

Strategian jalkauttamismalli M-Brain Oy:lle

Katri Laanti

Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2014



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Katri Laanti</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2007</p>
<p>Raportin nimi Strategian jalkauttamismalli M-Brain Oy:lle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 31 + 5</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Eija Kärnä</p>	
<p>Strategian toteuttaminen on strategiaprosessin tärkeimpiä osa-alueita; ilman onnistunutta jalkauttamista mikä tahansa hyvä strategiasuunnitelma on hyödytön. Vaikka on olemassa laaja kirjo erilaisia teorioita strategiasuunnittelusta, ei ole juurikaan olemassa ohjeistusta kuinka ne pannaan käytäntöön. Tämä on yksi monista syistä miksi moni strategia epäonnistuu.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona mediaseurantayritykselle, M-Brain Oy:lle. Työn tarkoituksena on tarjota tuotantoyksikössä toimivalle keskijohdolle työkalu, jolla edesautetaan yrityksen strategian jalkautusta. Työssä keskitytään siihen, kuinka voidaan lisätä jokaisen työntekijän roolitietoisuutta ja ymmärrystä työpanoksen merkityksestä strategian toteutuksessa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys perustuu strategiaviestintään ja strategiseen johtamiseen. Työ on toteutettu laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tietojenkeruuta varten on suoritettu haastatteluja ja läpikäyty yrityksen dokumentaatiota ja strategiset teemat.</p> <p>Työ on toiminnallinen ja sen tuloksena syntyi strategian jalkauttamismalli. Malli sisältää käytännöllisiä menetelmiä strategian jalkauttamiseen ja siinä käydään läpi ongelmakohtia ja kuinka ratkaista niitä. Menetelmän tulokset viestivät esimiehille strategian jalkauttamisen mahdollisista kehitysalueista.</p>	
<p>Asiasanat Strategiasuunnitelma, strategiaviestintä, strategian jalkauttaminen</p>	

Degree programme

<p>Authors Katri Laanti</p>	<p>Group or year of entry 2007</p>
<p>The title of thesis Strategy implementation model for M-Brain Oy</p>	<p>Number of pages and appendices 31+5</p>
<p>Supervisor Eija Kärnä</p>	
<p>Strategy implementation is perhaps the most important part of an overall strategy process; without successful implementation, any good strategy plan is useless. Although there is a wide range of different theories on how to create a good strategy plan, there are very few on how to actually implement it into daily work. This is one of many reasons many strategies fail.</p> <p>This thesis was carried out as an assignment from a competitive intelligence company, M-Brain Oy. The aim was to create a tool for middle management, working in production, to help implement the company's strategy. A major focus was on how to increase each member's role consciousness and understanding of the importance of each team member's work contribution in the implementation of the strategy.</p> <p>The theoretical frame of reference was based on strategic communication and leadership. This is a functional thesis and qualitative research methods were used. For information gathering, a number of interviews were carried out. The company's documentation and strategic themes and incentives were also reviewed.</p> <p>As a result of this thesis, a model for strategy implementation was created. The model includes practical strategy implementation procedures in which both problems and problem solving are reviewed. The results of the procedures will help communicate to the manager possible strategy implementation areas that need further developing.</p>	
<p>Key words Strategy plan, strategy communication, strategy implementation</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne.....	1
1.2	M-Brain Oy	3
2	Strategia	4
2.1	Strategian määrittely.....	4
2.2	Mihin strategiaa tarvitaan?.....	7
2.3	Hyvän strategian ominaisuudet	7
3	Strategiaviestintä.....	8
3.1	Miksi strategiaviestintä on tärkeää?.....	8
3.2	Strategiaviestinnän suunnittelu	9
3.3	Strategiaviestinnän kanavat ja keinot	11
4	Esimies strategiavaikuttajana	13
4.1	Mitä strategiavaikuttaminen on?.....	13
4.2	Esimies ja strategiatyö.....	14
4.3	Esimies valmentajan roolissa	16
4.4	Esimies strategian viestijänä.....	17
4.5	Esimies strategian tekijänä	19
4.6	Esimies strategian toteuttajana	20
5	Strategian toteuttaminen	21
5.1	Strategian toteuttamisen haasteet.....	21
5.2	Strategisen roolin löytäminen	24
6	Toiminnan kuvaus ja arviointi.....	26
6.1	Työn aloitus.....	26
6.2	Työn tavoitteet ja toteutus	27
6.3	Valmis malli ja kehittämissuhteet	28
7	Pohdinta	30
7.1	Tavoitteiden saavuttaminen ja oma oppiminen	30
7.2	Tietoperustan ja lähteiden merkitys	30
	Lähteet.....	32
	Liitteet.....	34

1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantaja on M-Brain Oy ja tutkimus on osaa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun strategia käytäntöön –teemaa. Tavoitteena on laatia M-Brain Oy:lle strategian jalkauttamismalli, joka on suunnattu tuotantoyksikössä toimiville eri tiimien esimiehille.

Strategian jalkauttamisella tarkoitetaan niitä keinoja joilla suunniteltua strategiaa pannaan toimeen. Tässä työssä keskitytään strategiaviestintään ja esimiestyöhön jotka ovat onnistuneen toimeenpanon, eli jalkauttamisen, kulmakiviä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda menetelmä jota käyttäen esimiehet voisivat vahvistaa alaistensa strategiatuntemusta ja toteutusta. Työ opastaa esimiehiä ja antaa tietoa strategiastyöstä ja onnistuneen strategian jalkautuksen vaatimuksista, haasteista ja mahdollisuuksista. Työssäni tarkastelen esimiesten merkitystä ja roolia strategian onnistumisen kannalta. Työssä tarkastellaan myös strategiaviestinnän merkitystä strategian ymmärtämisen kannalta.

Johdantokappaleessa esitellään opinnäytetyön taustaa, tavoitteita ja menettelytapoja. Johdanto sisältää myös toimeksiantajan esittelyn. Teoreettisessa viitekehyksessä keskityn lähinnä suomalaiseen kirjallisuuteen, sillä uskon sen olevan helpommin hyväksyttävissä suomalaisessa yrityksessä.

Toisessa kappaleessa määrittellään eri strategiakäsitteitä ja miksi nämä ovat tärkeitä organisaation toiminnalle. Kappaleen lopussa keskitytään ominaisuuksiin mitä hyvän strategian tulisi täyttää.

Kappaleessa kolme keskitytään strategiaviestinnän tärkeyteen. Kappaleessa neljä perehdytään esimiehen rooliin strategiavaikuttajana, mitä se vaatii ja kuinka toteuttaa sitä. Kappaleessa viisi esitellään strategian toteuttaminen ja siihen liittyvät haasteet. Kappaleessa kuusi esitellään ja arvioidaan produktin toteutusta ja kehittämisehdotuksia. Vii-

meisessä kappaleessa pohditaan omaa oppimista ja opinnäytetyön totetutusta. Työn lopussa löytyvät lähdeluettelo ja liitteet, joihin kuuluu haastattelukysymykset ja valmis strategian jalkauttamismalli.

Opinnäytetyötä varten kävin keskusteluja M-Brain Oy:n henkilöstöpäällikön Krista Tirkkosen ja tuotantojohtajan Mikael Makkosen kanssa opinnäytetyön aiheesta. Haastattelin M-Brain Oy:ssä Key Account Managerin tehtävissä toimivaa Olli Lemistä ja haastattelun muodoksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun, sillä se mahdollisti vapaamuotoisemman haastattelun joka ei ollut sidonnainen haastattelukysymysten numerojärjestykseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208-209.)

Haastattelussa pohdimme Lemisen kanssa eri teemoja joiden ympärille opinnäytetyö on rakennettu. Teemat olivat seuraavat:

- tiimiesimiehen tehtävän tarkoitus
- tiimiesimiehen rooli valmentajana
- tiimin yksilöiden roolien oivaltamisen ja kehittämisen tärkeys
- strategian jalkauttamisen haasteet arjessa
- vuoropuhelun tärkeys organisaatiossa
- yrityskulttuuri versus strategia

Vilkkaan & Airaksisen (2003, 63-64) mukaan aineiston laadulla on tärkeämpi merkitys kuin aineiston määrällä. Aineiston kriteeri on, että se on monipuolinen ja vastaa työn sisällöllisiin tavoitteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin. Opinnäytetyössä riittää suuntaa antava tieto ja tästä syystä haastattelun puhtaaksikirjoittaminen ei ole välttämätöntä.

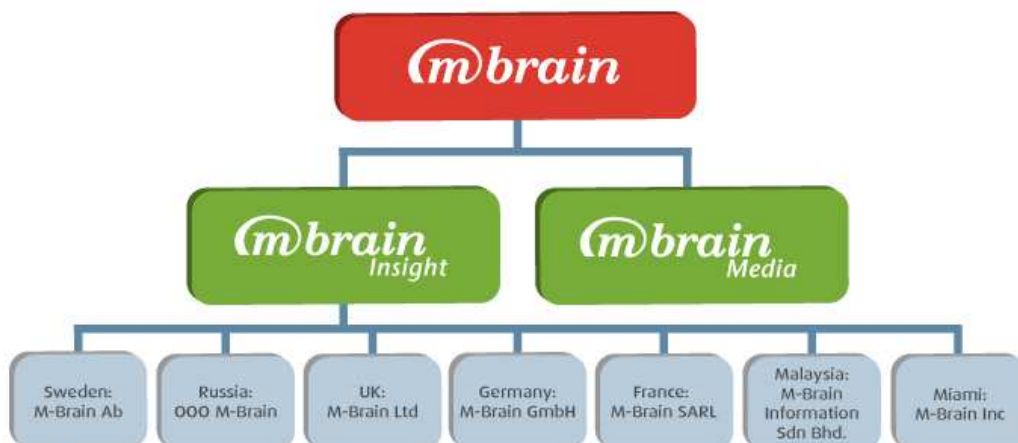
Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen ja koostuu kahdesta osasta: raportista ja produktista. Produktin tavoitteena on alasta riippuen tuottaa ammatilliseen käyttöön tarkoitettu ohje, ohjeistus tai opastus. (Vilkka & Airaksinen, 2003, 9).

1.2 M-Brain Oy

M-Brain-ryhmä on kansainvälinen mediaseurantayritys, joka seuraa ja analysoi sosiaalis- ta ja toimituksellista mediaa verkossa, perinteistä painettua mediaa sekä radio- ja televi- siolähetyksiä. Yrityksen perusti yhtiön pitkäaikainen toimitusjohtaja Marjukka Nyberg vuonna 1999. Tänä päivänä M-Brain-ryhmä toimii seitsemässä eri maassa, sen liikevaihto vuonna 2012 oli noin 21 miljoonaa euroa ja yritys työllistää noin 350 asiantuntijaa ympäri maailmaa. M-Brain Oy on mukana viemässä alaa menneisyyden analysoinnista tulevaisuuden ennustamiseen. (M-Brain 2014a).

Yritys on kasvanut erittäin nopeasti lyhyessä ajassa ja taustalla on monta yrityskauppaa peräkkäisinä vuosina, joissa he ovat ostaneet kilpailijoitaan. (Leminen, O. 29.11.2013).

M-Brain Oy käsittää seuraavat juridiset yksiköt:



Kuvio 1. M-Brain Oy:n juridiset yksiköt (M-Brain 2014b).

M-Brain Oy:n tuotantoyksikössä toimivat tiimit koostuvat monien erilaisten tehtävien asiantuntijoista.

2 Strategia

Organisaation strategia luodaan, jotta organisaatio menestyisi tuottaen voittoa tai toteuttaen olemassaolonsa tarkoituksen. Yleisesti strategian luominen katsotaan johdon tehtäväksi, mutta sen toteutus on koko organisaation käsissä. Jokainen jonka työhön kuuluu itsenäistä päätöksentekoa on strategian toteuttaja. Strategian toteuttamisen vaikeus johtuu siitä, että sen laatijat ja toteuttajat eivät aina puhu samaa kieltä. Strategia voi jäädä epäselväksi monesta syystä, mm. monimutkaisuutensa takia tai heikoksi jääneen viestinnän johdosta. Tuloksena syntyy epätietoisuus ja toteuttajan on vaikeata ymmärtää kuinka strategia liittyy hänen työhönsä. (Mantere ym. 2006, 9-21.)

2.1 Strategian määrittely

Strategialle on vaikeaa antaa yksiselitteistä määritelmää. Itse sana ”strategia” on hyvin vanha ja lähtöisin kreikankielisestä sanasta ”stratigos”, tarkoittaen kenraalia. Sana koostuu kahdesta osasta, stratos (armeija) ja agein (johtaa). Suuret sotapäälliköt ovat jo vuosituhansia sitten laatineet strategioita joiden tehtävinä on ollut sotien voittaminen. (Kamensky 2008, 16; Karlöf 2004, 19.)

Kamensky (2009, 19-21) antaa strategian käsitteelle kolme päällekkäistä määritelmää jotka täydentävät toisiaan. Muuttuvassa maailmassa yrityksen on laadittava toiminnan keskeiset toimintalinjat, joita toteutetaan määrätietoisesti. Nämä toimintalinjat auttavat yritystä sopeutumaan ympäristössään tapahtuviin muutoksiin ja jopa ennakoimaan muutokset hyvissä ajoin. Jotta yritys pystyisi toimimaan mahdollisimman saumattomasti muuttuvassa maailmassa, on sisäisten ja ulkoisten tekijöiden oltava vuorovaikutussuhteessa jatkuvuuden turvaamisen ja toiminnan kehittämisen takia.

Åhman & Runola (2006, 11, 25) määrittelevät strategian kolmiosaisena jatkumona. Heidän mukaan strategia on itse asiassa tarina joka kertoo mihin organisaatio on menossa, miksi ja miten. Organisaatiolla tulisi olla visio (mihin menossa), missio (miksi juuri sinne) ja selkeä ja yksinkertainen suunnitelma miten sinne päästä. Strategiaa voi lukea kuin karttaa, ja suunnitella miten päästä konkreettisesti pisteestä A pisteeseen B.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2009, 9-15) näkevät strategian koostuvan viidestä eri määritelmästä, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Heidän mukaan strategia koostuu suunnitelmasta (*plan*), toimintatavasta (*pattern*), juonesta (*ploy*), asemasta (*position*) ja näkemyksestä (*perspective*). Suunnitelma on etukäteen laadittu tiettyjä tilanteita varten. Se on tietoisesti laadittu ja voi olla yleinen tai spesifi, joka on laadittu tiettyä yksittäistä toimenpidettä varten. Strategian juonen määritelmä on juuri tällainen yksittäinen manööveri, jota käytetään kilpailijoiden voittamiseksi. Toimintatavat voivat olla tahallisia, jolloin ne ovat tarkoin laadittuja, tai tahattomia, jolloin ne ovat ajan mittaan vakiintuneita tapoja. Näkemys on yrityksen tapa hahmottaa kokonaiskuva toimintaympäristöstään ja tulevaisuudestaan.

Lindroos & Lohivesi (2006, 29-30) määrittelevät strategian selkeäsanaisena, julkisena linjauksena miten organisaatio aikoo toteuttaa ja saavuttaa omat tavoitteensa. Organisaatiolle itselleen se palvelee ohjeena miten tulisi toimia. Jotta organisaatio voisi toteuttaa laatimaansa linjausta, strategia ei voi olla sisällöltään salainen, vaan jokaisen organisaatiossa toimivan tulisi olla selvillä siitä mitä häneltä odotetaan ja mihin pyritään. Suunnitelma joka pidetään salassa tai vain muutaman henkilön tiedossa on hyvin vaikea toteuttaa. On kuitenkin ymmärrettävä että kaikkia yksityiskohtia ei tarvitse kaikille sidosryhmille kertoa, tai ainakaan samanaikaisesti, sillä ne eivät välttämättä ole olennaisia työn tekemisen kannalta.

Strategia on keino ja konsti päästä sinne missä yritys haluaa olla, kohti yrityksen visiota. (Leminen, O. 29.11.2013).

Kehusmaan (2010, 76) mukaan visio on tahtotila joka koostuu organisaation tulevaisuuden tavoitteista. Vision tulisi vastata kysymyksiin ”Millaisia haluamme olla?” ja ”Mitä haluamme tehdä tulevaisuudessa?” (Hämäläinen & Maula, 2004, 15). Kehusmaa (2010, 76-77) korostaa, että vision tulisi täyttää tietyt kriteerit jotta eteenpäin ponnistaminen kannattaisi. Sen tulisi olla muun muassa:

- innostava
- inspiroiva
- motivoiva

- haastava – liki mahdoton, mutta saavutettavissa
- toimintaa fokusoiva
- selkeä
- mieleenpainuva

Karlöfin (2004, 64) mukaan visio tarkoittaa unikuva, josta on tullut yritysjohtajille sisällyksetön lempisana ja on johtanut pikemminkin harhakuvaan.

Missio puolestaan kertoo organisaation olemassaolon syyn. Sen pitäisi kertoa jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle mikä oman työn merkitys on. Sen pitäisi pystyä vastaamaan, mitä maailma menettäisi jos organisaatio lopettaisi toimintansa. (Åhman & Runola 2006, 67.)

Yrityksen arvoilla pyritään ohjaamaan organisaation jäsenten jokapäiväistä toimintaa. Ne ovat toimintaperiaatteet joita organisaatiossa on omaksuttu tai pyritään omaksu-
maan ja näkyvät yrityksen käyttäytymisessä. Yrityksen osalta on tärkeää, että sen jäsenet tuntevat yrityksen arvot omakseen ja toteuttavat niitä omassa työssään. Henkilöstön toiminnalla voidaan luoda ja vahvistaa organisaation brändiä ja sitä millainen tunne asiakkailta on yrityksestä.(Åhman & Runola 2006, 71-72.)

Peter Drucker totesi aikanaan että ”culture eats strategy for breakfast”. Suoraan suomen-
mennettuna; kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Yrityskulttuuri muokkautuu organi-
saation yhteisistä arvoista. Erinomainenkin strategia epäonnistuu mikäli se ei istu yrityk-
sen kulttuuriin. (Åhman & Runola, 2006, 72.)

Leminen tuo haastattelussa esiin sen että M-Brain Oy on monenlaisen yrityskulttuurin
ja historian kerrostuma saman katon alla, jolloin ei ole täysin mutkatonta löytää ne par-
haimmat ja yhteiset toimintatavat joihin kaikki haluisivat sitoutua. (Leminen, O.
29.11.2013).

2.2 Mihin strategiaa tarvitaan?

Strategiaa tarvitaan erottumaan kilpailijoiden toiminnasta. Monet yritykset koettavat toimia edelläkävijöinä monella alalla samanaikaisesti eivätkä keskity yrityksen ensisijaiseen vahvuuteen. Ei ole epätavallista että samalla toimialalla olevilla yrityksillä on samantapaiset strategiat. Menestyäkseen yrityksen on kuitenkin pystyttävä toteuttamaan strategiaansa käytännön teoilla, ja se onkin strategiatyön haastavin osuus. Onnistunut strategian toteutus edesauttaa yritystä keskittymään vahvuuksiinsa ja toteuttamaan parasta osaamistaan sekä erottautumaan kilpailijoista. (Åhman & Runola, 2009, 30.)

2.3 Hyvän strategian ominaisuudet

Strategian vaatimuksena on olla entistä enemmän ihmisten huulilla ja osa arkipäiväistä keskustelua. Ihannetilanne olisi organisaatio jossa työntekijät ja johto pystyisivät keskustelemaan strategiasta ilman esteitä ja muureja. Helppo keskusteleminen antaa mahdollisuuden tehdä nopeasti tarvittavia korjauksia muuttuneessa tilanteessa. Hyvän strategian ominaisuuksiin kuuluu antaa vuoropuhelulle tilaa, joka puolestaan vaatisi henkilöstön osallisuutta strategiaprosesseihin. (Åhman & Runola, 2009, 32-33.)

Onnistunut strategia vaatii rohkeutta ja uskallusta kokeilla uusia asioita tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian pitää olla innovatiivinen, innostava, joustava ja kokemuksellinen, sekä lisäksi strategian tulisi inspiroida työntekijöitä toteuttamaan sitä. (Åhman & Runola, 2009, 32-33.)

3 Strategiaviestintä

Viestintää tarvitaan sekä strategiaa suunniteltaessa että sen käytäntöönpanovaiheessa, sillä sitä ilman strategian toimeenpano ei tule onnistumaan. On viestittävä organisaation kaikille jäsenille mikä on työyhteisön toiminnan suunta ja mitkä ovat keinot joilla päämäärä saavutetaan. Strategiaviestintää tarvitaan myös luomaan yhteistä ymmärrystä ja toteuttamaan suunniteltua strategiaa. (Hämäläinen & Maula 2004, 11, 13.)

Viestinnän latinankielinen muoto on *communicare*, eli ”tehdä yhdessä”. Ihmiselle lajityypillinen ominaisuus on kyky puhua, jäsentää käsitteitä ja vaihtaa keskenään tietoa sekä kokemuksia. Organisaatiossa viestintä tähtää siis suunnitellun strategian toteuttamiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 29; Juholin 2009, 35.)

3.1 Miksi strategiaviestintä on tärkeää?

Julkilausutut strategiat ovat yleensä organisaation ylimmän johdon laatimia suunnitelmia jotka ovat tehty varmistamaan ja vahvistamaan organisaation asemaa markkinoilla. Vaikka strategiset suunnitelmat tulevat ylhäältä alas, johdolta henkilökunnalle, on strategian toteutus kuitenkin jokaisen vastuulla. Strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa kunkin oman työn merkityksen ymmärtämiseen, strategian hyväksymiseen, strategian sitoutumiseen ja strategian soveltamiseen käytännön työssä. Yhteinen ymmärrys ja sitoutunut henkilöstö luovat myönteisen työilmapiirin, joka puolestaan luo halua ja kykyä ideoida ja innovoida yhteisen hyvän merkeissä. Viestinnän puute saattaa näkyä organisaation huonona tuloksena. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Viestinnän tulisi tehostaa toimintaa, parantaa tuottavuutta ja lisätä kilpailukykyä. On kuitenkin huomioitava, että kaikki strategian yksityiskohdat eivät välttämättä ole merkityksellisiä koko henkilöstölle. Useimmiten riittää että jokainen työntekijä tuntee omaan työhönsä liittyvät yksityiskohdat, jotta pystyisi soveltamaan näitä omassa työssään. Organisaation toiminnan kannalta jokaisen työntekijän on hyvä tuntea strategian päälinjat. (Hämäläinen & Maula 2004, 31-32; Puro, 2004, 105.)

3.2 Strategiaviestinnän suunnittelu

Strategiaviestinnän suunnittelu- ja valmistelutyöhön voi olla haastavaa tarttua, sillä on vaikeaa päättää mistä aloittaa ja miten edetä. Suunnittelun lähtökohdaksi kannattaa valita viestinnän perusasiat: kohderyhmä, viestisisällön muotoilu, viestintäkanavat ja viestin kertojat. Viestinnän perusasioihin kuuluu myös viestinnän mittaaminen. On tiedettävä mitä viestinnällä pyritään saamaan aikaiseksi ja onko tavoitteet saavutettu. (Hämäläinen & Maula 2004, 68.)

Kun viestinnän perusasiat on mietitty, päästään seuraavaan haasteeseen, joka on oikean viestintämallin löytäminen. Eri tilanteisiin sopivat erilaiset viestintämallit. Keskitetty viestintämalli on useimmiten johdonmukainen, mutta sama viesti saatetaan tulkita eri tavoin, jolloin haluttua keskustelua ei synny. Hajautettu viestintämalli puolestaan tukee keskustelua, mutta on olemassa riski, että viesti muuttuu matkan varrella. Jotta keski-johdon olisi mahdollista hahmottaa tavoiteltava kokonaiskuva, on heidän oltava mukana strategian suunnittelussa alusta alkaen. (Hämäläinen & Maula 2004, 69.)

Strategiaviestintä koostuu kolmesta osa-alueesta (kuvio2): strategian sisällöstä, strategian toteuttamisesta ja organisaation strategiaprosessista. Strategiaviestintää tarvitaan sekä strategian luomisvaiheessa että sen toimeenpanovaiheessa. Strategian sisällöstä viestimiseen kuuluu johdonmukainen tiedottaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen liittyen strategiaan. Viestintä on läsnä työyhteisön arjessa ja toimii työkaluna jolla voidaan kehittää arkista toimintaa ja strategian toteutusta. Organisaation prosessista viestiminen käsittää strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja aikataulua koskevan viestinnän. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)



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

Strategiaviestintää suunniteltaessa on pohdittava viestin kohderyhmä ja mitkä ovat ryhmän tarpeet. On tiedettävä onko kohderyhmiä useampia ja ovatko kaikkien ryhmien tarpeet samat ja onko kaikki tarpeet otettu huomioon. Kohderyhmälähtöinen viestinnän suunnittelu sopii parhaiten isoihin organisaatioihin. Organisaation sisällä voi olla hyvinkin erilaisia ryhmiä joiden strategiaviestinnän tarpeet eroavat suuresti toisistaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 79.)

Usein on tarpeellista viestiä strategiasta keskijohtolle ja esimiehille, sillä juuri keskijohto alaisineen vaikuttavat siihen miten strategia toteutetaan organisaatiossa. Keskijohto ja esimiehet toimivat linkkinä ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Perusajatuksena on, että kukin kohderyhmä saa tarvitsemaansa tietoa sille parhaiten soveltuvassa muodossa. (Hämäläinen & Maula 2004, 79.)

Strategiaviestinnän suunnittelussa tulee määritellä viestintäkanavat ja viestintävastuu. Kanavalähtöisessä viestinnän suunnittelussa pyritään käyttämään tehokkaasti eri viestinnän välineitä. Jokainen organisaatiossa toimiva henkilö voidaan asettaa vastuuseen, etsimään ja levittämään tietoa yhteisön muille jäsenille. Tarkoituksena on, että viesti tavoittaa koko henkilöstön ja eri kanavissa voidaan käsitellä strategiaa hieman eri näkökulmista jolloin jokaisella on mahdollisuus omaksua viesti parhaiten sopivalla tavalla. (Hämäläinen & Maula 2004, 81.)

Kanavalähtöisen viestinnän suunnittelussa ei pyritä kanavien runsauteen, vaan pyritään tiedon helppoon saatavuuteen. Useimmiten viestintäkanava valitaan sen perusteella että mikä on helpointa viestin lähettäjälle, ja tulisi miettiä kuinka kanava suodattaa viestin sekä minkälaisia toissijaisia viestejä se saa aikaan. Kanavia valitessa pitäisi miettiä kohderyhmän tarpeita ja tottumuksia. Toiset omaksuvat tiedon helpommin visuaalisessa muodossa ja toiset taas verbaalisessa muodossa. (Hämäläinen & Maula 2004, 81.)

3.3 Strategiaviestinnän kanavat ja keinot

Tänä päivänä viestien välittäminen on helppoa, joskin vaarana on tiedon ylitarjonta, joka voi vastavuoroisesti johtaa viestinnän tehottomuuteen. Organisaation sisällä osa henkilöstöstä saattaa kamppailla tiedon ylitarjonnan kanssa kun muualla valitetaan tiedon puutetta. Teknologian kehittyessä ovat viestintäkanavat, välineet ja viestintäkeinot lisääntyneet nopeaa tahtia ja ihmisen ajatellaan pystyvän sisäistämään tietoa samaan tahtiin kun sitä syötetään. Valitettavasti ihminen ei kykene vastaanottamaan kuin rajallisen määrän uutta tietoa. Tiedon sijaan ihmiset kaipaavat merkityksiä ja tulkintoja siitä mitä asiat tarkoittavat. (Juholin 2009, 44-45.)

Ylimmän johdon tiedotustilaisuudet ovat tärkeä osa strategiaviestintää ja usein näistä puhutaan myös strategian lanseeraustilaisuuksina. Päätösvalta on johdolla joten on vain luontevaa, että näistä tilaisuuksista tiedotetaan johdon toimesta. Tiedotustilaisuudet antavat mahdollisuuden välittää viestejä samanaikaisesti sekä samansisältöisesti suurelle osalle henkilöstöä. (Hämäläinen & Maula 2004, 96.)

Keskustelut strategian ympärillä alkavat vasta tiedotustilaisuuden jälkeen monestakin syystä. Henkilöstöä toki rohkaistaan keskustelemaan ja esittämään johdolle kysymyksiä, mutta henkilöstö ei välttämättä rohkene kysyä heitä askarruttavia asioita tai kommentoida kuulemaansa kaikkien läsnäollessa. Johto voi jakaa strategia-aineistoa henkilöstölle etukäteen ja rohkaista ihmisiä esittämään kysymyksiä aloitelaatikoiden välityksellä tai sähköistä järjestelmää käyttäen. Koska tiedotustilaisuudet ovat myös tarkoin aikataulutettuja, aika ei riittäisi kaikkien kysymysten vastaamiseen. Tiedotustilaisuuksien ajankohda ei koskaan sovi kaikille eikä näin tavoita koko henkilöstöä ja osa jää ilman tilaisu-

dessa kerrottua tietoa. Näistä syistä johtuen tiedotustilaisuus ei voi olla ainoa viestinnän kanava. (Hämäläinen & Maula 2004, 96-97.)

Strategian ympärille voidaan järjestää erikokoisia tapahtumia koko henkilöstölle samanaikaisesti tai pienemmissä ryhmissä. Tapahtumien ohjelmanumerot voivat olla strategia-aiheisia jolloin jäävät paremmin mieleen. Parhaiten nämä onnistuvat jos tapahtumapaikkana on jokin muu kuin työpaikka, sillä tavoitteena on ottaa etäisyyttä arkirutiineihin ja sen sijaan luoda rento ja mukava pohja luovalle keskustelulle. (Hämäläinen & Maula 2004, 100.)

Nämä tapahtumat eroavat johdon tiedotustilaisuuksista siinä määrin, että tilaisuuden järjestäjät ja siitä vastuussa olevat, on eri taho kuin organisaation johto. Järjestäjiltä vaaditaan hyvää organisaation toimintatapojen, kulttuurin ja ihmisten tuntemusta sekä tiilannetajua, jotta he pystyisivät luomaan hyvän strategiaviestintäkentän. (Hämäläinen & Maula 2004, 100.)

Strategian ymmärtämisen ja omaksumisen kannalta on tärkeää että strategiasta keskustellaan ja että se on jatkuvaa keskustelua. Johdon strategiainfoa parempia keskustelufoorumeita ovat viikkottaiset osastopalaverit, jolloin voidaan käydä läpi osastolle asetetut strategiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa henkilöstö on saanut viestin johdolta strategiainfossa, ja lukenut saamansa materiaalin joka mahdollisesti herättää kysymyksiä joita on helpompi esittää osastopalavereissa, tutussa ympäristössä, ihmisille jotka puhuvat samaa kieltä. (Hämäläinen & Maula 2004, 103.)

4 Esimies strategiavaikuttajana

Esimiehen työtehtävä on toteuttaa organisaation strategiaa ja muun muassa toimia yhdistävänä linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä. Organisaation strategia harvoin koskettaa sellaisenaan kaikkia työntekijöitä, jolloin tarvitaan tulkki kertomaan kuinka strategia vaikuttaa arkiseen työhön ja kuinka sitä voidaan toteuttaa omalla työllä. Esimiehen on kannustettava ja motivoitava alaisiaan luodakseen hyvää tiimityötä ja työilmapiiriä. Esimies toimii kuten kahdensuuntainen suodatin, hän pystyy kertomaan ja avaamaan strategisia käsitteitä alaisilleen ja sitä kautta jalkauttamaan strategiaa alaisensa jokapäiväisessä työssä. Johdolle, esimies on vastuussa kertomaan strategian toteutumisesta ja tuloksesta. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 11-13.)

4.1 Mitä strategiavaikuttaminen on?

Strategiavaikuttamisella tarkoitetaan kaikkia niitä tekoja joilla pyritään luomaan ymmärrys mitä strategia on. Strategiavaikuttamisella luodaan ympäristö jossa henkilöstön on mahdollista kehittyä työssään ja sitä kautta lisätä vastuullisuutta ja omistajuutta strategian suhteen. On helpompi sitouttaa henkilöstö asioihin, joihin he pystyvät itse vaikuttamaan. Strategiavaikuttaja pyrkii muokkaamaan muiden ajatuksia strategiasta, mutta on myös valmis muokkaamaan omia näkökulmiaan yhteisen, kokonaisuutta palvelevan ajattelun hyväksi. (Suominen ym. 2009, 11-13.)

Esimiehiltä vaaditaan laajaa ja syvää strategiaymmärrystä sekä heidän on oltava aktiivisia strategiakeskustelijoita ja taitavia vaikuttajia. He pystyvät vaikuttamaan siihen minkälaisen käsityksen ja tulkinnan organisaatiosta ja sen ympäristöstä muotoutuu henkilöstölle ja asiakkaille. Työntekijät odottavat esimiehen olevan perillä asioista ja kertovan organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, soveltaen eri viestejä tiimiinsä sopiviksi. (Suominen ym. 2009, 14.)

Esimies vaikuttaa strategiasta tehtyyn tulkintaan aina, sillä hänen reaktiotaan, asennoitumistaan ja sanojaan tulkitsee jokainen johdettava omalla tavallaan. Esimies pyrkii muokkaamaan muiden ajatuksia strategiasta ja hänen roolinsa organisaation strategian

uudistajana ja innovoijana on merkittävä. Hänellä on kaksi roolia, tekijä ja toteuttaja. (Suominen ym. 2009, 15-16.)

4.2 Esimies ja strategiatyö

Esimiestehtävä on hyvin vaativa. Strategia ja strategiavaikuttaminen ovat vain yksi esimiestyöhön kuuluvista monista tehtävistä. Jokaisella sidosryhmällä on tietynlaiset tarpeet ja odotukset, joita esimiehen on täytettävä. Esimiehet tasapainottelevat vastakkaiden toiveiden laudalla, sillä ryhmien odotukset voivat olla hyvin ristiriitaiset keskenään. Samanaikaisesti halutaan sekä vahvaa johtajuutta, että itseohjautuvaa toimintaa. (Suominen ym. 2009, 40.)

Valtaosa laadituista strategiaprosesseista käsittelevät sen suunnittelua ja toimintasuunnitelman laatimista. Itse toteuttaminen, seuranta ja erittäin tärkeä strategiasta viestiminen jäävät usein liian pienelle painoarvolle. Westley (1990, teoksessa Suominen ym. 2009, 43) esittää, että keskijohtajat haluaisivat olla mukana strategisissa keskusteluissa, joissa strategioista päätetään. He, joille mahdollisuus suodaan, kokevat motivaation lisääntyvän työssään. Organisaation on hyvä pohtia osallistuvatko oikeat ihmiset strategiaprosessiin vai jääkö ulkopuolelle ryhmä jolla olisi tärkeätä tietoa hallussaan. (Suominen ym. 2009, 43.)

Esimiehillä on parempi tuntemus organisaation perustehtävän toteutumisesta kuin ylimmällä johdolla, he pystyvät hyvin konkreettisella tasolla arvioimaan kuinka hyvin strategiaprosessi toteutuu ja näkevät selkeämmin kuinka toimintaympäristö muuttuu. Useimmiten esimiehen rooli strategiatyössä keskittyy strategian jalkauttamiseen. Onnistunut strategian jalkauttaminen riippuu siitä kuinka paljon esimies on osallistunut strategiasuunnitelman laatimiseen. Strategian tuottaminen on monivaiheinen ajatusprosessi, eikä esimies voi sitä sisäistää sitä sen ollessa pelkästään paperin muodossa. Epäonnistunut viestintä johtaa epäonnistuneeseen strategian toimeenpanoon. (Suominen ym. 2009, 43-44.)

Simonin mukaan (1957, teoksessa Suominen ym. 2009,45) päätöksenteon rationaalisuutta strategisessa suunnittelussa on kyseenalaistettu 1950 luvulla, ennemmin puhu-

taan merkitysten antamisesta ja luomisesta. Esimiehen osallistuessaan tähän prosessiin on hänen osattava puhua strategiaa, sillä jos strategiasanasto on hänelle vierasta hän ei voi ymmärtää strategian syvällistä tarkoitusta tai monimutkaisempia strategiaan liittyviä asioita ja hän saattaa siirtää puutteellista tai vääränlaista tietoa alaisilleen ja strategian toteutus epäonnistuu.

Strategia on jokaisen tulkinnan varassa oleva kielellinen ilmiö. Esimiehellä on oltava hyvä kielitaito ymmärtää strategian sanastoa ja käsitteitä ja pystyvän kertomaan näistä ja avaamaan näitä käsitteitä kuulijaystävällisellä kielellä ja tavalla. Strategiaa suunnitellessa ja toteuttaessa käytetään sujuvasti suomen ja englanninkieltä yhdessä muodostaen *fnglishin*, jolla halutaan luomaan strategialle jopa trendikästä imagoa. Johdolle tai strategia-kielen hallitsevalle tämä uuskieli *fnglishin* käyttö on todennäköisesti arkipäiväinen kieli ja unohtaa, että johdettavien keskuudessa se on täysin vieras kieli. (Suominen ym. 2009, 45-46.)

Puhe ilman substanssia on ilmaa täynnä. Esimiehen täytyy kielitaidon lisäksi hallita asiansa ja hänen täytyy pystyä hahmottamaan suurempia kokonaisuuksia oman tiiminsä ulkopuolellakin. Esimiehen täytyy omata hyvää ymmärrystä oman tiimin toiminnasta ja sen tehtävästä, jotta strategiaa toteutuisi. (Suominen ym. 2009, 45-47.)

Taipaleen (2004, 80-81) mukaan esimiehen ammatillinen kasvu on tärkeätä, jotta osaaminen kehittyisi myös johdettavien tiimissä. Jos esimies omaa pedagogista koulutusta tämä varmasti auttaa roolin omaksumisessa, mutta ei riitä pelkästään. Schein (1985, teoksessa Taipale 2004, 80-81) esittää, että esimiehellä tulisi erottua neljä pätevyyden lajia:

- Teknis-funktionaalinen pätevyys, joka on työtehtävän vaadittava tietotaito ja asiantuntijuus.
- Ihmisten ja ryhmien välisiin suhteisiin liittyvä pätevyys, eli kyky työskennellä vertaisten kanssa erilaisissa tilanteissa.
- Emotionaalinen pätevyys, kyky sopeutua erilaisiin tunnelmiin ja tilanteisiin. On pystyttävä kohtaamaan johdettavien tunnemyllerrykset, varsinkin kriisitilanteissa, empaattisesti ja omaa toimintakykyä säilyttäen.

- Analyyttinen pätevyys, on pystyttävä tunnistaa, eritellä ja koota yhteen sekä ratkaista ongelmia vajainkin tiedoin. Tämä pätevyys on erittäin tärkeitä tilanteissa jossa esimies ei ole saanut johdolta tai omalta esimieheltä tarvittava tai tyydyttävä määrä tietoa uudesta strategiasta.

Esimies on väistämättä tiimensä suunnannäyttävä. Mintzbergin (1987, teoksessa Suominen ym. 2009, 48) mukaan strategian laatimisen syyt ovat suunnan asettaminen, toimintojen koordinointi, organisaation identiteetin määrittäminen ja uskottavuuden luominen. Nämä syyt voidaan katsoa myös helpottavan ja edesauttavan esimiesten työtä organisaatioiden eri tasolla.

Strategia tarjoaa mahdollisuuden luoda merkitystä johdettavien tekemälle työlle, Tiimitasolla tämä tarkoittaa tiimin roolin luominen ja vahvistaminen. Strategian myötä esimiehellä on paremmat mahdollisuudet tukea ja näyttää johdettavilleen heidän tekemänsä työn merkitys ja tarkoitus ja tätä kautta kytkennän koko organisaation identiteettiin. Tukemalla johdettavien työtä ja strategiaa toteuttamalla esimies saa tiimensä näyttämään vakavasti otettavalta, joka tuottaa lisäarvoa organisaatiolla ja sen asiakkaille. (Suominen ym. 2009, 48-51.)

4.3 Esimies valmentajan roolissa

Yksi esimiehen perusedellytys on toimia tiimensä valmentajana ja auttaa tiimin yksilöitä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Se kuinka paljon aikaa esimies käyttää tiimensä henkilöiden resurssien ja voimavarojen kehittämiseen vaikuttaa suoraan työyhteisön tehokkuuteen. Kun tiimin yksilöt kokevat esimiehen toimivan vilpittömästi heidän osaamisensa, kasvunsa ja kehittymisensä puolesta he antavat vastineeksi sitoutumista työhön ja organisaatioon. (Jalava, 2001, 68.)

Valmentajan roolissa esimiehen ei ole tarkoitus toimia opettajana vaan olla tukena työoppimisen prosessissa. Esimies voi helposti muuttua valmentajasta kontrolloijaksi jos hän kokee, että on yksin vastuussa tiimensä tuloksesta. Täydellisyys tavoittelemisen hinnalla millä hyvänsä myös ohjaa valmentajan epäonnistumaan tehtävässään heikentämällä työryhmän ilmapiiriä. (Jalava, 2001, 69.)

Hyvän valmentajan piirteisiin kuuluu myös osata delegoida sekä tehtäviä että vastuuta. Delegointi on tapa kertoa kunnioituksesta ja luottamuksesta toisen kykyjä kohtaan. Valmentavansa esimiehen kannattaa valita huolellisesti sillä alkuun delegoimiseen liittyy tietyn verran riskejä ja saattaa olla myös aikaa vievä prosessi, joka kuitenkin pitkällä tähtäimellä on osaamisen kehittämisen keino ja ihmisten kasvun edistäjä. Lähtökohtana on osaamisen arviointi, kykyjen arviointi, kehittäminen, rohkaiseminen ja kannustaminen, palautteen antaminen ja varsinkin hyvien suoritusten huomiointi. (Jalava, 2001, 69.)

Valmennussuhteessa on työntekijöiden ja esimiehen suhteet oltava hyvässä kunnossa. Luottamus on valmennussuhteessa keskeinen ulottuvuus, jota ilman on vaikeata päästä liikkeelle ja kasvattaa ja laajentaa suhdetta ajan kuluessa. Avoin luottamus mahdollistaa luottamuksen luomista esimiehen ja työntekijöiden välille. Jos esimies ei luota työntekijöihinsä he tuskinpa luottavat häneen. Luodakseen luottamukselle pohjaa (kuvio 3) on esimiehen pystyttävä ilmaisemaan ajatuksiaan ja tunteitaan, jotta työntekijät pystyvät luomaan kuvaa hänestä, mitä hän arvostaa ja mitä hän pitää tärkeänä. Vain välittämällä tietoa ja ajamalla työntekijän etua voivat sekä työntekijä että esimies kehittyä ja kasvaa ammatillisella uralla. (Jalava, 2001, 70-71.)

Osaaminen	+	Suuntautuminen ihmisiin	=	Luottamus
- Valmentajan taidot		- Ihmiskäsitys - Avoin vuorovaikutus - Hyväntahtoisuus - Ennakoitavuus		

Kuvio 3. Luottamussuhteen rakennetekijät. (Jalava, 2001, 71.)

4.4 Esimies strategian viestijänä

Esimies on strategiaviestinässä vastuussa sekä omille esimiehilleen eli johdolle kuin myös alaisilleen. Alaisille viestiminen tarkoittaa strategian arkipäiväistämistä. Johto puolestaan edellyttää strategisten tavoitteiden toteutumisen, seuranta ja raportointia. Esimieslähtöinen strategiaviestintä mahdollistaa strategiakeskustelun organisaation kaikilla

tasoilla ja tukee sen liittämistä työntekijöiden omaan työhön ja urapolun kehityssuunnitelmiin. (Hämäläinen & Maula, 2004, 107.)

Moni esimies kokee roolinsa strategiaviestinnässä mielekkääksi ja tarvitsee roolin toteuttamiseksi työkaluja, joilla pystytään viemään strategista suunnittelua eteenpäin alaisilleen toteuttavaksi. Hänen on oltava perillä organisaation strategiasta joten pelkkä sähköposti ja käsky strategian jalkauttamisesta eivät riitä. Toivottavaa olisi, että esimiehet saisivat tarkempaa tietoa strategiasta ja sen laadinnasta erikseen johdolle ja esimiehille järjestetyssä keskustelutilaisuudessa. (Hämäläinen & Maula, 2004, 112.)

Pitkälti esimies voi käyttää samoja strategiaviestinnän menetelmiä, keinoja ja kanavia kuin mitä johtokin. Tietysti viesti on muokattava sellaiseen muotoon joka on helposti ymmärrettävissä alaisten keskuudessa. Erilaiset strategian käsittelyä helpottavat ryhmämenetelmät ovat hyvä vaihtoehto strategian käsittelyyn esimerkiksi viikkopalaverin yhteydessä. Ryhmämenetelmät vaativat valmistelua esimieheltä sekä perehtymistä käytettävään menetelmään, mutta lisäävät ymmärrystä esimiehen yksinpuhelua paremmin. Ryhmämenetelmät ovat hyvä tilaisuus myös laatia strategia yksikkö- tai ryhmätasolle ja myös kerätä aloitteita johdon strategiatyöhön. (Hämäläinen & Maula, 2004, 114-115.)

Ryhmäkeskustelut ovat hyvä areena viestiä yksikkö- tai ryhmätasolle, mutta voidaan nähdä vasta strategian jalkauttamisen alkuna. Tämän tilaisuudet mahdollistavat sen, että viesti lähtee eteenpäin yhteneväisenä ja tavoittaa mahdollisimman suuren osan ryhmästä. Ryhmäkeskusteluissa avataan oman ryhmän ja yksikön kanssa esimerkiksi johdon järjestämän yhteisessä tiedotustilaisuudessa esitetty strategia. Kun johto on tiedotustilaisuudessaan kertonut henkilöstölle yleisellä tasolla organisaation strategiasta ryhmäkeskusteluissa tämä viesti puretaan pienempiin osiin ryhmälle sopivaksi. Tästä on esimiehen ja johdettavien lähdettävä purkamaan viestiä ja asettamaan tavoitteita yksilötasolla. (Hämäläinen & Maula, 2004, 114-115.)

Kehitys- ja arviointikeskustelut tarjoavat esimiehelle mahdollisuuden puhua strategiasta kunkin alaisen kanssa, pohtia hänen kanssaan juurikin hänen työnsä merkityksestä, asettaa tavoitteita yksilön oman intressien ja organisaation strategian pohjalta. Esimiehen on tunnettava työyhteisön jäsenten arkityötä ja työkenttää mahdollisimman hyvin,

jotta voitaisi käydä rakentavaa keskustelua ja asettaa yhteisiä tavoitteita. Kehityskeskustelutilanteissa käydään läpi työntekijän kanssa muun muassa yksilön kehitysmahdollisuuksia, työtyytyväisyys, työpaikan ilmapiiri ja organisaation toiminta. Kehityskeskusteluita tulisi käydä vähintään kerran vuodessa jonka lisäksi voidaan käydä täydentäviä keskusteluita tarpeen mukaan. (Hämäläinen & Maula, 2004, 117; Juholin, 2009, 165-167.)

Rakentavan palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Palaute yleensä liittyy sekä omaan työhön että yksikön ja koko yhteisön tapaan tehdä työtä. Palautteen antaminen ja saaminen ovat työtyytyväisyyden kulmakiviä, sillä jokainen haluaa saada palautetta omasta työstä. Esimiehen on annettava tietysti positiivista palautetta, mutta on uskallettava antaa myös kielteistä palautetta. Esimiehen on myös saatava palautetta omalta ryhmältään kehittääkseen omia johtamistaitoja. (Juholin, 2009, 164-166.)

4.5 Esimies strategian tekijänä

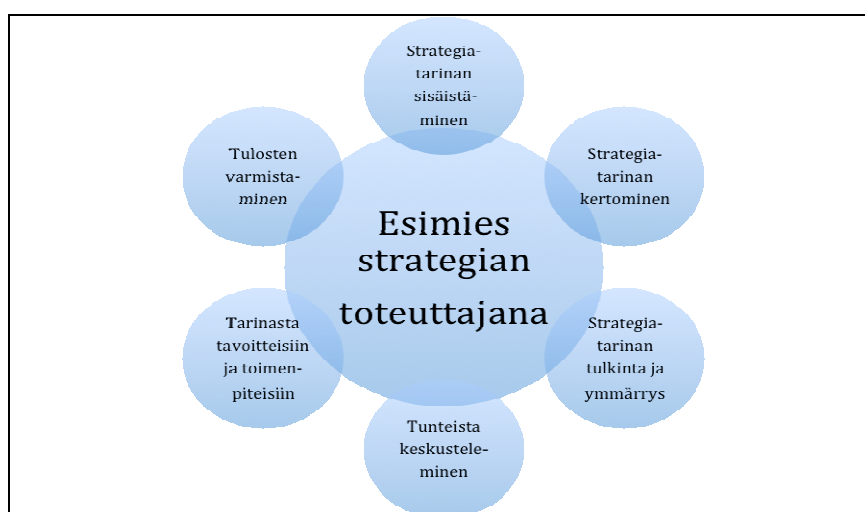
Strategian tekeminen on strategian sisältöön vaikuttamista. Tänä päivänä esimies pyrkii vaikuttamaan organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaan kuin vain oman tiiminsä toimintaan. Strategia toteuttamisen yhtenä haasteena on puutteellinen ymmärtäminen ja huono sitoutuminen organisaation strategiaan. Usein suurimmat haasteet liittyvät juuri esimiesportaan huonoon strategia sitoutumiseen ja soveltaminen oman työn kautta on ongelmallista. Esimiehen osallistaminen strategian tekoon edesauttaa helpottamaan hänen omaa työtä ja motivoitumaan asiasta, jonka suunnittelussa hän on ollut itse mukana. (Suominen ym. 2009, 60-62.)

Strategian sisältöön vaikuttaminen on loistava mahdollisuus esimiehelle oppia ja kehittyä urallaan. Aktiiviset strategiavaikuttajat ovat arvokas resurssi menestyvälle organisaatiolle ja heitä halutaan pitää organisaatiossa mahdollisimman pitkään. Ideoimalla uusia tuotteita ja palveluita voidaan varmistaa oman organisaation kilpailukyvyyn ylläpitäminen. (Suominen ym. 2009, 62-63.)

4.6 Esimies strategian toteuttajana

Toteuttajan roolissa esimiehen tehtävät on varmistaa, että hänen johdettavansa toteuttavat organisaation strategiaa. Pystyäkseen toimimaan strategian toteuttajana on esimiehen itse oltava hyvin selkeä kuva siitä, mitä päätöksiä ja tavoitteita strategialla pyritään saavuttamaan, miten oman tiimin toiminta työllään pystyy toteuttamaan strategiaa ja mikä on hänen roolinsa tässä kokonaisuudessa. (Suominen ym. 2009, 91)

Omalla esimerkillä, tiedottamalla ja viestimällä esimies pystyy vaikuttamaan siihen, miten omat tiimiläiset suhtautuvat strategiaan. Hänen on pystyttävä keskustelemaan strategian herättämistä kysymyksistä ja tunteista tiimiläistensä kanssa. Ongelmaksi tässä muokkautuu tilanne, jossa esimiehelle ei strategiasta ole viestitty johdon tai hänen esimiehensä toimesta ja hänen on itse oltava itse aktiivinen ja oma-aloitteinen strategian haltuunotossa. Tiimi kuitenkin olettaa kuulevansa strategiasta häneltä riippumatta siitä onko hän itse saanut tarpeeksi tietoa strategiasta. Ideaalitalanne on jos esimies on ollut mukana strategian luomisprosessissa. (Suominen ym. 2009, 89-93.)



Kuvio 4. Esimiehen vaikuttamistavat strategian toteuttajana. (Suominen ym. 2009, 90.)

5 Strategian toteuttaminen

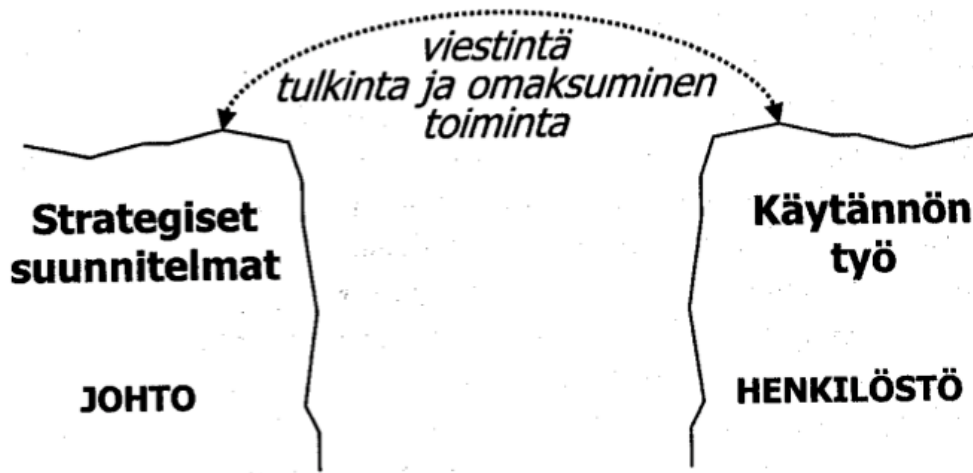
Monet kansainväliset tutkimukset osoittavat, että suurin osa strategioista epäonnistuu. Ainoastaan 1-3 tapausta kymmenestä onnistuvat. Selitykseksi tälle epäonnistumiselle on annettu, että strategian toteuttamiseksi ei ole olemassa yhtä ainoaa mallia. Toteutus on monen erilaisen tekijän summa. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 159-160.)

Teknillinen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorio on STRADA- projektissaan tutkinut strategian toimeenpanoa asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Tutkimuksessa etsittiin onnistuneen strategian toimeenpanon malleja ja määritelmiä. (Aaltonen ym. 2002, 1.)

5.1 Strategian toteuttamisen haasteet

Strategian toteuttamisen perusongelma on se, etteivät strategian laatijat ja strategian toteuttajat kohtaa. Strategian suunnittelu ja laatiminen on jo itsessään monimutkainen prosessi, johon vaaditaan toimialan tuntemusta, päättäväisyyttä, analyttistä osaamista ja johtamistaitoa. Vaativan suunnittelutehtävän jälkeen tulee itse toteuttaminen käytännönä, joka yleensä on muiden kuin laatijoiden tehtävänä. Strategian vieminen käytännön tasolle jää siis strategian toteuttajien tehtäväksi. (Mantere ym. 2006, 10.)

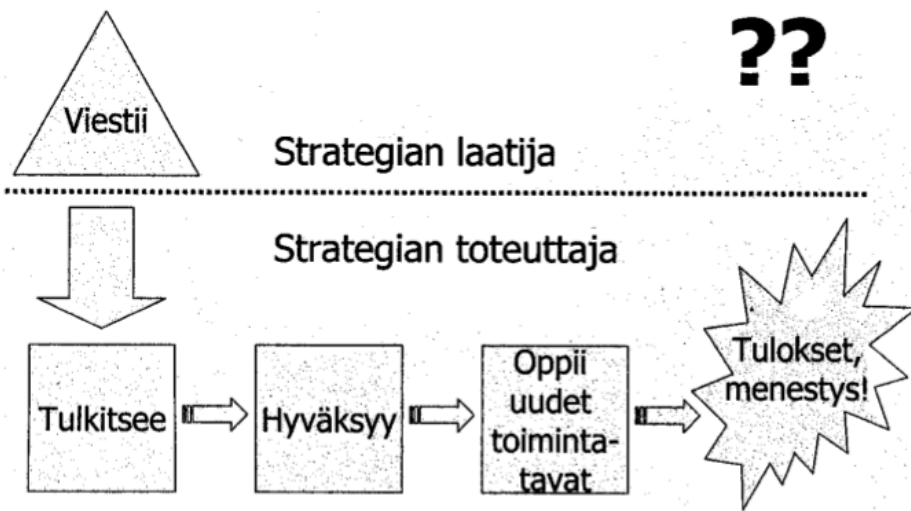
Strategian toteuttajat eivät välttämättä ole strategian asiantuntijoita vaan esimerkiksi myynnin, tuotannon, tietotekniikan asiantuntijoita ja operatiivisia työntekijöitä. Strategian laatijoiden ja toteuttajien näkökulmat strategian merkityksen ja sen vaatimiin toimenpiteisiin saattaa erota suuresti koska toimivat eri asioiden parissa. Tällöin syntyy kuilu jonka toisella puolella strategian laatijat yrittävät saada vastapuolen rakentamaan sillan kuilu yli. Vastapuolella strategian toteuttajat tarvitsevat syitä mitä varten siltaa kannattaa rakentaa ja ohjeet kuinka rakentaa siltaa. Jos organisaation strategian laatijat ja strategian toteuttajat eivät ymmärrä toisiaan, tulkitse strategiaa yhtenevällä tavalla ja omaksu tulkitsemansa, silloin on mahdotonta rakentaa siltaa kuilun yli (kuvio 5). (Mantere ym. 2006, 9-11.)



Kuvio 5. Strategian toteutuksen kuilu. (Mantere ym. 2006, 11.)

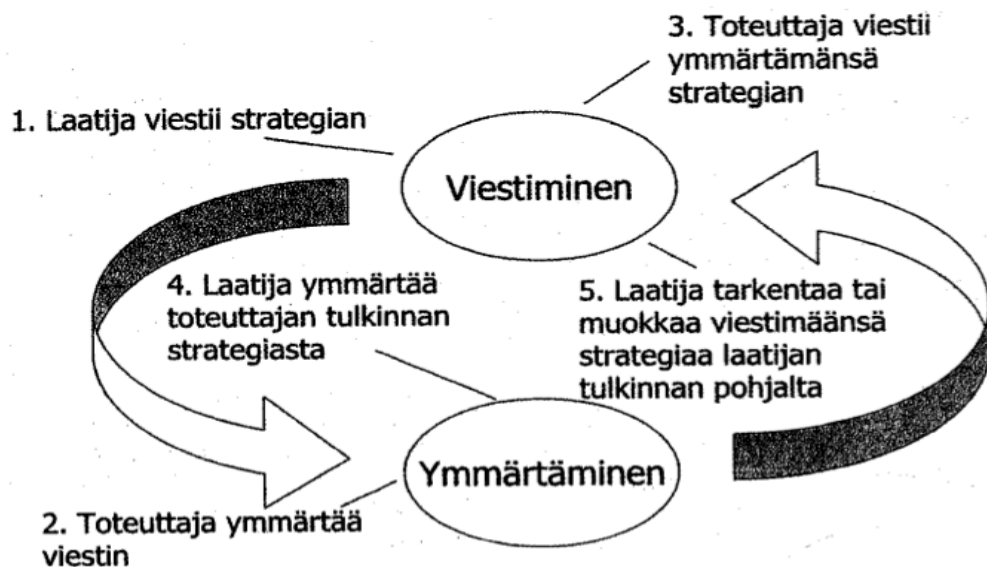
Strategian laatijat ja toteuttajat kokevat ymmärtämisen ongelman eri tavalla. Laatija pohtii miten varmistetaan, että kaikki saavat tiedon strategiasta ja ovat valmiit toteuttamaan sitä. Toteuttaja puolestaan pohtii mitä hänen pitäisi tehdä ja tarvitsee palautetta siitä, tukevatko hänen toimintatavat strategiaa vai eivät. (Mantere ym. 2006, 55.)

Strategia on vasta silloin ymmärretty kun yksilö osaa nähdä työnsä osana tiimensä ja organisaationsa tavoitteita ja pystyy muokkaamaan työtään ja toimintatapojaan strategian toteuttamisen mukaiseksi. Ensimmäinen askel on, että toteuttajat ovat tietoisia strategian sisällöstä, toisin sanoen strategian tavoitteet ja käsitteet ovat toteuttajalle tuttuja. Strategia viestitään henkilöstölle joka puolestaan tulkitsee ja omaksuu strategian sisällön alkaen toteuttaa sitä omassa työssään. Ei riitä, että oppii strategian sisällön ulkoa vaan on osattava kertoa omin sanoin mitä strategia tarkoittaa organisaation ja oman työn kannalta. (Mantere ym. 2006, 63.)



Kuvio 6. Perinteinen käsitys strategian ymmärtämisestä. (Mantere ym. 2006, 63.)

Yllä olevan kuvion 5 esittämä lineaarinen käsitys strategian ymmärtämisestä jättää toteuttajien roolit yksiuotteisiksi. Tarvittavaa vuoropuhelua laatijoiden kanssa ei synny, jolloin strategian laatijat eivät saa palautetta strategian parantamiseksi ja toteuttajat menettävät mahdollisuuden aktiiviseen strategiseen ajatteluun. Perinteisen lineaarisen prosessin sijaan on kenttä missä sekä laatija että toteuttaja saa vuorotellen olla ymmärtäjän roolissa (kuvio 6). Tämä kehämäinen prosessi mahdollistaa vuoropuhelua, jossa strategia muuttuu ja tarkentuu kun molempien osapuolien näkökulmat tulevat esiin. (Mantere m. 2006, 61-63.)



Kuvio 6. Strategian viestinnän ja ymmärtämisen kehä. (manter ym. 2006, 64.)

5.2 Strategisen roolin löytäminen

Oman työroolin hahmottamisesta ja sovittamisesta strategiassa voi muodostua erittäin hankalaksi tehtäväksi jos strategian ymmärtäminen on jätetty huomioimatta ja varmistamatta. Usein koetaan, että strategia ja sen käsitteet, johdon esittämät visiot ja skenaariot jäävän hyvin etäisiksi asioiksi. Näiden nähdään kuuluvan johdon tehtäväkenttään eikä ymmärretä mitä merkitystä näillä on käytännön tasolla ja yhteys strategian ja työntekijöiden toiminnan välillä jää epäselväksi. (Mantere ym. 2006, 85.)

Jokaisen organisaation jäsenen työllä on tärkeä merkitys strategian toteutumiselle. Parhaiten jäsenet pystyvät toteuttamaan strategiaa ja strategista rooliaan jos yhteys on hyvin olla selkeä ja helposti hahmottavissa. Haaste muodostuu tilanteissa, joissa jäsenten yhteys jää heikoksi ja oma rooli jää vaikeaksi hahmottavaksi. (Mantere ym. 2006, 85.)

Lemisen mukaan (29.11.2013) strategia on purettava omille alaisille niin, että ymmärretään mitä se tarkoittaa jokaisen yksilön kohdalla. Strategiset käsitteet voivat olla yleisluontoisia ja kun alaisten tehtävät eroavat toisistaan käsitteet tulisi purkaa sellaiseen muotoon, että ne resonoivat mielekkäästi sen henkilön arjessa.

Strategista roolia pystyy jokainen organisaation jäsen kehittämään omilla teoilla ja päätöksillä. Strategisella roolilla tarkoitetaan yksilön tekojen kokonaisuutta jolla hän toteuttaa organisaation strategiaa tekemillään valinnoilla, päätöksillä ja puheilla. Yksilön strategisella roolilla viitataan myös strategian sisällön luomiseen, muokkaamiseen ja suunnitteluun ja erittäin tärkeäksi havaittu strategian kyseenalaistamiseen. Tällöin rooli ei ole välttämättä ennalta määritelty strategian tarkkaa toteuttamista varten vaan myös strategia arvioimista ja tarvittaessa sen muuttamista varten. (Mantere ym. 2006, 86-88.)

Organisaation jäsenet voi useimmiten jakaa kolmeen eriin ryhmään. On olemassa se ryhmä jonka henkilöt ovat halukkaita perehtymään ja ottamaan kantaa strategian sisältöön ja prosessiin, toinen ryhmä koostuu henkilöistä jotka strategian sisältö ja prosessi eivät erikoisemmin kiinnosta, mutta haluavat tehdä mahdollisimman hyvää työtä, ja on

kolmas ryhmä joka koostuu henkilöistä jotka suhtautuvat välinpitämättömästi ja negatiivisesti organisaation strategian sisältöön ja prosessiin. (Mantere ym. 2006, 86-88.)

Varmistaakseen hyvää strategiatyötä tiimiltään esimiehen on tiedettävä millaisia rooleja hänen tiiminsä jäsenillä on, ja millainen tilanteen tulisi olla tulevaisuudessa. Hänen on pyrittävä takaamaan, että kaikki tiimin jäsenet löytäisivät oman roolinsa tiimin ja organisaation sisällä. Ihannetilanne olisi tiimi missä olisi vain ensimmäisen ja toisen ryhmän edustajia poissulkien kyynikoita, eli välinpitämättömästi ja negatiivisesti suhtautuvia edustajia. Harvemmin kuitenkaan on niin että eikö yhteisössä olisi myös kolmannen ryhmän edustajia. (Mantere ym. 2006, 86-88.)

Kun työyhteisö koostuu yllä mainituista ryhmistä ja samaan aikaan käsittelee informaatiota, oppii ja uudistuu, muuttuu ja kehittyy on konfliktin ilmeneminen todennäköinen. Se on epämiellyttävä tilanne ja tiimin ilmapiiri laskee. Hyvän esimiehen on kuitenkin tiedettävä, että konfliktin olemassaoloa ei kannata torjua eikä ”lakaista maton alle” vaan niihin tulisi tarttua ja niiden esille tulemistä tulisi rohkaista. Rohkaisemalla ja ratkaisemalla konflikteilla on myönteinen seuraus. Ratkaiseminen tuottaa kehitysmotivaatiota, luottamusta työntekijöiden välille, tuotetaan enemmän informaatiota ja vuoropuhelua, joka puolestaan johtaa parempiin ideoihin, uuden oppimiseen ja oman roolin löytämiseen. (Jalava 2001, 155-158.)

Tiimissä tarvitaan erilaisia rooleja ja niistä on keskusteltava avoimesti, jotta esimies voi olla tarvittavana tukena ja pystyy turvaamaan alaistensa työsuoritusta. Kun roolit on päätetty ja toteuttamista edistetty on myös luotava yhteys strategiaan. On oltava joku dokumentaatio, jota vastaan rooleja tarkastellaan, ne voivat olla sovitut strategiset tavoitteet, strategiset painopisteet tai mittarit. (Mantere ym. 2006, 102-105.)

6 Toiminnan kuvaus ja arviointi

6.1 Työn aloitus

Opinnäytetyöprosessi sai alkuunsa lokakuussa 2013 kun M-Brain Oy:n henkilöstöpäällikkö Krista Tirkkonen oli ollut koulullamme esittelemässä yritystä ja sen toimintaa. Mielestäni yritys vaikutti hyvin mielenkiintoiselta sen nopean ja mielenkiintoisen kasvun takia. Päätin lähestyä yritystä ja ehdottaa yhteistyötä opinnäytetyön merkeissä.

Sain sovittua tapaamisen Krista Tirkkoson kanssa ja keskustelimme hieman yksityiskohtaisemmin yrityksestä ja sen tällä hetkellä kokemista haasteista ja mahdollisuuksista. Tulimme siihen päätökseen, että suunnittelisin nimenomaan tuotantoyksikössä toimivalle keskijohdolle työkalun, jolla he saisivat yrityksen strategian jalkautettua tiimeihinsä. Tiimit koostuvat monipuolisesti eri tehtävien asiantuntijoista sekä alalle uusista että kokeneista henkilöistä. Esimiestasolla oli myös tapahtunut muutoksia yrityskauppojen ja nopean kasvun myötä. Sain hyvin vapaat kädet työkalun luomiseen ja vaikka yrityksen puolesta oli mietitty eri vaihtoehtoja ja työkaluja, he halusivat täysin ulkopuolisen henkilön näkemyksen ja ehdotuksen kuinka strategian saisi jalkautettua. Ehdot olivat, että työkalu, malli, tulisi olla mahdollisimman helposti toteutettavissa aika- ja kustannustehokkaasti.

Käydyn keskustelun Tirkkoson kanssa ja aiheen sopimisen jälkeen tapasin tuotantojohtajan Mikael Makkosen ja käytiin läpi hänen näkemyksensä siitä mitkä ovat tuotantoyksikön haasteet ja kehittämisalueet. Yksi suurimmista haasteista on saada eri tehtävien parissa toimivien henkilöiden ymmärtämään, että työtehtävästä riippumatta heidän tulisi toteuttaa samaa strategiaa työssään ja heidän työpanoksensa on yhtä tärkeä. On selvää, että kun yrityksen strategia on kannattavuus ja nopea kasvu ovat myyjän yhteysstrategiaan ensisijainen ja artikkelileikkaajan toissijainen, mutta molempien työllä on yhtä suuri merkitys strategian toteutuksen kannalta.

Keskustelujen jälkeen aloitin perusteellisen tietojenkeruuprosessin, jossa etsin teorianieto-
strategiaprosesseista, strategiaviestinnästä ja esimiestehtävän roolista ja tärkeydestä
strategian toteutuksessa. Hain tietoa aiheeseen liittyvistä opinnäytetöistä, kirjallisuuste-
oksista, Internetin hakukoneista ja lehtiarkistosta.

Marraskuun 29. päivä haastattelin Key Account Manager:ä Olli Lemistä. Haastattelussa
toteutettiin puolistrukturoitua haastattelumuotoa, joka mahdollisti vapaamuotoisem-
man haastattelutilanteen. Kysymykset (liite 1) oli laadittu etukäteen, mutta saatoimme
muunnella kysymysjärjestystä tilanteeseen sopivammaksi.

Toimeksiantaja ei määrittänyt tiettyä aikataulua produktille. Yrityksessä käytiin juuri
kehityskeskusteluita henkilöstön kanssa, joten niistä saadut tulokset eivät olleet käytet-
tävissäni.

6.2 Työn tavoitteet ja toteutus

Tavoitteena oli luoda sellainen menetelmä joka mahdollistaisi strategian jalkauttamisen
Suomen tuotantoyksikössä toimivilla tiimeillä. Tämä menetelmä oli suunnattu keski-
johdolle ja sitä käyttäen he pystyisivät vahvistamaan ja varmistamaan strategian toteu-
tuksen jokaisen tiimin tasolla. Koska tiimit koostuvat eri tehtävien asiantuntijoista olisi
menetelmän oltava niin yksinkertainen, että sopisi kaikille.

Laadin itselleni suunnitelman, missä määrittelin ne tietyt aiheet joihin halusin opinnäy-
tetyössäni keskittyä ja joiden pohjalta laatisin mallin. Organisaation strategian toteutta-
minen työkirja (Mantere, ym. 2006) toimi mallin laatimisen käsikirjana. Työkirjassa käy-
dään läpi STRADA -projektissa kehitettyjä ryhmätyömenetelmiä. Menetelmät on tar-
koitettu helpottamaan strategian viestinnän omaksumista ja soveltamista organisaation
eri tasoilla. Menetelmät perustuvat ryhmän vuorovaikutukseen, pelaamiseen ja simu-
lointiin

Menetelmät on kehitetty Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen labo-
ratorion STRADA -projektissa. Strada on vuoden 2000 alussa käynnistynyt Teknillisen

korkeakoulun tutkimus- ja kehitysprojekti, joka tutkii strategian toimeenpanoa suomalaisissa asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. (Mantere ym.2006, 4-5.)

Kirjan esittämät ratkaisut sopivat hyvin yhteen sen kanssa mitä M-Brain Oy:ssä koettiin haastaviksi asioiksi strategian jalkauttamisessa. Mallin rakenne muistuttaa peliä, jota voi pelata hyvässä hengessä kenenkään ollessa toista parempi vaan tehtävät suoritetaan ryhmätyöllä pelaajien tukiessa toisiaan. Tarkoituksena on käydä strategiaa läpi opettavaisessa, mutta samalla mukavassa ja hauskassa ympäristössä. Pelin tarkoitus on saada pelaajat ymmärtämään, että strategia ja strateginen ajattelu ei ole arkityöstä oleva irrallinen abstrakti osa-alue vaan arkityössä ja arkitehtävissä hyvin lähellä oleva. Pääpaino on avata keskustelua työntekijöiden kesken ja tuoda jokaisen tietoisuuteen, että strategia on kehittyvä prosessi. Malli tukee muita strategian jalkautuksessa käytettyjä menetelmiä, kuten kehityskeskusteluita.

Malli on luotu keskijohdolle, joten minun oli lähdettävä siitä oletuksesta, että johto on jo tiedottanut organisaation henkilöstölle strategian tavoitteet ja teesit. Leminen kertoi haastattelussa, että johto ja on käynyt strategian läpi keskijohdon kanssa järjestetyillä strategiapäivillä (Leminen, O. 29.11.2013). Oletuksena on myös, että keskijohto on ymmärtänyt laaditun strategian, sen tavoitteet ja toimintaperiaatteet.

Mallia voidaan panna täytäntöön joko yhtenä tai useampana kertana. Mallin toteuttamisessa voidaan seurata esitettyä järjestystä tai muokata se tiimille sopivaksi ja mieluisaksi. Voidaan siis tavoittaa suurempaa ryhmää järjestämällä workshop tyylinen strategiapäivä, tai sitten mallia voidaan pilkkoa pienempiin osiin ja käydä läpi viikkopalaverien yhteydessä. Näin strategisesta ajattelusta tulisi viikottainen tapa.

6.3 Valmis malli ja kehittämisehdotukset

Mallin ehdot olivat että sen on oltava ymmärrettävä ja aika- ja kustannustehokas. Koska työn tarkoitus oli vain suunnitella mallia, on vaikeaa sanoa kuinka sen toteutus tulisi onnistumaan. Uskon kuitenkin, että malli on selkeä ja helposti ymmärrettävissä sekä esimiehen roolissa olevan että työntekijän. Strategian jalkauttaminen vaatii aikaa ja tapahtuu vaiheittain, itse mallin toteuttaminen ei vie paljon aikaa. Mallia voidaan toteut-

taa hyvin kustannustehokkaasti esimerkiksi yrityksen omissa puitteissa tai vaihtoehtoisesti voidaan budjetin salliessa järjestää erillinen tilaisuus missä mallia käydään läpi henkilöstön kanssa.

Laaditun mallin käyttöönotto antaa hyvän ohjeistuksen siitä, kuinka hyvin henkilöstö on ymmärtänyt yrityksen strategian ja kuinka hyvin he kokevat että sitä voisi toteuttaa. Toteutus antaa tilaisuuden selvittää mitkä ovat henkilöstön mielestä strategian jalkauttamisen sudenkuopat ja mitkä ovat ne osa-alueet joista kaivataan enemmän tietoa. Malli edellyttää jokaisen osallistumista ja auttaa jokaisen yksilön oivaltamaan oman roolinsa merkitystä.

Esimiehiä tämä auttaa näkemään ja ymmärtämään omat kehittämisalueensa. Henkilöstön strategiaymmärtämys on suoraan yhteydessä siihen kuinka hyvin esimies on pystynyt viestimään strategian tarkoitusta, tavoitteita ja toimintatapoja. Mallin käyttöönotto on hyvä tilaisuus selvittää mitkä osa-alueet kaipaavat muutosta, jotta saataisiin mahdollisimman yhtenäiset ja toimivat toimintatavat strategian toteuttamiseen.

Kehittämisen aihe voisi olla selvittää onko keskijohdon strategiatyöntuntemus tarpeeksi hyvä vai olisiko aiheellista järjestää keskijohdolle lisää koulutusta. Toinen ehdotus olisi luoda foorumi missä henkilöstöllä olisi mahdollisuus ”sparrata” toisiaan. On helpompi lähestyä saman tehtävän parissa toimivaa työkaveria neuvonantamisen merkeissä ja miettiä asioita yhdessä. Foorumi auttaisi työntekijöitä käymään rakentavaa keskustelua johdon laatimasta strategiasta ja johto saisi arvokasta palautetta strategian toteutumises- ta.

7 Pohdinta

7.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja oma oppiminen

Olin asettanut tavoitteeksi saada opinnäytetyö valmiiksi helmikuussa ja valmistuvani viimeistään huhtikuussa. Siinä tavoitteessa en kuitenkaan pysynyt työelämän viedessään mukanaan. Teoria osuuden sain kirjoitettua pätkittäin ja oli viikkoja jolloin en saanut kirjoitettua opinnäytetyötä laisinkaan.

Maaliskuussa sain itseni aktivoitua ja kirjoitettua teoriaosuuden ja pystyin keskittymään enemmän itse produktiin. Olin hyvin epävarma siitä mitä olin tekemässä, sillä olin siinä ajatuksessa että varsinkin produktin on oltava ennennäkemätöntä. En ymmärtänyt sitä että minun ei tarvitse keksiä pyörää uudestaan. Tämä epävarmuus aiheutti sen, että uskaltanut ehdottaa sitä menetelmää mitä itse uskoin auttavan yritystä. Se, että opinnäytetyö ei edennyt suunnitelmieni mukaan se myös kasvatti kynnystä olla ohjaajaani yhteydessä ja kysyä häneltä neuvoja. Toimeksiantaja oli hyvin selkeästi ilmaissut, että auttavat mielellään mutta eivät ohjaa minua johonkin tiettyyn suuntaan vaan haluavat ulkopuolisen näkemyksen ja ehdotuksen kuinka strategiaa voisi jalkauttaa. Tämä myös nostatti kynnystä olla toimeksiantajaan yhteydessä opastuksen merkeissä.

Kirjoitusprosessi oli kaikista vaikein osuus opinnäytetyötä tehdessä. Suurin haaste oli että työ piti tehdä yksin kun olin tottunut tiimityöskentelyyn. Vaikka ymmärsin lukemani teorian ja minulla oli selkeä ajatus siitä miten etenisin projektissa, oli hyvin vaikeata saada ajatukset paperille.

Työn ohella opin paljon itsestäni. Työ on aiheuttanut paljon stressiä, ja vaikka en pysynyt alkuperäisessä aikataulussa, koen saavuttaneeni itselleni asemattani tavoitteet opinnäytetyössä.

7.2 Tietoperustan ja lähteiden merkitys

Kirjallisuutta oli paljon hyödynnettävissä, ongelmaksi muodostuivat lähinnä siitä mitä lähteitä käyttäisin. Huomasin, että kaikista uusimmat strategiatyötä koskevat teoriat eivät eroa suuresti kahdeksankymmentäluvulla kirjoitetusta kirjallisuudesta. Ero on lähinnä siinä, että tämän päivän kirjallisuus on kirjoitettu selkokielellä ja on kaikkien ym-

märrettävissä. Olisin toivonut löytäväni enemmän kirjallisuutta tai esimerkkejä siitä miten on konkreettisesti eri yrityksissä strategiaa pystytty jalkauttamaan onnistuneesti. Paljon lasketaan sen varaan, että yritykset palkkaavat ulkopuolisen konsultin kertomaan kuinka strategiaa jalkautetaan.

Lähteet

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währn, H. 2002. Tiellä strategiasta toimintaan. 2. painos. Yliopistopaino Oy. Helsinki.

Drucker, P. Peter Drucker's Life and Legacy. Luettavissa:

<http://www.druckerinstitute.com/link/about-peter-drucker>. Luettu: 3.12.2013.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimalähde. Helsingin Kamari Oy.

Leminen, O. 29.11.2013. Key Account Manager. M-Brain Insight Oy. Haastattelu. Helsinki.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. WS Bookwell Oy, Juva.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen – suunnitelmista käytäntöön. Edita Publishing oy. Helsinki.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management. Second edition. Pearson Education. Great Britain.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. WSOY. Juva.

Taipale, M E. 2004. Työnjohtajasta tiiminvalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita Publishing Oy.

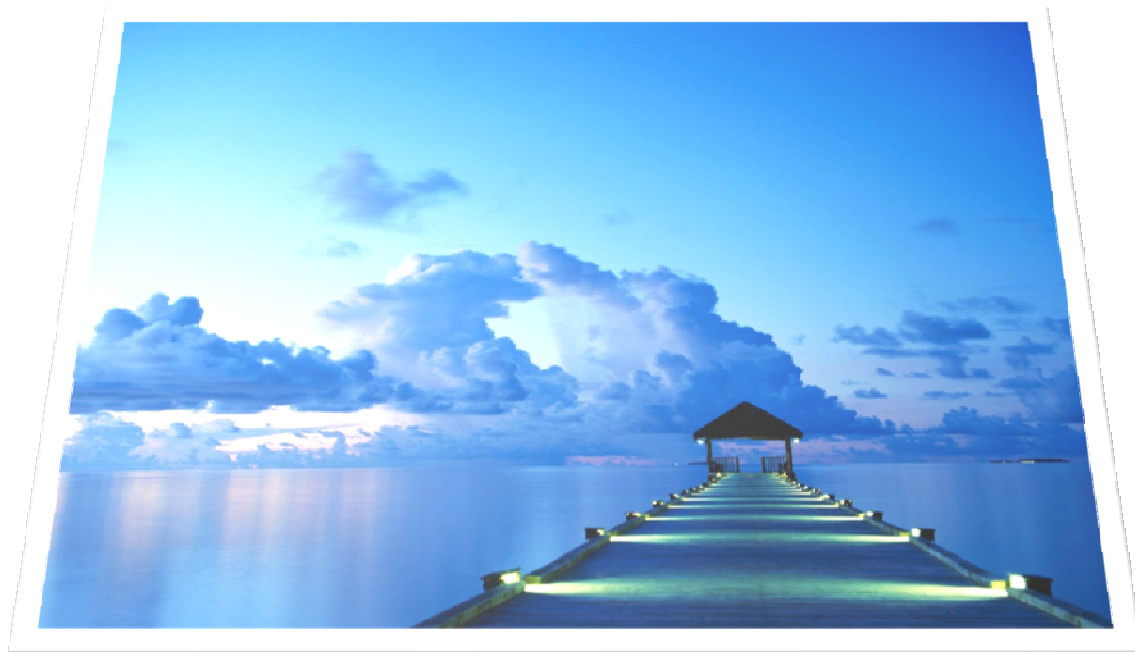
Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelu Olli Leminen 29.11.2013

1. Kerro hieman työtaustasi, kuinka kauan olet toiminut tiimivetäjän asemassa?
2. Kuinka määrittelisit yrityksesi strategian?
3. Miten strategia viestitään M-Brainilla?
4. Miten koet, että strategia ymmärretään?
5. Mikä on roolisi yrityksesi strategiassa?
6. Mitä osaa strategiaviestinnässä pitäisi mielestäsi parantaa/kehittää?
7. Onko strateginen ajattelu läsnä tiimisi arkipäivässä?
8. Onko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa yrityksen strategiaan (esim. olla mukana strategiasuunnittelussa)?
9. Kuinka itse viestit tiimillesi yrityksen strategian?
10. Onko jokin tietty tapa ollut menestyksellisin tai helpommin ymmärrettävissä?

Liite 2. Strategian jalkauttamismalli



Alkusanat

Tämä ohjeistus on tarkoitettu esimiehille tavoitteena saada alaisiaan ymmärtämään ja sitoutumaan paremmin organisaation strategiaan. Sitoutunut henkilöstö toteuttaa strategiaa työssään ja on tietoinen omasta roolistaan strategian toteuttajana. Ohjeistus koostuu kahdesta kohtauksesta:

1. strategian tulkitsemista
2. strategisen roolin oivaltamisesta

Esittämät kohtaukset perustuvat Teknillisen korkeakoulun STRADA-ohjelmaan. STRADA-ohjelma on käynnistynyt 2000-luvun alussa ja se tutkii strategian toimeenpanoa suomalaisissa asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Mainitut kohtaukset ovat puolestaan jaettu kolmeen osaan, ongelmaan, ratkaisuun ja tarkoitukseen. Ohjeistus on laadittu siltä pohjalta, että koko organisaation henkilöstöä on tiedotettu johdon puolelta strategisista suuntauksista ja tavoitteista ja myös mahdolliset kehityskeskustelut on käyty esimiehen ja alaisen välillä.

Ohjeistus on tarkoitettu käydä läpi pelin tavoin. Esimiehen rooli on olla pelin juontaja ja tuomari ja alaiset ovat pelaajat. Peliä voidaan pelata monen ryhmän kesken yhteisessä tilaisuudessa tai omassa tiimissä viikkopalaverissä.

Esimesi, pelin juontajana kirjaa ylös ne strategiset käsitteet ja teemat jotka tuottavat eniten epäselvyyksiä. Vaikka strategiapeliä voidaan käydä useamman kerran läpi sellaisenaan, on kuitenkin tarkoitus käydä tarkemmin läpi ne epäselvyydet läpi jotka nousivat esiin edellisellä kerralla.

1. Strategian tulkitseminen

Ongelma: Alaiset eivät ymmärrä strategian sisältöä ja sen käsitteet.

Ratkaisu: On saatava pelaajat selittämään toisilleen strategian ydinkäsitteet. Jos käsitteissä on epäselvyyksiä voidaan ne käsitellä yhdessä. Jos käsitteiden määrittelyssä tai niistä puhuessa käytetään englanninkielisiä termejä on mahdollista, että kaikki eivät niitä ymmärrä. Jos käsitteet käydään työkaverin kanssa läpi on kysymysten esittämisen kynnyks matalampi kuin mitä on esittää kysymykset johdolle. Todennäköistä on myös, että työkaveri osaa puhe selityksen arkikielelle.

Ongelma voidaan ratkaista pelaamalla sananselityspeliä. Ryhmäläiset jaetaan tasan pienempiin ryhmiin ja esimies, pelin juontaja, jakaa jokaiselle ryhmäläiselle kortin johon hän on kirjoittanut yhden strategisen käsitteen. Pelaajat eivät saa näyttää toisilleen saamansa korttia ja käyttämättä kortissa olevaa sanaa on vuorossa olevan pelaajan selitettävä saatu sana muiden ryhmäläisten yrittäessä arvata. Jokaiselle selitysvuorolle voidaan asettaa tietty aika ja kun aika loppuu, jos omat ryhmäläiset eivät ole jo keksineet mikä sana on kyseessä saavat muut ryhmät arvata yhden kerran. Se ryhmä joka keksii oikean sanan saa yhden pisteen. Selitysvuoro siirtyy seuraavalle ryhmälle ja peliä jatketaan niin kauan kunnes kaikki kortit on käyty läpi.

Peliä voidaan lopettaa tähän ja tarvittaessa toistaa esimerkiksi kuukauden päästä. Voidaan myös edetä seuraavalle tasolle missä ryhmien on tarkoitus muodostaa kokonaisuuksia saaduista käsitteistä. Kortit ryhmitellään niin, että samaan asiakokonaisuuteen tai teemaan liittyvät kortit muodostavat omat ryhmänsä. Tarkoituksena on, että ryhmien on pystyttävä perustelevaan tehty jaot.

Tarkoitus: Tarkoituksena on, että jokainen pystyisi kuvaamaan organisaation strategian omin sanoin. Pelin tarkoituksena on avata strategiakäsitteiden ympärille keskustelua ja tehdä strategiasta ymmärrettävämpää.

2. Strategisen roolin oivaltaminen

Ongelma: Ei ymmärretä miten strategia liittyy omaan työhön tai mikä on oma rooli strategian toteuttamisessa.

Ratkaisu: Oman roolin näkeminen tai työn liittyminen strategiaan saattaa olla vaikeaa, erityisesti jos se ei ole selkeästi suorannaisessa yhteydessä strategiaan. Jokaiselle pelaajalle annetaan paperi, johon hän kirjoittaa hänen oikealla puolella istuvan henkilön nimen. Paperille kirjoitetaan myös kuinka kirjoittaja näkee nimeä kantavan henkilön roolia strategian toteuttajana sekä myös kuinka hän konkreettisesti toteuttaa tätä roolia. Paperi lähetetään kiertämään myötöpäivää ja jokainen vuorollaan kirjoittaa kuinka he näkevät nimeä kantavan henkilön roolin ja miten hän sen toteuttaa. Lähtökohtaisesti pyritään kirjoittamaan jotain muuta kuin mitä paperilla jo on mainittuna. Kun henkilö saa eteensä paperin missä on hänen oma nimensä hän saa pitää sen. Jos paperilla on jokin rooli tai toteutustapa mitä hän ei ymmärrä voidaan se käydä läpi.

Tarkoitus: Kehityskeskusteluissa alaiset käyvät läpi oman roolinsa strategian toteuttajina esimiehen kanssa. On kuitenkin tärkeää tietää myös oman roolinsa merkitys tietyssä ryhmässä. Kun tietää miten muut näkevät oman roolinsa on se myös helpompi toteuttaa ja myös keskustella onko se sellainen rooli mitä haluaa itselleen. Tarkoituksena on, että työntekijät joutuisivat miettimään eri roolivaihtoehtoja ja oivaltamaan itselleen parhaiten sopivan roolin mitä hän voi tietoisesti toteuttaa