

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikan Ylempi AMK-tutkinto / Teknologiaosaamisen johtaminen

Tuomas Munnukka

Strategian jalkauttaminen

Opinnäytetyö 2015

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikan Ylempi AMK-tutkinto / Teknologiaosaamisen johtaminen

MUNNUKKA, TUOMAS

Strategian jalkauttaminen

Opinnäytetyö

31 sivua

Työn ohjaaja

Yliopettaja Simo Ollila

Toimeksiantaja

Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu

Joulukuu 2015

Avainsanat

Strategiaprosessi, jalkauttaminen, johtaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, kuinka strategioiden jalkauttamista voitaisiin tehostaa ja strategiaan kirjatut tavoitteet ja toimenpiteet saataisiin nykyistä tehokkaammin osaksi käytännön työtä. Usein strategiat ja strategiset tavoitteet jäävät vain johdon visioiksi ja tulevaisuuden suuntaviivoiksi, mutta henkilöstöä osallistamalla, esimiehiä kouluttamalla ja yrityksen sisäisen yhteistyön avulla on mahdollista saada strategia jalkautumaan myös käytännön operatiiviseen toimintaan paremmin. Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi esimiesten perusteellista kouluttamista ja mukaanottoa strategiatyöhön jo alkuvaiheessa, sekä antamalla heille käytännön mahdollisuudet myös vaikuttaa itse strategian sisältöön. Myös muun henkilökunnan mielipiteiden kuunteleminen ja vaikuttamismahdollisuuksien antaminen edesauttavat strategian jalkauttamista.

Opinnäytetyö on laadittu aiheesta saatavilla olevan kirjallisuuden sekä kirjoittajan omien kokemusten pohjalta. Koska strategian jalkauttaminen on osa johtamista, on opinnäytetyöhön otettu osioita myös johtamiskirjallisuudesta ja läpikäyty joitakin strategian jalkauttamista edesauttavia johtamistapoja sekä –käytäntöjä, keskeisenä asiana johtajan rooli strategian toteuttajana.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Master of Engineering Degree Programme in Technology Administration

MUNNUKKA, TUOMAS

Strategy Implementation

Master's Thesis

31 pages

Supervisor

Simo Ollila, Principal lecturer

Commissioned by

Kyminlaakso University of Applied Sciences

December 2015

Keywords

Strategy Process, Implementation, Leadership

The aim of this thesis is to study a number of ways to efficiently implement a strategy. The strategies often remain as guidelines and visions for the company's management team, while the everyday work is not changed according to strategic goals. An efficient strategy implementation makes the strategy part of the everyday work, and involves everybody in the company. This can be achieved by training and involving foremen, giving them a possibility to have their say about the strategy and letting all staff members have an impact on the strategy details already in the strategy creation phase. This way the strategy will be a part of everyday working life and visible also in everyday operations in the company.

The thesis is based on the available literature and writer's own experience about the subject. Since strategy implementation is part of leadership and management, there are also some suitable leadership methods and practices regarding successful strategy implementation in this thesis. The role of a manager as a strategy executor is crucial.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TAUSTAA	6
	2.1 Strategia	7
	2.1.1 Käsite	7
	2.1.2 Strategiaprosessi	9
	2.1.3 Strategian sisältö yleisesti	9
	2.2 Johtaminen	11
	2.2.1 Mitä johtaminen on?	11
	2.2.2 Strateginen johtaminen	12
	2.2.3 Muutosjohtaminen	14
3	STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN	17
	3.1 Strategiasta käytännön toiminnaksi	17
	3.1.1 Maastouttaminen	18
	3.1.2 Strategian aktivointi	19
	3.1.3 Johtaja strategian toteuttajana: Aikaansaaminen	20
	3.1.3.1 Strategisessa suunnittelussa ei fuskata	20
	3.1.3.2 Kilpailukykyä lisäävät tavoitteet pilkotaan	21
	3.1.3.3 Systemaattinen mittaaminen	21
	3.1.3.4 Johtamisjärjestelmä kaipaa huomiota	22
	3.1.3.5 Konsernitoimivuus	23
4	CASE: KOULUTUSORGANISAATION UUSI STRATEGIA	23
	4.1 Lähtötilanne	23
	4.2 Strategiatyön eteneminen ja sisältö	24
	4.3 Esimerkitapauksen ongelmat	26
	4.4 Ratkaisuehdotuksia esimerkitapauksen ongelmiin	27
	4.4.1 Henkilökunnan sitouttaminen ja mukaanotto strategiatyöhön	27

4.4.2	Riittävä, ajantasainen ja luotettava tiedottaminen	29
4.4.3	Vastuuhenkilöiden nimeäminen ja sitouttaminen	29
4.4.4	Yhteisen kehittävän tahtotilan luominen ja ylläpitäminen	30
4.4.5	Esimiesten strategiavaikutavuuden hyväksikäyttö	30

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia jo suunnitellun ja päätetyn strategian jalkauttamista jokapäiväiseksi toiminnaksi. Keskeinen näkökulma on esimiehen rooli. Esimies on usein organisaatiossa se, jolle yrityksen ylimmältä johdolta tai keskijohdolta saatu strategisten tavoitteiden nippu annetaan implementoitavaksi. Hän on myös usein se, joka parhaiten tuntee varsinaisen työn tekijät sekä heidän valmiutensa toteuttaa strategiaa käytännössä. Opinnäytetyössä annetaan esimiehille kirjallisuuden pohjalta sekä kirjoittajan omiin kokemuksiin pohjautuvia vinkkejä ja työkaluja strategian jalkauttamiseen liittyen, sekä pureudutaan muutamaa yleisimpiin haasteisiin. Esimiehestä pyritään näiden toimenpiteiden avulla tekemään niin kutsuttu strategiavaikuttaja, jolloin moni perinteisistä strategioiden jalkauttamisen haasteista vähenee tai poistuu kokonaan.

Strategiavaikuttajuudesta ja esimiehestä strategiavaikuttajana olen saanut hyvää tietoa Kimmo Suomisen, Katriina Karkulehdon, Jouni Sipposen ja Virpi Hämäläisen teoksesta ”Esimies Strategiavaikuttajaksi” (WSOYpro 2009) jossa esitetyt ajatukset tukevat omia kokemuksiani onnistuneesta strategian jalkauttamisesta käyttämistäni lähteistä mielestäni parhaiten.

Strategioiden jalkauttaminen on osa yritysten johtamista, joten olen sisällyttänyt opinnäytetyöhön myös yleisiä johtamisopin teorioita niiltä osin kuin ne mielestäni palvelevat strategioiden jalkauttamista. Esimerkiksi coaching strategiatyön välineenä herätti kiinnostukseni luettuani Emilia Waljuksen ansiokkaan Pro Gradu-työn ”Coaching-konstruktio strategian jalkauttamisessa” (Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, Kaupakorkeakoulu 2014). Olenkin sisällyttänyt opinnäytetyöhöni ajatuksia ja soveltamisen arvoisia pitämiäni osuuksia myös hänen työssään käyttämistään lähteistä. Myös Arto Hiltusen, SOK:n entisen pääjohtajan, kirja ”Johtamisen taito” (SanomaPro 2011) osoittautui hyväksi ja ennen kaikkea kansantajuiseksi lähteeksi muutosjohtamisen ja hyvien johtamiskäytäntöjen osalta.

2 TAUSTAA

Liki kaikissa organisaatioissa pyritään johonkin tavoitteeseen. Se on inhimillinen ominaisuus, joka motivoi elämään ja toimimaan. Tavoitteita on tietysti monenlaisia, mutta yhteistä niille on pyrkimys saavuttaa jotakin. Menestystä, tulosta, markkina-

osuutta, tehokkuutta, onnellisuutta jne. Tavoitteet liittyvät muutokseen. Tämän hetkinen tilanne ei ehkä vastaa sitä, miten haluamme tulevaisuuden olevan, joten meidän on muutettava jotain. Itse muutos ei usein riitä, vaan se on kytkettävä jonkinlaisiin tavoitteisiin. Tämä taas edellyttää asioiden tarkastelua, tiedonkeruuta ja analysointia – siis suunnittelua. Ja tämä on hyvä tehdä ennen kuin varsinaisiin toimenpiteisiin ryhdytään. Tavoitteeseen pääseminen liittyy päätöksentekoon. Vaikka olisimmekin yhtä mieltä tavoitteistamme, on keinovalikoima usein niin laaja, että ongelmaksi ei välttämättä muodostu se, mitä tehdään, vaan pikemminkin se mitä ei tehdä. Usein organisaatiossa kyllä ideoidaan uusia hankkeita ja käytäntöjä mutta toteutus laahaa, koska vanha elää ja sitoo ajatuksia ja resursseja. (Ylisirniö 2011, 11-12)

Yksinkertaisimmillaan strategiaa - tai paremminkin prosessia – kuvataan suunnittelu- ja toteutuksena. Siis suunnittelemme, analysoimme ja arvioimme ja kun olemme riittävän tyytyväisiä, siirrymme niin sanottuun implementointivaiheeseen. Tällainen lineaarinen ja hierarkkinen lähestymistapa on prosessimielessä luonteva, mutta käytännössä se ei ole niin suoraviivainen. Siinä on ainakin kaksi seikkaa jotka tulee huomioida: Millainen kytkös vallitsee suunnittelun ja toteutuksen välillä sekä millä tavoin ihminen vaikuttaa prosessiin ja kuinka prosessi toisaalta muokkaa ihmisen toimintaa ja käsityksiä. (Ylisirniö 2011, 12)

2.1 Strategia

2.1.1 Käsite

Se strategia, josta puhutaan liikkeenjohdon yhteydessä, syntyi 1950- ja 1960-luvuilla amerikkalaisissa teollisissa suuryrityksissä. Nämä yritykset olivat kasvaneet niin suuriksi ja monimutkaisiksi kokonaisuuksiksi, että niiden johtamiseen eivät silloiset opit enää riittäneet. Toisen maailmansodan jälkeen alkoi kansainvälisen kilpailun aikakausi, jolloin yritykset kohtasivat kenties ensi kertaa todella globaaleja kilpailuhaasteita. Myös yritysten omistus ja johtaminen olivat eriytyneet. Tarvittiin keinoja koordinoida ja ohjata toimintaa sekä varautua alati nopeammin muuttuvan ympäristön aiheuttamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin sekä tapoja voittaa kilpailijat. Oli myös tarve raportoida yrityksen toiminnasta ja aikeista sen laajalle ja organisaation ulkopuoliselle omistajajoukolle, ja toisaalta omistajien oli tarve ohjata ja arvioida palkkajohdon työtä. Näin

alun perin sodanjohdossa jo vuosituhansia käytetty strategian käsite omittiin sulavasti liike-elämään.

Liikkeenjohdon kielessä strategialla tarkoitettiin alun perin yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita, niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden määrittelyä ja toteuttamista sekä riittävien resurssien allokoimista näihin toimenpiteisiin. Tyypillisesti strategiaa toteutettiin organisaatorakenteen kautta: uusi strategia vaati toteutuakseen uudenlaisia rakenteita. Ajatusta hyödynnettiin myös toisinpäin eli toisinaan strategia sovitettiin vastaamaan olemassa olevaa organisaatorakennetta.

Sodan jälkeinen ajan henki korosti analyttisyyttä, tarkkuutta ja suunnitelmallisuutta. Niinpä strategiakin kehittyi tähän suuntaan. Suunnitteluun panostettiin voimakkaasti, kehitettiin yksityiskohtaisia analyttisiä työkaluja kuten SWOT-analyysi suunnittelun tehostamiseksi. Yritysten suunnitteluosastot kasvoivat. Hyvin suunnitellun strategian nähtiin tarjoavan yritykselle keino selviytyä kilpailussa ja kasvaa. Toteuttamisen katsottiin olevan kiinni oikeanlaisten rakenteiden löytämisestä.

Strategian suunnittelu tarjosi – ja tarjoaa edelleen – organisaatioille keinon analysoida systemaattisesti niiden toimintaympäristöä sekä keinoja ohjata ja suunnitella toimintaa. Tämän seurauksena saavutettiin ennustettavuutta, yhdenmukaisuutta toiminnassa sekä hallittavuutta – tai ainakin sen tunnetta. Näiden syiden vuoksi strategiaa suunnitellaan edelleen, tosin ehkä lyhyemmällä aikajänteellä.

Pian tämän jälkeen suunnittelun kaikkivoipaisuutta alettiin epäillä ja mielenkiinto alkoi suuntautua kohti strategiaprosesseja. Kiinnostuttiin siitä, miten ja mistä strategiat syntyvät ja kuinka niitä toteutetaan. Suunnittelu säilyi kuitenkin tutkimuksen ja käytännön strategiatyön valtavirtana, vaikka se 1990-luvun puolivälissä ehdittiin jo julistaa kuolleeksi.

2000-luvun kääntyessä loppupuolelleen strategia oli valloittanut lähestulkoon kaiken organisaatioelämän. On vaikea löytää pienintäkään organisaatiota, jolla ei olisi strategiaa. Jopa yksittäiset päiväkodit laativat oman strategiansa ja kirjaavat arvolauselman verkkosivuilleen. Myös strateginen suunnittelu elää ja voi hyvin edelleen, hyvänä esimerkkinä tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard, BSC ja sen eri sovel-

lukset. Strategian käytäntö kehittyy ja saa uusia muotoja jatkuvasti. (Suominen et al. 2009, 28-31)

2.1.2 Strategiaprosessi

Strategian muuttaminen käytännön toiminnaksi edellyttää strategiaprosessin johtamista. Strategiaprosessin aikana määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja maastoutetaan strategia organisaation kaikille tasoille. Strategiaprosessi osallistaa työntekijät ja johdon strategian tekemiseen ja toteuttamiseen arjessa. Strategiaprosessi sisältää yhteisen tekemisen tapojen suunnittelua ja aikataulutusta. Huolella suunniteltu ja toteutettu strategiaprosessi on organisaation yhteinen oppimisprosessi.

Strategiaprosessin aikana koko organisaation toiminta on tarkastelun kohteena ja huolellinen prosessin suunnittelu ja toteutus varmistavat, että jokainen organisaatiossa pääsee osallistumaan strategian uudistamiseen ja toteuttamiseen osana arkityötään.

Organisaation strategiaprosessi aloitetaan tulevaisuustyöpajalla, johon osallistuvat myös keskeisimmät yhteistyö- ja sidosryhmät. Strategiatyön linjaukset tehdään johtoryhmässä, mutta strategia työstetään yhdessä johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa. Strategiaprosessiin voivat osallistua osittain myös sidosryhmät ja asiakkaat, joilta saadaan ideoita ja oivalluksia organisaation ulkopuolelta.

Strategiaprosessi on ymmärrettävä organisaation johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteiseksi ja toistuvaksi oppimisprosessiksi. Strategian uudistaminen edellyttää johdolta ja henkilöstöltä halua oppia uutta sekä halua muuttaa entisiä toimintatapoja. Strategian tekemisellä (tai tekemättömyydellä) on usein pitkät perinteet organisaatiossa, ja siksi toimintatapojen uudistaminen edellyttää myös harjoittelua ja pitkäjänteisyyttä. (Tuomi, Sumkin 2010 30-31)

2.1.3 Strategian sisältö yleisesti

Strategiasuunnitelmien laajuus voi vaihdella parista sivusta pariin sataan sivuun. Myös sisällön suhteen eroja on huomattavan paljon eri organisaatioiden välillä. Strategia voi sisältää esimerkiksi seuraavia osa-alueita:

- markkina-, kilpailija-, sidosryhmä- ym. analyysit
- positiointi eli yrityksen oman aseman määrittäminen suhteessa markkinaan, kilpailijoihin, asiakkaisiin, asiakkaan valintakriteereihin jne.
- tahtotila (visio) ja tehtävä (missio)
- kilpailustrategia: ydinosaaminen, menestystekijät, kilpailuedut
- arvot, yrityskulttuuri ja johtaminen
- liiketoimintamalli
- organisaatorakenne ja organisaation kehittäminen
- asiakas- myynti- ja markkinointistrategiat
- tarjontastrategia
- kumppanistrategia
- strategiset tavoitteet
- strategiset kehityshankkeet, innovaatiot ja investoinnit
- riskianalyysit
- uudet liiketoiminnot, yritysostot ja ulkoistukset
- brändistrategia
- viestintästrategia
- tuotantostrategia
- tuotekehitysstrategia
- HR- ja HRD-strategia
- IT-strategia
- laatustrategia
- ympäristöstrategia

Ei ole olemassa yleispätevää oikeaa tai väärää strategian sisällysluetteloä tai sivumäärää. Jonkun organisaation tarpeisiin ja tilanteisiin saattaa riittää tiivis strategia, toinen tarvitsee runsain mitoin taustoittavaa tietoa. Jokaisen organisaation onkin suunniteltava strategiatyömallinsa ja strategian sisältö strategiatyölle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Perusstrategia voi yksinkertaisimmillaan olla reittisuunnitelma, se kuvaa lähtötilanteen eli missä olemme nyt, määränpään eli mihin haluamme mennä sekä reitin, jota seuraamalla määränpään päästään. Reitti koostuu niistä valinnoista, joilla menestys ja määränpää saavutetaan ja ne liittyvät asiakkaisiin, tarjoomaan sekä henkilöstöön. Ny-

kytilasta tahtotilaan siirtyminen edellyttää asiakkuuksia, tarjoomaa tai organisaatiota koskevia muutoksia ja uudistuksia, jotka konkretisoituvat kehitystoimenpiteiden kautta. Arvojen ja johtamismallin on tuettava yhteisellä reitillä pysymistä ja kannustettava määränpäähän etenemistä.



2.2 Johtaminen

2.2.1 Mitä johtaminen on?

Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisella ohjataan ihmisten toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tässä johtamisen määrittelyssä korostuu tulosten aikaansaaminen ihmisten avulla ja kanssa – ei itse tehden. Johtaminen tapahtuu siis aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä johtamisen määrittely on yleisesti hyväksytty ja sen alkuperä on yhdysvaltalaisen tutkijan Mary Parker Follettin (1868–1933) ilmaisussa ”the art of getting things done through people”.

Johtamisessa on keskeistä haluttujen tulosten saavuttaminen. Johtamisen tärkeitä toimia ovat tavoitteen asettaminen, toteutuneen tuloksen toteaminen ja niiden vertailu. Johtamisen tulos-käsite, tulosjohtaminen, tulosvastuu, tulospalkkaus ja tulosmatriisi muodostavat käsiteperheen, jossa tulos tarkoittaa samaa asiaa.

Johtamiseen liitetään usein lisämääreitä, joilla halutaan korostaa johtamisen erityispiirteitä. Ympäristöjohtaminen tarkoittaa johtamista, jossa painotetaan johtamisen vaikutuksia ympäristöön. Laatujohtamisessa korostetaan laatuun liittyviä tuloksia. Tavoitejohtamisessa korostetaan itsenäistä toimintaa, jossa toimintaa arvioidaan saavutettujen tavoitteiden perusteella. Prosessijohtamisessa korostetaan työvirran eli proses-

sien mukaista vastuukokonaisuutta. Sotilasjohtamisessa on kysymys sotilaiden johtamisesta.

Kaikissa johtamistapahtumissa on kuitenkin ydin sama eli saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja kanssa. Vain ihmisiä voi johtaa. Asioita ei voi johtaa – niitä voi vain osata ja hallita hyvin tai huonosti. Hyvien johtamistulosten saavuttaminen edellyttää yleensä alan asiantuntemusta, mutta johtamista tarkastellaan yleensä johtamisen alasta riippumattomana ilmiönä.

Johtamisessa tarkastellaan yleensä erikseen johtajuutta ja johtamisen järjestelmiä. Johtajuus on henkilön ominaisuuksia ja hänen käyttäytymistään. Johtamisen järjestelmiä ovat johtamisen opit, mallit ja välineet, jotka ovat organisaation jäsenten yhteisesti käyttämiä. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>)

2.2.2 Strateginen johtaminen

Strateginen ajattelu ja siihen liittyvä tulevaisuuden luominen ja konkreettinen visiointi on ollut 2000-luvun ajankohtainen teema strategisessa johtamisessa. Jatkuva parantaminen ja uuden oppiminen on kytketty strategiseen ajatteluun ja yritysten dynaamiseen uudistumiseen ja vanhojen toimintokäytäntöjen poisoppimiseen. Lisäarvon luominen omistajille, asiakkaille ja sidosryhmille on nostanut esiin verkostojen johtamisen tarpeen yrityksen sisäisten prosessien johtamisen lisäksi. Strateginen ajattelu korosti myös näkemistä taaksepäin kokemuksen ja hiljaisen tiedon hyödyntämisenä. Kokonaisuusnäkeminen samalla yksityiskohtien toimintalogiikkaa ymmärtäen on noussut keskeiseksi asiaksi.

Tämän vuosituhaten vaihteen strateginen johtaminen suosii 1950-luvun yltiörationalismin sijaan inkrementaalista ja iteratiivista strategisen ajattelun lähestymistapaa, jossa korostuvat mm. seuraavat piirteet:

- Analysoidaan markkinoiden epäjatkuvuuskohtia ja hiljaisia signaaleja ja pyritään löytämään niistä uusia strategisia toimintavaihtoehtoja
- Analyysi keskitetään epäjatkuvuuskohtien poistamiseen ja hyödyntämiseen
- Katsotaan eteenpäin, mutta ymmärretään taaksepäin

- Toimenpidevaihtoehtojen analyysi hajotetaan monille päätöksentekoprosessin osapuolille rationalismin objektiviteettiharhan poistamiseksi
- Strateginen analyysi keskitetään olennaisiin vaihtoehtoihin
- Edetään pienin askelin suuria strategisia harppauksia tavoitellen
- Organisaation hiljainen tieto ja osaaminen prosessoidaan ja hyödynnetään mahdollisimman laajasti.

Strategisen johtamisen päätehtävänä on auttaa ennakoimaan ja hallitsemaan ympäristön muutoksia ja varautumaan tulevaisuuteen. Strateginen johtaminen on päätöksentekoa siitä, mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä, ja yhtiön strategian tulee tukea visioiden ja päämäärien saavuttamista ja auttaa löytämään oikea reitti niihin pääsemiseksi. Johtajat ovat usein taipuvaisia määrittelemään strategiset ongelmat sellaisiksi, joita on mahdollista käsitellä strategisilla suunnittelutekniikoilla ja joista on saatavissa tilastolliseen käsittelyyn sopivaa tietoa. Nämä voivat olla hyödyllisiä asioita, mutta eivät korvaa johdon näkemyksellisyyttä ja heikkojen signaalien tajua.

Länsimaista strategia-ajattelua on vaivannut 1950-luvulta puhdaspiirteinen rationalismi, joka helposti peittää alleen hauraita ilmiöitä, jotka ovat epätavallisia ja muuttavat muotoaan. Samoin ongelmana länsimaissa on ollut, että strategisesta ajattelusta vastaavat ihmiset yrityksissä ovat taipuvaisia käyttäytymään ikään kuin he tietäisivät kaikesta mikä on tietämisen arvoista. Mikäli johto ei laskeudu strategisessa ajattelussaan tehtaan lattian ja yrityksen reaali maailman tasolle, alkavat strategiat helposti elää omaa elämäänsä. Johdon sisäisen reflektion tilalle kaivataan Suomessa henkilöstön ja johdon yhteistä kollektiivista strategista reflektointia. Näin luoden syntyy näkemyksellisiä strategioita, jonka avulla voidaan menestyksellisesti kohdata tulevaisuuden haasteita.

Yrityksen strategiaprosessiin tulisi saada mukaan koko henkilöstö ja sen osaaminen. Monet menestyneet yritykset, kuten Nokia, ovat huomanneet yhteistoiminnallisen strategiaprosessin hyödyt menestystä tavoitellessa. Suomalaisissa yrityksissä henkilöstön mukaan ottaminen strategiaprosessiin on kovin harvinaista. Johto tuntuu pelkävän, että strategiset salaisuudet paljastuvat kilpailijoille, jos strategiaa prosessoidaan yhdessä henkilöstön kanssa.

Ensinnäkin henkilöstön kanssa kannattaa prosessoida sellaisia strategisia asioita, jotka vaikuttavat henkilöstön työtehtäviin ja joihin henkilöstö voi tuoda lisäarvoa. Toisekseen henkilöstölle ei pidä esitellä koko strategiaproessin aineistoa vaan ainoastaan osia siitä: Tuotantohenkilöstön kanssa käsitellään tuotantostrategiaan liittyviä asioita ja myyntiin tai markkinointiin liittyviä asioita ko. osaston tai ydinprosessin ihmisten kanssa. Ja kolmanneksi strategia tulee pystyä kääntämään niin yksinkertaiseksi ja toteuttamiskelpoiseksi, että jokainen henkilöstön jäsen pystyy sen ymmärtämään ja saamaan siitä suuntaviittoja omaan työhönsä.

Johdon ja henkilöstön yhteistoiminnallinen strateginen prosessointi syventää organisaation hiljaisen tiedon käyttöä ja mahdollistaa uusien ajatus- ja toimintamallien käyttöönottoa. Näin voi parhaimmillaan käynnistyä koko organisaatiota koskeva strateginen transformaatioprosessi, jonka vaikutusvoima voi olla valtava. Tämä transformaatioprosessi vaatii käynnistyäkseen syvällisiä ihmisten johtamisen taitoja. (Silén 2006)

2.2.3 Muutosjohtaminen

Koska strategiatyö tähtää aina toimintatapojen, organisaatorakenteen, johtamisjärjestelmän tai liiketoiminnan jonkin tasoiseen uudistamiseen, on kyseessä aina johtamisen kannalta muutosjohtamisen prosessi. Muutosjohtamista voidaan tehdä menestyksellä ottamalla huomioon muutamia seikkoja.

Muutoksen kokemisessa on useita vaiheita. Ihmisen sopeutuminen muutokseen ei suju hetkessä eikä se tapahdu lineaarisesti. Hallittuun muutoksen johtamiseen kuuluu muun muassa selkeä organisointi, täsmällinen ja objektiivinen laskenta ja budjetointi, pitävät ja loogiset aikataulut, toimiva työnjako, selkeät toimenkuvaukset ja kattava riskianalyysi. Valitettavan usein liikkeenjohto paneutuu niin täysillä näiden ”kovien asioiden” järjestelyyn ja miettimiseen, että se tosiasia, että muutoksia on kuitenkin lopulta toteuttamassa ihminen, jolla on omat vaistot, tunteet ja arvot, unohtuu.

Ihminen haluaa itse ohjata elämäänsä. Olemme itse asiassa innokkaita hakeutumaan muutoksiin. Kun ihminen saa itse suunnitella muutoksen ja rauhassa analysoida sen vaikutukset elämäänsä, hän hakeutuu siihen mielellään. Mutta kun joku ulkopuolinen muuttaa toisen elämää päätöksellään ja ilmoittaa sen ilman mahdollisuutta valmistautumiseen, tilanne koetaan useimmiten uhkaavana. Kun aivot alkavat käsitellä tilannetta ja toteavat, että tilanne on epäselvä ja seuraukset epävarmoja, luonnollinen reaktio

on pelko. Viestin saaja ei ajattele tässä tilanteessa yrityksen parasta tai kokonaisuutta vaan vain ja yksin itseään. Siksi yritysjohton ei kannatakaan näissä tilanteissa korostaa kokonaisuuden etua tai yrityksen kannattavuuden parantamista. Toki järjestelyn syyt pitää mainita ensimmäisessä viestissä, mutta pitää myös ymmärtää, että yksilö etsii muutosviestistä elementtejä oman tulevaisuutensa hahmottamiseen.

Ihmisen vastaanottokyky on hyvin heikko muutosviestin tullessa. Toisaalta kyse on uhkatilannereaktoista, ja toisaalta siitä, että pelko on niin vahva tunne, että se estää ajattelua. Ei siis ole kovin mielekästä muutosviestin yhteydessä alkaa kertoa tulevien muutosten yksityiskohtia, koska vastaanottajalla on kanavat tukossa. Viesti ei vain mene perille.

Muutosviestinnässä yrityksen ylimmän johdon rooli on ensisijainen. Henkilökunnalle ei ole yhdentekevää, keneltä saa rauhoittavan viestin. Jos oma esimies kertoo, että tässä muutoksessa käy hyvin, fiksu ihminen ymmärtää, että yrityksen ylimmällä johdolla voi olla jotain sellaista tietoa tai suunnitelmia, joita esimies ei tiedä.

Kirjallisuudessa esitetään usein muutoksen yhteydessä tapahtuva henkinen prosessi U:n muotoisena käyränä. Ihmisen saadessa muutosviestin hänen motivaationsa ja suorituskäytöksensä putoaa jyrkästi ja lähtee sitten U:n muotoa noudattaen nousuun. Arto Hiltusen (2011) mukaan tuo käyrä muistuttaa pikemminkin S:aa tai oikeastaan W:ta. U:n oikeanpuoleisen sakaran jälkeen motivaatio ja suorituskäytöksi lähtevät uudestaan laskuun, eivät kuitenkaan laske yhtä alas kuin ensimmäisellä kerralla, kunnes nousevat taas takaisin entiselle tasolle.

Ensimmäisen laskuvaiheen selittää vaihe nimeltä kieltäminen. Ihminen ei halua uskoa yllättävää viestiä, vaan alitajuisesti kieltää sen. Ei kerta kaikkiaan usko, että se voisi olla totta. Samanaikaisesti herää pelkotila. Kieltäminen on luonnollinen reaktio, jota pitää ymmärtää. Viestin tuojan on turha ryhtyä väittelemään epäuskoisen ihmisen kanssa, sillä saa vain lisää hämmennystä aikaan. Kieltämisvaihe menee nopeasti ohi itseksensä.

Seuraava vaihe on vastustus. Tässäkään vaiheessa pelko ei yleensä ole vielä helpottanut, eikä viestin saaja sen takia pysty vielä järkevästi analysoimaan muutoksen vaikutuksia itseensä tai muihin. Ihmisen perusturvallisuuden tunne rakentuu olemassaolevan varaan. Jos ei vielä pysty hahmottamaan muutoksen vaikutuksia omaan tulevai-

suuteensa, on paljon helpompi vastustaa muutosta kuin edistää sitä. Vastustaminen on luonnollinen reaktio ja sekin pitää ymmärtää ja hyväksyä. Vastustus alkaa heikentyä kun ihminen saa lisää tietoa muutoksen vaikutuksesta hänen omaan tulevaisuuteensa ja perusturvallisuuden tunne palautuu. Eli liikkeenjohdon lääke vastustukseen ei ole ankara väittely, riitely tai pakottaminen. Oikea lääke on Hiltusen mukaan viestintä: keskustelu ja muu vuorovaikutus. Joskus, jos kyse on oikein syvästä tunneperäisestä muutoksesta, vastustus jatkuu hyvinkin kauan. Jos ihminen on aikaisemman kokemuksensa perusteella syvästi sitoutunut toimintamalliin tai rakenteeseen jota nyt ollaan – ihan järkisyyistä – muuttamassa, voi vastustus jatkua tunnetasolla, vaikka järki sanoisikin, että muutos on kaikin puolin hyväksi. Kroonista vastustamista ohjaava tunnetila on viha. Sen tunne kumpuaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta. Jos ihminen kokee muutoksen kohtelevan häntä eri tavalla kuin muita, ja jos hän kokee, että hänen kohtelunsa on jollakin tavalla väärä, vilpillinen tai muuten epäoikeudenmukainen, hän tulee vihaiseksi. Vihan tunne poistuu vasta, kun epäoikeudenmukaisuus korjataan tai vihaaja uudelleenorientoituu, ”antaa anteeksi”. Vihan tunteen estämisessä ja hallitsemisessa liikkeenjohdolla on kaksi keskeistä keinoa. Toinen on äärimmäisyyksiin menevä tasapuolisuus ja toinen rohkeus kohdata vihainen ihminen. Tasapuolisuus, eli epäoikeudenmukaisuuksien poistaminen ei kuitenkaan ole aina mahdollista, sillä vihan tunne on subjektiivinen, jokaisen ihmisen omiin arvoihin, kokemuksiin ja elämäkatsomukseen liittyvä asia. Vihaisen ihmisen kohtaamiseen taas liittyy tilanteen vaikeus, vihaisen ihmisen kohdatessaan useimmat reagoivat itselleen ominaisimmalla uhkatilannereaktiolla: hyökkäävät, pakenevat tai jähmettyvät. Paras tapa on kuitenkin rauhallinen palautteen vastaanotto, keskustelu, empatia, virheiden myöntäminen, anteeksipyyntö ja kuunteleminen.

Yritysjohdon on tärkeää huomata, että vaikka ihminen jäisi pysyvästi vastustamaan tehtyä muutosta, se ei tee häntä huonommaksi ihmisenä tai työntekijänä. Monta kertaa työpaikan vaihtuminen toimii paitsi henkisen kasvun alustana myös kanavana uralla etenemiseen. On tärkeää, ettei kumpikaan osapuoli polta siltoja irtautumisen yhteydessä, vaan asiat ja siirtymisen periaatteet käydään arvostavassa ja asiallisessa hengessä läpi.

Kun ihmisen pelkotila alkaa hellittää, hän alkaa ottaa vastaan muutokseen liittyvää faktaviestintää ja sen perusteella hyväksyy muutoksen annettuna tosiasiana. Hän ryhtyy sopeutumaan tilanteeseen ja alkaa nähdä siihen liittyvät hyvät puolet. Tätä vaihetta

kutsutaan uudelleenorientoitumiseksi. Usein tämä liittyy siihen hetkeen, kun jotakin konkreettista uudessa järjestelyssä on saatu aikaiseksi. Tässä vaiheessa yritysjohto voi tukea muutosvaiheen päättymistä esimerkiksi kiitospuhein, kakkukahvein tai vain kiertämällä kehumassa hyvää työtä. Näillä rituaaleilla on suuri merkitys yrityksen henkilökunnalle. Uudelleenorientoitumisen vaiheessakin ihminen kuitenkin tarvitsee jatkuvaa tukea omassa prosessissaan. Useimmiten muutokset ovat luonteeltaan pitkäaikaisia, ja konkreettiset järjestelyjen seuraukset paljastuvat vaiheittain. Siksi muutosprosessin aikana pitää koko ajan muistaa viestiä aktiivisesti seuraavista vaiheista.

3 STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN

3.1 Strategiasta käytännön toiminnaksi

Strategian jalkauttamisen määrittelyssä on keskeistä ottaa huomioon, että se on osa strategiatyötä. Strategiatyössä voidaan erottaa toisistaan strategian muotoilu, sen toteuttaminen sekä jalkauttaminen/toimeenpano. Strategian muotoilun seurauksena yritykselle syntyy strategia, joka pyritään toteuttamaan tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseksi. Strategian toteuttaminen pitää sisällään suurten suuntaviivojen ja rakenteellisten seikkojen huolehtimisesta siten, että strategiaa on mahdollista lähteä toteuttamaan. Strategian jalkauttamisessa on yleisen määrittelyn tasolla kyse niistä käytännön toiminnoista ja valinnoista, jotka tehdään strategian toteuttamiseksi. Strategian jalkauttamisessa strategian toteutus myös kohtaa käytännön olosuhteet.

Strategian jalkauttamisen määrittelyistä löytyy eroja riippuen mistä näkökulmasta asiaa lähestytään. Jotkut määrittelevät strategian toteuttamisen ja jalkauttamisen keskenään samansisältöisiksi, mutta tämä näkökulma on hyvin rajoittunut, koska se ei ota huomioon muuttuvia olosuhteita jalkauttamisen prosesseissa. Myös usein käytetty määritelmä, jonka mukaan strategian jalkauttamisessa on kyse selkeästi ilmaistun strategisen suunnitelman suhteellisen yksinkertaisesta käyttöönotosta, nojautuu hyvin yksinkertaiseen kuvaan todellisuuden luonteesta. Strategian jalkauttaminen voidaan määritellä myös mekaanisesti joukoksi kontrolloinnin ja valvonnan toimenpiteitä tai nähdä se suunnitelmana, joka sisältää voimavarojen allokoinnin ja operationaalisten asioiden ratkaisemisen. Strategian jalkauttaminen voidaan myös käsittää prosessina, joka ta-

pahtuu johtamissuhteessa olevien ihmisten välillä tavoitteena ohjata käytännön toiminta strategian mukaiseksi.

Onnistunut strategian jalkauttaminen voidaan määritellä seuraavasti: kaikilla on yhtäläinen käsitys siitä mitä strategia pitää sisällään, strategiset prioriteetit ovat samat, strategiaan sitoudutaan ja yksilölliset tavoitteet ovat yhteneväisiä strategian kanssa. Tietoa on tarjolla riittävästi, epävirallinen viestintä toimii, alaisia kuunnellaan ja viestintä on säännöllistä. Johtamissuhteessa asetetaan selkeät tavoitteet ja toimenpiteet, annetaan ohjausta ja palautetta sekä huomioidaan yksilöllisyys. Tätä voidaan myös kutsua operationaaliseksi määritelmäksi, joka liittyy strategian jalkauttamisen konkreettiseen havaintotodellisuuteen (Waljus 2014).

Strategian jalkauttamiseen liittyy kaksi keskeistä määrettä, maastouttaminen ja strategian aktivointi, joiden avulla varmistetaan strategisten päämäärien sujuva siirtyminen arkitoiminnaksi.

3.1.1 Maastouttaminen

Maastoutuksen tarkoituksena on varmistaa, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät strategian merkityksen omassa työssään. Maastoutus alkaa siitä, että koko organisaation ja oman yksikön strategioita pohditaan yhdessä. Oman vastuualueen strategia on kuitenkin tärkein osa maastoutusta. Tällöin kaikki strategian osat käydään oman vastuualueen kautta läpi.

Maastoutuksessa käytetään työvälineenä strategiatyökalua, jonka avulla organisaatiotason yhteistä strategiaa voidaan tarkastella. Samanaikaisesti työstitään ja pelkistetään oman vastuualueen strategiaa. Maastoutuksen aikana syntyy myös ymmärrys, miten jokainen henkilöstön jäsen on omalta osaltaan vaikuttamassa strategian toteuttamiseen arjessa.

Maastoutuksen ahaa-elämykset koetaan parhaimmillaan silloin, kun organisaatiotason ja yksikkötason strategioista lähestytään esimiehen oman vastuualueen strategiaa. Strategia muuttuu yhteisen työskentelyn kautta eläväksi.

Maastoutuksen ensimmäisessä vaiheessa organisaatiotason strategian osat siirretään strategialomakkeen sille kuuluvalla paikalla. Tämän jälkeen lomakkeelle poimitaan

seuraavan organisaatiotason strategian kohdat. Ihannetilanteessa esimiehen vastuualueen henkilöstö on päässyt osallistumaan organisaatiotason strategioiden laadintaan.

Oman vastuualueen strategia määrittyy vastuualueelle kuuluvien tehtävien kautta.

Oman vastuualueen strategian toteuttaminen edellyttää, että edellisten tasojen strategiat ovat olemassa (Tuomi, Sumkin 2010).

3.1.2 Strategian aktivointi

Tutkimukset osoittavat, että kyvyttömyys pitää valittuja strategioita aktiivisina tai viireillä on tärkein syy siihen, että strategiatyön koetaan epäonnistuneen. Karlöfin (2004) mukaan strategian aktivointiin olisikin syytä uhrata tuntuvasti resursseja. Tämän vaiheen pääasiallisena tarkoituksena on laatia mitattavissa olevia tavoitteita ja konkreettisia toimintasuunnitelmia strategisten pyrkimysten toteuttamiseksi. Strategioiden toteuttamisessa onnistuminen vaatii myös suotuisia organisatorisia olosuhteita, mahdollisuutta käyttää tarvittavaa osaamista, strategioiden tehokasta viestimistä sekä strategioiden juurruttamista työntekijöiden ja muiden sidosryhmien parissa. Lisäksi tarvitaan johtajuutta ja huomion kiinnittämistä niin ihmisten johtamiseen kuin toiminnan tulosten aktiiviseen ohjaamiseen ja seurantaankin. (Karlöf 2004)

Aktivointi ja muutokset edellyttävät strategisten tulosten mittaamista, joka eroaa monessa suhteessa operatiivisten tulosten mittaamisesta. Itse mittarit ovat erilaisia, eivätkä strategiset pyrkimyksetkään ole samalla tavalla jatkuvia kuin operatiivinen toiminta. Aktivoinnin ja tulosten mittaamisen tärkeimpiä tekijöitä ovat seuraavat:

- Mittareita käytetään tietyn aikaa, minkä jälkeen ne korvataan muilla mittareilla
- Näitä mittareita ei ole tavallisissa ohjausjärjestelmissä
- Strategisessa mittaamisessa tarvitaan tavoitemittareita ja seurantamittareita
- Strategisesta menestymisestä palkitseminen voidaan kytkeä strategiaan pyrkimykseen
- Organisaatioiden osia koskevien strategioiden ja tavoitteiden laadinta visioiden pohjalta on vaativa tehtävä
- Tulospuu havainnollistaa strategioiden aktivoinnin ja muutosten ajatusmallia.

Valittujen strategisten vaihtoehtojen muuntaminen mitattaviksi tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi onnistuu monella eri tavalla. Näitä ovat mm. tulospuu, SMART-

tavoitteiden kriteerit, tavoite-keinohierarkia, ohjaus- ja seuranta tavoitteet, esteanalyysi, ja tasapainotettu mittaristo(Karlöf 2004).

3.1.3 Johtaja strategian toteuttajana: Aikaansaaminen

Aikaansaaminen on se, mistä johtaja muistetaan ja mistä asiakkaat hyötynsä saavat. Pelkkä yrittäminen ei riitä, vaan on saatava aikaan myös tuloksia. Aikaansaaminen on sitä, että vaikeat olosuhteet visualisoidaan konkreettisiksi tapahtumiksi ja niihin etsitään menestykselliset ratkaisut. Vastoinkäymisiä ei jäädä harmittelemaan, vaan toimipidearsenaalista ja henkilökunnan innovatiivisuudesta kaivetaan esiin keinot, joilla vastoinkäymiset voitetaan ja joilla kasvatetaan kilpailuetua suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin.

Aikaansaaminen on myös sitä, että identifioidaan positiiviset mahdollisuudet ensimmäisten joukossa ja hyödynnetään orastavat liiketoimintahyödyt tehokkaasti. Tämä vaatii valppautta havainnoida ja joustavuutta toimia.

Aikaansaamisen keinot:

3.1.3.1 Strategisessa suunnittelussa ei fuskata

Hyvä strateginen suunnittelu on operatiivisen onnistumisen perusta. Skenaariokierrosten, strategiapajojen ja muiden tarpeellisten asioiden toteuttaminen oikein on tärkeää, mutta suunnittelun lopputulos ratkaisee: Toiminnan strategisen suunnittelun tulisi sisältää omistajien antamat raamit toiminnalle ja johdon ja omistajien yhdessä päättämän strategian. Omistajien antamat raamit sisältävät usein toiminnan perustana olevat arvot, organisaation tehtävän, vision, panostukset sekä aikataulun. Mikäli omistajat kuitenkin eivät ole määritelleet toiminnalle raameja, on johtaminen vaikeaa. Johtaja voi tuki johtaa yksikköään oman ideologiansa pohjalta, mutta tällainen toimintatapa on ristiriidassa yritystoiminnan perustyönjaon kanssa. Hän joutuu ennemmin tai myöhemmin vaikeuksiin esimerkiksi linjakysymysten, panosten kohdentamisen tai asiakaslupausten osalta. Hyvä johtajuus muodostuu toimivasta kokonaisuudesta, jossa johtajalla on selvä mandaatti.

3.1.3.2 Kilpailukykyä lisäävät tavoitteet pilkotaan

Visioissa maalailtu taivas ei yleensä toteudu sellaisenaan, vaan matkan varrella pitää saavuttaa välitavoitteet ja kokea onnistumisia. Kun isotkin muutokset tehdään pala palalta, ihmisille jää aikaa sopeutua uuteen tilanteeseen. Sopeutumisaika ei ole aina kovin pitkä, mutta olennaista on nähdä muutosten vaiheistus: ensin tehdään näin, jotta voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen. Tavoitteiden paloittelulle on toinenkin syy. Jos tehdään liian isoja muutoksia tai toteutetaan valtavia kokonaisuuksia, on vaarana, että suunnittelu-aikaa kuluu liikaa ja muutoksen pohjana ollut määritelmä tai teknologia on jo vanhentunut ennen kuin sitä on kunnolla otettu käyttöön.

Toisaalta on tilanteita, joissa mittava muutos kannattaa tehdä kerralla eikä hienosäätöön turvautumalla. Esimerkiksi työntekijöiden toimenkuvamuutoksissa kannattaa muutokset tehdä kerralla, jotta uusien toimintatapojen omaksuminen onnistuu ja ihmisille annetaan aito mahdollisuus jättää vanhat menetelmät taakseen.

Johtamisen tavoitteena tulee olla tuloksen aikaansaaminen, suunnitelmallinen kehittyminen ja merkityksen luominen henkilöstölle. Nämä edellyttävät kilpailukykyyn omaehtoista parantamista nopeasti muuttuvassa maailmassa, joten rohkea johtaminen on käytännössä muutosjohtamista ja siten uusien tavoitteiden asettamista lähes päivittäin.

Hyvä johtaja ottaa henkilöstön mukaan konkretisoimaan raamitavoitteet tasolle, jolla jokainen työntekijä voi kokea ne omakseen. On kuitenkin huomioitava ettei yhteisiä päämääriä synny siten että kaikki ovat niistä päättämässä, vaan siten, että ne voidaan yhdessä nähdä mielekkäiksi ja tavoiteltavan arvoisiksi.

On tärkeää, että yrityksellä on selkeät, arvoista ja visioista johdetut tavoitteet ja niistä on keskusteltu interaktiivisesti työntekijöiden kanssa. Lisäksi on onnistuttu luomaan hallinnan tunne työhön ja annettu vaikuttamisen mahdollisuus työn tekemiseen.

3.1.3.3 Systemaattinen mittaaminen

Mittareista päätettäessä esimiehellä on erinomainen tilaisuus auttaa henkilöstöä tavoitteisiin pääsemisessä. Tässä onnistuakseen hän varmistaa, että mitataan konkreettisia kokonaisuuksia, ihmisen ymmärtämiä laajuuksia. Koko organisaatiota ei kannata rasit-

taa ylätasoa käsitteillä, vaan organisaation jäsenille tulee antaa arkinen mahdollisuus edetä suunnitelmallisesti kohti tavoitetta.

Hyvä mittari sisältää ainakin seuraavat ominaisuudet:

- Kaikki voivat lukea mittarin tulokset helposti
- Kaikki ymmärtävät, mitä mittari käytännön työssä tarkoittaa
- Toteuma ei ole yllätys vuoden lopussa, sen kehittyminen nähdään vähintään viikottain
- Toteuma antaa viitteitä tarvittavista korjaavista toimenpiteistä
- Mittari on luonteeltaan absoluuttinen, eli lahjomaton; arvo edellyttää jo sellaisenaan toimenpiteitä.

On mittari sitten kertaluonteisesti mitattava tai on-line-periaatteella jatkuvasti tiedossa oleva suure, on tärkeää hyödyntää siitä saatava tieto. Esimiehen ei tule tyytyä mitta-reiden hyödyntämiseen yksinomaan palkitsemismielessä, vaan käyttää niitä toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

3.1.3.4 Johtamisjärjestelmä kaipaa jatkuvaa huomiota

On periaatteessa sama, mitä ohjelmistoja tai johtamisoppia sovelletaan, olennaista on varmistaa, että johtamisjärjestelmä koostuu toisiaan tukevista ratkaisuista, eikä tiedon tuottamiseksi tai suunnitelmien tekemiseksi tarvitse tehdä irrallisia urotekoja. Johtamisjärjestelmän kurinalaisuuden merkitys on valtava, sillä onnistuessaan sillä saavutetaan seuraavia etuja:

- Strategia todella konkretisoituu ja jalkauttaminen helpottuu toteutumisen ollessa käytännössä ilmiselvää. Arkiseen työhön vietyinä se on tuttu asia kaikille.
- Henkilökunta saa tietoonsa tavoitteet ja voi toimia niiden toteutumisen edistämiseksi.
- Toiminta ja tavoitteet nähdään mielekkäinä
- Johtajan työ helpottuu, koska asioiden välillä on punainen lanka.

3.1.3.5 Konsernitoimivuus

Johtaminen on yksilösuoritus joukkuelajissa. Hyvää johtamista arvioidaan lähinnä työntekijöiden mielipiteiden avulla. Se onkin tärkeä mittari, mutta johtamisen perustehtävä on ohjata toimintaa omistajien antamien raamien puitteissa ja myös tätä tulee arvioida hyvästä johtamisesta puhuttaessa. Mikäli kyseessä on suuri yritys, on ehdottoman tärkeää varmistaa konsernitoimivuus ja johdon tuki, jotta vältetään esimerkiksi valtataisteluilta. Varsinkin muutosjohtamistilanteissa on äärimmäisen tärkeää, että yrityksen koko johto puhuu samaa kieltä. Työntekijöiden on nimittäin turvallisempi olla, kun muutokset nähdään samalla tavalla organisaation eri puolilla. Myös oikeudenmukaisuus toteutuu, kun linjaukset koskevat kaikkia tasapuolisesti. Johtamistyössä tarvittava auktoriteetti säilyy ja muutoksen toteutuminen nopeutuu, kun naapuriosaston esimies ei vesitä hyvää yhteistä päätöstä. Konsernitoimivuus ilmenee käytännössä myös sujuvina organisaatiomuutoksina ja innovatiivisena vastuiden jakamisena.

4 CASE: KOULUTUSORGANISAATION UUSI STRATEGIA

Toimin muutama vuosi sitten uusimaalaisen koulutusorganisaation palveluksessa kouluttajana. Toimenkuvani oli oman alani opettaminen pääasiassa työttömille, mutta myös työelämässä oleville, koulutusta kaipaaville tai tutkintoa vailla olleille erikaisille opiskelijoille. Työsuhteeni aikana organisaatiossa toteutettiin strategiatyöprosessi, jonka etenemistä ja tuloksia kuvaan tässä luvussa. Näkökulma on nimenomaan itse strategiatyöhön osallistumaton työntekijä, joka on jalkautuksen suhteen toteuttavassa roolissa eli vastaanottamassa johdon informaatiota.

4.1 Lähtötilanne

Työnantajani oli vanhakantaisesti toimiva, omiin kymmeniä vuosia vanhoihin vahvuksiinsa sekä valtion rahoitukseen luottanut organisaatio, joka oli kohdannut lähinnä valtion rahoituksen vähenemisen sekä osin orastavan taantuman aiheuttamasta yritysrahoitteisten hankkeiden vaikeutumisesta johtuvia taloudellisia haasteita. Strategian luominen, organisaation ja kilpailutilanteen analysointi, rakenteiden virkistäminen sekä muuttuneeseen toimintakenttään sopeutuminen olivat siis paikallaan, eli strategian luomiselle oli selvä tarve.

4.2 Strategiatyön eteneminen ja sisältö

Strategian työstäminen oli aloitettu henkilökunnalta piilossa ulkopuolisen konsulttiyrityksen kanssa. Tarkoituksena oli usean kilpailijan tavoin siirtyä matriisiorganisaatioon, eli limittää tuki- ja ydintoiminnot entisestä tutkimus- ja koulutustoimialoihin jae-
tusta mallista samaan matriisiin niin, että osaajia voitaisiin hyödyntää ristiin. Samassa yhteydessä lanseerattiin uusi visio sekä missio. Toiminta-alue laajennettiin Uudenmaan alueelta koskemaan koko Suomea, ja liikevaihtotavoite kaksinkertaistettiin. Samalla ilmoitettiin koulutusorganisaation olevan tästä lähin kansainvälisesti toimiva, joka oli ja on ilmeisesti edelleen tarkoitus toteuttaa oppilaitosyhteistyön sekä ulkomaille suuntautuvan kontaktihenkilöverkoston kautta.

Strategiaa esiteltiin henkilökunnalle pikkujoulujen alle sijoitetussa ”paneelikeskustelussa” joka järjestettiin Finnkinon elokuvateatterissa Vantaalla. Tiedotteen mukaan kyseessä oli vaikutustilaisuus, jossa jokainen pääsi esittämään mielipiteensä strategisista linjauksista ja myös vaikuttamaan asioihin. Käytössä oli äänestysjärjestelmä, jolla jokainen paikallaolija pystyi vastaamaan edestä esitettyihin kysymyksiin.

Tässä tilaisuudessa esiteltiin vain strategiset päälinjaukset. Niitä olivat mm. ”Halumme olla kansainvälisiä” ”Laajennumme koko Suomeen” ja ”Kaksinkertaistamme liikevaihtomme viiden vuoden kuluessa”. Lisäksi esiteltiin uusi ylätason matriisiorganisaatiomalli, jossa ei kuitenkaan ollut eritelty esimerkiksi opintoaloja tai henkilöitä. Strategian syntyprosessia kuvailtiin johdon näkökulmasta, ja konsulttiyrityksen edustajat olivat paikalla kertomassa yleisiä strategian luomiseen liittyviä asioita.

Tilaisuus oli hengeltään hyvä ja henkilökunta oli tullut paikalle suurin odotuksin, lähinnä odottaen kuulevansa omaan työhönsä ja organisaatioon liittyvistä muutoksista. Esitykset tilaisuudessa olivat kuitenkin ns. ylätason visioita johdon näkökulmasta ja ilmeisesti yhteiseksi hengennostatukseksi tarkoitettuja. Kysymyksille annettiin aikaa ja mielipiteensä strategisista linjauksista pääsi esittämään, mutta henkilökunta joutui pettymään kysyessään esimerkiksi omaan työhönsä, tarkempaan organisaatiomalliin tai uusiin vastuuhenkilöihin liittyvistä asioista. Vastauksena useimpiin kysymyksiin annettiin ”Palaamme tähän myöhemmin sähköpostilla.”

Pari tuntia kestäneen tilaisuuden jälkeen henkilökunta oli lähinnä pöllämystynyt. Kommentteja strategian linjausten puolesta ja vastaan sateli tiuhaan. Yhtä mieltä oltiin

siitä, että jotakin tuli muuttuneessa markkinatilanteessa tehdä, mutta toisaalta käytännön toimenpiteiden puuttuminen esityksistä sai aikaan ärtyneisyyttä ja ensimmäiset ”vastarannan kiisket” ilmaantuivatkin jo heti tilaisuuden jälkeen. Tämä johtui siitä, etteivät ihmiset tunteneet saaneensa vastauksia mielessään olleisiin kysymyksiin.

Tilaisuuden jälkeen meni useampi viikko, ennen kuin asioista seuraavan kerran tiedotettiin. Nyt julkaistiin organisaatiokaavio, jonka palikoista kuitenkin vielä puuttui osa, merkinnällä ”päätetään myöhemmin”. Osa henkilökunnasta jätettiin siis edelleen epä-tietoisuuden valtaan. Muut oli sijoitettu lokeroihin, mm. opintoaloja oli yhdistelty ja uudet vastuuhenkilöt esiteltiin. Henkilökunta oli listattu vastuuhenkilöiden alle yhtenä litania, ilman tarkempia tietoja. Tämä herätti paljon närää, sillä nyt yhdessä laitekossa olevat henkilöt tekivät aiemmin osin keskenään hyvinkin erilaisia töitä ja nyt kaavio antoi ymmärtää, että kaikki olisivat samoissa tehtävissä.

Meni jälleen useampi viikko, ja esiteltiin uusi organisaation taso, tiimit. Nyt joillakin opintoaloilla oli muodostettu tiimejä, joille oli aiemmin ilmoitettujen vastuuhenkilöiden alle oli nimitetty uusia tiimivastaavia. Tämä kaavio antoi yksittäisen kouluttajan näkökulmasta jo tarkempaa tietoa tulevaisuudesta ja sen perusteella pystyi, ainakin jos tunsu tiiminvetäjän, jo päättelemään mihin suuntaan toimintaa oltaisiin jatkossa kehittämässä. Osin henkilökunnan joukosta kuului jo tyytyväistä hyrinääkin, rutinaa aiheutti lähinnä se, että asioita valmisteltiin edelleen pienessä piirissä, ilman säännöllistä tiedotusta tai avoimuutta.

Jälleen muutamien viikkojen kuluttua tuli uutta tietoa. Nyt matriisirakenteesta olikin osittain luovuttu, ja tietyt toiminta-alueet pysyivätkin linjaorganisaatiomallisina. Tästä seurasi, että organisaatiossa oli kaksi erillistä päällekkäistä organisaatiomallia, joissa oli osittain samoja ihmisiä. Syynä tähän ratkaisuun oli se, ettei matriisiorganisaatiomalli aivan puhtaasti sellaisenaan istu koulutusorganisaatiokäyttöön. Vastaavaan ratkaisuun on jouduttu turvautumaan myös muissa koulutusalan organisaatiossa.

Tämä muutos heikensi mielestäni strategiatyön uskottavuutta vakavissa määrin. Kun strategiaa ensi kerran esiteltiin ja henkilökunnan mielipiteitä asioista kysyttiin, kaikki tietenkin uskoivat esitellyn strategian toteutuvan. Nyt olikin tehty eri tavalla ilman eri ilmoitusta. Myöskään perusteluja muutokselle ei annettu, henkilökunta sai tietää edellä mainitusta koulutusorganisaatiovaikeudesta puskaradion kautta.

Kuten usein vastaavassa tilanteessa, myös tässä organisaatiossa alkoi tuolloin ovi käydä. Tuskastuminen näkyi useana irtisanoutumisena ja kilpailijan leipiin siirtymisenä. Kahden kuukauden aikana organisaatiosta lähti toistakymmentä pitkään työssä ollutta osaaajaa, ilmeisesti osin siksi, etteivät olleet tulleet valituiksi uuden organisaation avaintehtäviin. Lähtijöiden kommentit olivat toki siloiteltuja, mutta läpi paistoi tunne siitä, että heille oli käännetty selkä. Uutta strategiaa myös arvosteltiin ”huikentelevaiseksi” ja ”epärealistiseksi”.

Viimeinen vaihe strategiatyössä ennen omaa työpaikanvaihtoa oli, kun tiimirakenne sekoitettiin toisen kerran ja vastuuhenkilöt vaihdettiin, jälleen useamman viikon tiedotushiljaisuuden jälkeen. Tuolloin henkilökunta ei enää jaksanut reagoida koko asiaan, vaan muutoksiin suhtauduttiin lähinnä olankohautuksin. Uskottavuus strategiatyön johdonmukaisuuteen ja luotettavuuteen oli mennyt.

4.3 Esimerkkitapauksen ongelmat

Esimerkkitapauksessa organisaation strategiatyötä johtanut yrityksen ylin johto ei ottanut henkilökuntaa mukaan strategian luontityöhön missään vaiheessa. Pikkujoulujen alla järjestetty tilaisuus oli kyllä askel oikeaan suuntaan, mutta strategiatyön olisi tuossa vaiheessa pitänyt olla paljon pidemmällä, jolloin henkilökunta olisi saanut jo omaan työhönsä liittyviä vastauksia. Asia oli tilaisuuden aikaan siis liian keskeneräinen tai siitä ei syystä tai toisesta vielä haluttu tiedottaa. Kun asiaa kerran oli jo pitkään valmisteltu konsulttien kanssa, miksei sitä olisi voitu vielä edistää johdon toimesta niin, että henkilökunnalle olisi ollut enemmän kerrottavaa heti aluksi?

Toinen vaihtoehto olisi ollut tarjota henkilökunnalle mahdollisuus vaikuttaa strategiaan, eli ottaa esimerkiksi jokaiselta opintoalalta halukas henkilö mukaan strategiatyöryhmään. Tällöin halukkaat olisivat päässeet työskentelemään strategian parissa, ja olisivat myös voineet tiedottaa siitä omille kollegoilleen tehokkaasti. Näin toimien strategiatyö olisi tuotu lähemmäs henkilökunnan arkitodellisuutta, nyt se pysyi sähköpostilla tiedotettavana johdon haaveena, irrallaan henkilökunnasta.

Strategisten päämäärien käytäntöön saattamisen aikataulu oli alusta alkaen epäselvä tai sitä ei ollut ollenkaan. Suurimmat päämäärät, kuten liikevaihdon kaksinkertaistaminen tai kansainvälinen yhteistyö oli aikataulutettu yli viiden vuoden päähän, mutta organisaatiomallin käyttöönoton aikatauluista ei ollut tarkkaa tietoa. Jos tämä olisi

suunniteltu, avainhenkilöt ja heidän tarkat tehtäväkuvansa sovittu jo ennen tuota ensimmäistä tilaisuutta, olisi tiedottaminen alusta asti onnistunut paremmin. Avainhenkilöt olisivat myös tuossa ensimmäisessä tilaisuudessa voineet esittäytyä, ja kertoa oman jatkotoimintasuunnitelmansa, jolloin henkilökunnalla olisi ollut heti tarkempi tieto jatkosta. Nyt kaikki jätettiin avoimeksi, tiedotetaan kun on tiedotettavaa-huomautuksella.

Suurin ongelma oli kuitenkin alkuperäisistä suunnitelmista poikkeaminen, useampaan otteeseen. Alkuperäisessä strategiaesittelyssä ei puhuttu osittaisesta matriisiorganisaatiosta tai tiimityömallista mitään, vaikka myöhemmin nämä lanseerattiinkin ”strategian mukaisina”. Tämä vei strategiatyöltä uskottavuuden, ja sai henkilökunnan vain odottamaan seuraavaa muutosta suunnitelmiin. Tiedottamiseen alettiin myös suhtautua välinpitämättömästi, osin sen epäsäännöllisyyden ja epäjohdonmukaisuuden vuoksi. Asiaa ei heti, eikä myöhemminkään, tunnustettu eikä yritetty korjata.

Strategia, joka muuttuu ennen kuin sitä on ehditty ottaa käyttöön, eli testata sen toimivuutta, ei ole uskottava, varsinkaan jos muutoksia ei pystytä perustelevaan. Jos henkilökunta ei usko strategiaan, ei sen jalkautusta käytäntöön ole mahdollista toteuttaa täysin. Strategisten päämäärien toteutuksen tulisi olla organisaation henkilökunnan yhteinen tahtotila, ei ylhäältä pakotettu muutosviidakko.

Strategiasta tiedottamisen tulisi olla johdonmukaista, säännöllistä sekä luotettavaa. Esimerkkitapauksessa henkilökuntaa ei tiedotettu riittävästi työn etenemisestä, eikä muutosten syistä tiedotettu lainkaan.

4.4 Ratkaisuehdotuksia esimerkkitapauksen ongelmiin

4.4.1 Henkilökunnan sitouttaminen ja mukaanotto strategiatyöhön

Uutta strategiaa valmisteltaessa henkilöstön mukanaolo alusta alkaen olisi suotavaa. Jos strategisten päälinjausten esittelyn jälkeen strategiatyö olisi pilkottu prosesseiksi ja nimetty eri osa-alueille henkilöstön joukosta vastuuhenkilöt, työ olisi saatu henkilökuntavetoisesti hyvin liikkeelle. Tällöin strategisten valintojen ja uusien toimintatapojen lähteenä olisi ollut organisaation henkilökunnan tarve ja tahtotila, johdon asettamien tavoitteiden puitteissa. Kehusmaan (2010) mukaan strategiatyön tarpeita, tavoitteita ja työskentelytapaa määritettäessä on syytä ottaa johdon ulkopuolelta myös muita

henkilöitä mukaan. Pienestäkin organisaatiosta voi löytyä yllättäviä voimavaroja tai intoa strategiatyöhön. Hän myös muistuttaa, että koko organisaation pitää olla tietoinen strategiatyön käynnistymisestä ja sen taustalla olevista syistä. Koska kaikki uudenlainen toiminta aiheuttaa helposti turhia epäilyjä ja pelkoja organisaatiossa, strategiatyötä, sen perusteluita ja tavoitteita ei ole syytä pitää pimennossa.

Henkilöstön näkemyksiä ja kehitysajatuksia olisi voitu kerätä esimerkiksi ennen strategiatyön aloittamista tehdyllä sähköposti- tai nettikyselyllä. Hyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Mitä strategia sinulle merkitsee?
 - Vastaus antaa havainnollista tietoa siitä, minkälaiset näkemykset henkilöstöllä on strategiatyöstä ja myös heidän valmiuksistaan osallistua strategiatyöhön
- Missä yritykseemme ja työhöemme liittyvissä asioissa sinä haluat tuoda esille omia näkemyksiäsi?
 - Vastaus kuvaa sitä, mistä asioista henkilöstö on kiinnostunut. Strategiatyömallin suunnittelussa kannattaa huomioida juuri nämä kiinnostuksen kohteet, jolloin henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua heitä kiinnostavaan keskusteluun strategiatyön eri vaiheissa. Vastaukset saattavat myös antaa jo viitteitä siitä, minkälaisiin teemoihin strategiasuunnittelussa ylipäänsä kannattaa keskittyä.
- Mihin sinun mielestäsi pitäisi kiinnittää erityistä huomiota strategian laatimissa?
 - Vaikka kysymys saattaa olla vaikea jollekin organisaation jäsenelle, kannattaa se joka tapauksessa esittää. Vastaukset antavat arvokasta tietoa siitä, mitkä asiat askarruttavat henkilöstöä ja mistä heillä on mahdollisesti ollut eniten epätietoisuutta. (Kehusmaa 2010)

Ratkaisuna olisikin ollut, jos organisaatioon olisi omaksuttu ns. yhteisöllinen johtamismalli, jossa jokaisella on oikeus vaikuttaa tulokseen. Ihmisten näkemyksiä, ajatuksia ja organisaatioon kerääntynyttä näkymätöntä eli hiljaista tietoa hyödynnetään yhteisen keskustelun avulla.

4.4.2 Riittävä, ajantasainen ja luotettava tiedottaminen

Viestinnän kiinteä liittäminen osaksi strategiatyömallia on avainasemassa (Kehusmaa 2010). Esimerkkitapauksessa viestintää kyllä harjoitettiin, mutta se oli epäjohdonmukaista ja epäsäännöllistä. Suurin ongelma oli kuitenkin viestinnän yksisuuntaisuus, se sai strategiatyön tuntumaan sanelulta. Strategiatyön tarkemmasta etenemisestä olisikin pitänyt viestiä vähintään esimiehille, sillä esimiesten itsensä mielestä on tärkeää, että he tietävät isoista linjoista eli siitä, miten oma työ liittyy laajempaan kokonaisuuteen. Sitäkin tärkeämpää on tietää, miten strategia liittyy juuri minun ja omien johdettavieni työhön. Viestinnällä on pystyttävä vastaamaan näihin kysymyksiin. (Suominen et al. 2009)

Esimerkkitapauksessa johtoryhmä olisi voinut toteuttaa esimiehille suunnatun viestinnän esimerkiksi seuraavan ohjeiston mukaan:

1. Määrittele kohdeyleisösi ja strategiaviestinnän keskeisimmät tavoitteet
2. Viesti esimiehille strategiaprosessista
3. Kirkasta ydinviestit, joiden avulla strategiasta viestitään esimiehille
4. Valitse ja suunnittele erilaiset strategiaviestinnän kanavat kohderyhmän mukaan huolella
5. Kerää palautetta ja edistä samalla oppimista ja uudistumista

On myös tärkeää huolehtia, että asioista tiedotetaan vasta sitten, kun ne ovat riittävän valmiita tiedotettaviksi. Tämä sisältää vastuuhenkilöiden sitouttamisen, tarvittavien prosessien riittävän suunnittelun ja todennäköisimpiin esitettäviin kysymyksiin vastaamiseen valmistautumisen.

4.4.3 Vastuuhenkilöiden nimeäminen ja sitouttaminen

Esimerkkitapauksessa johto valmisteli strategian yhdessä ulkopuolisen konsulttiyrityksen kanssa ilman henkilökunnan osallistumista. Tulevan organisaatiomallin vastuuhenkilöitä alettiin ottaa mukaan strategiatyöhön vasta siinä vaiheessa kun strategian pääosat ja organisaatiomalli oli jo johdon toimesta päätetty valmiiksi. Varsinaista vuoropuhelua vastuuhenkilöiden ja johdon välille ei siis voinut syntyä missään prosessin vaiheessa. Henkilökunnan jäsenen silmiin vaikutti, että vastuuhenkilöille oli annettu vain oma palasensa hoidettavaksi, ilman että strategia mitenkään tuki heidän työ-

tään kehittää sitä eteenpäin. Niinpä esimerkiksi uudistetun organisaatiomallin eri laa-
tikoissa saatettiin edelleen toimia hyvin eri tavoin – huolimatta siitä että uudistetun
strategian piti olla kaikille sama.

Mikäli vastuuhenkilöt olisivat päässeet mukaan strategiatyöhön heti alkumetreiltä läh-
tien ja saaneet antaa oman panoksensa strategisten painopisteiden valintaan, ei nyt ku-
vatun kaltaista tilannetta olisi tullut eteen.

4.4.4 Yhteisen kehittävän tahtotilan luominen ja ylläpitäminen

Vuoropuhelun puuttuminen sai strategiatyön vaikuttamaan sanelulta. Alkutilaisuutta
lukuun ottamatta henkilöstöllä tai edes vastuuhenkilöillä ei ollut mahdollisuutta vai-
kuttaa strategian pääsisältöön millään tavoin. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää ottaa
henkilöstö mukaan strategiatyöhön heti alusta alkaen. Näin menetellen organisaatio
voi saavuttaa parhaassa tapauksessa keskustelemaan ja asioita yhdessä eteenpäin vievän
kehittävän tahtotilan.

4.4.5 Esimiesten strategiavaikuttajuuden hyväksikäyttö

Strategiavaikuttaminen on aktiivista osallistumista siihen merkityksen annon ja luon-
nin prosessiin, jota strategiasta käydään. Käytännössä tämä tarkoittaa keskustelemista,
kysymysten tekoa ja kuuntelemista, neuvottelua, vakuuttamista ja vahvistamista.
(Suominen et al. 2009) Jos organisaation esimiehet olisi esimerkkitapauksessa sitou-
tettu strategiatyöhön, olisi joukosta voinut löytyä paljonkin innokkaita ja osaavia, stra-
tegiatyön kautta itseään ja organisaatiota kehittämään halukkaita yksilöitä. Tämä voi-
mavara jäi johdolta nyt hyödyntämättä ja valitettavasti esimiesportaasta myös useampi
vaihtoi työpaikkaa.

LÄHTEET

1. Suominen, Karkulehto, Sipponen, Hämäläinen: Esimies Strategiavaikuttajaksi WSOYpro 2009
2. Kehusmaa: Strategiatyö, organisaation voimanlähde, Kauppakamari 2010
3. Karlöf: Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet, Edita 2004
4. Tuomi, Sumkin: Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajille, WSOYpro 2010
5. Juuti: Strategia, tunteet ja toiminta, JTO palvelut Oy 2007
6. Ylisirniö: Strategian mittaaminen, Sanoma Pro 2011
7. Hiltunen: Johtamisen taito, Sanoma Pro 2011
8. Isoaho: Rohkea johtaja, WSOYpro 2007