kehittämislinjoissa käytetyt käsitteet mielestäsi ymmärrettäviä?

Keskusteletteko kehittämislinjojen sisällöstä ja tavoitteista kirjaston henkilöstön kanssa?

Onko kehittämislinjoja mielestäsi helppo soveltaa käytännön työhön? Esimerkiksi: epämiellyttävät tavoitteet tai epärealistiset tavoitteet?

TOIMINTA

Ovatko kehittämislinjat konkretisoitu mielestäsi selkeiksi tavoitteiksi, toimintaohjelmiksi, kehittämishankkeiksi?

Oletko itse päässyt vaikuttamaan kehittämislinjojen tavoitteisiin?

Näkyvätkö kehittämislinjojen tavoitteet/suuntaviivat kirjaston työskentelyssä?

Ovatko kehittämislinjat mielestäsi toteuttamiskelpoinen?

Ovatko kehittämislinjoja eteenpäin vievät henkilöt ja heidän tehtävänsä määritelty mielestäsi selkeästi?

Onko sinulle annettu toimenkuvaa kehittämislinjojen eteenpäin viennissä omassa toimipisteessä?

Oletko itse antanut omassa toimipisteessäsi työskenteleville henkilöille työtehtäviä tai toimenkuvia liittyen kehittämislinjoihin?

Jos olet, niin miten siihen on suhtauduttu?

MUUTA ESILLE TULEVA KEHITTÄMISLINJOISTA

Onko sinulla mielestäsi riittävästi aikaa kehittämislinjoihin perehtymiseen?

Muuta mitä haluat kertoa kehittämislinjojen toimeenpanosta?

JOHTORYHMÄ

VIESTINTÄ

Onko kehittämislinjoista tiedotettu tai kerrottu riittävästi mielestäsi riittävästi?

Onko johto kannustanut tai kehottanut palautteen antamiseen koskien kehittämislinjoja?

Oletko antanut palautetta kehittämislinjoihin liittyvistä asioista?

Oletko itse johtoryhmäläisenä saanut palautetta kehittämislinjoista henkilöstöltä?

OMAKSUNTA

Onko kehittämislinjojen sisältö ilmaistu mielestäsi ymmärrettävästi? Jos ei, niin mikä on ollut epäselvää? Onko esimerkiksi kehittämislinjoissa käytetyt käsitteet mielestäsi ymmärrettäviä?

Keskusteletteko kehittämislinjojen sisällöstä ja tavoitteista johtoryhmäläisten kanssa?

TOIMINTA

Onko kehittämislinjat konkretisoitu mielestäsi selkeiksi tavoitteiksi, toimintaohjelmiksi, kehittämissankkeiksi?

Millä tavoin käsittelette johtoryhmässä kehittämislinjoja?

Onko teille mielestäsi annettu johtoryhmäläisinä selkeät tehtävät kehittämislinjojen eteenpäin viennissä?

MUUTA ESILLE TULEVAA KEHITTÄMISLINJOISTA

Kuinka kauan olet ollut johtoryhmässä?

Onko sinulla mielestäsi riittävästi aikaa kehittämislinjoihin perehtymiseen johtoryhmäläisenä?

Muuta mitä haluat kertoa kehittämislinjojen toimeenpanosta?