

Strategia on henkilöstön saamista mukaan vision toteuttamiseen

Strategian paradoksi: Jos strategiaa ei käsitetä, sitä ei voi jalkauttaa.

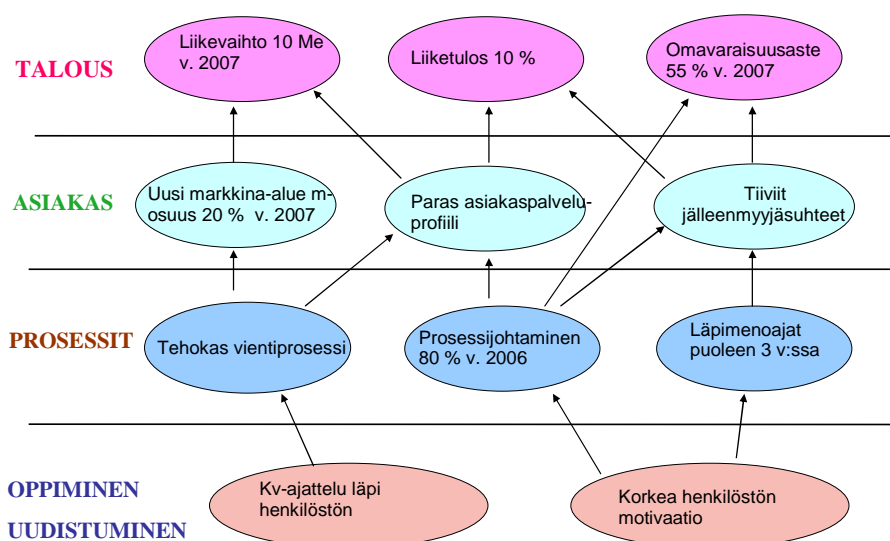
Strategiatyön yleisin ongelma yrityksissä on, etteivät strategiatyöskentely ja jokapäiväinen operatiivinen toiminta kohtaa toisiaan. Strategiatyö elää omaa elämäänsä, ja sen vaikutus yrityksen toimintaan jää lopulta hyvin vähäiseksi. Mitään muutoksia ei käytännössä juuri tapahdu. Henkilöstölle uusi strategia jää hämäräksi. Yksi onnistuneen strategiatyön ongelmista onkin löytää keinot, joilla strategiat saadaan toteutettua.

Strategia on useimmiten liian monimuotoinen ja vaikeaselkoinen, jotta sen avulla voitaisiin johtaa yritystä. Strategia jää helposti vain kymmeniä sivuja paksuksi kansioksi johtajien hyllyyn. Yritysjohdon Lapissa pitämien strategiakokousten tuloksista on eräs pakinoitsija todennut: "Epäilen, että jänkhällä vaeltelee uskomaton määrä kodittomia strategioita, joita ei muistettu ottaa edes etelään mukaan."

Strategia on pakko pystyä kiteyttämään helposti ymmärrettävään muotoon, jotta siitä tulisi johtamisen työkalu. Sitä paitsi kiteytys tuottaa sivutuotteena strategista ymmärrystä tekijöilleen.

Yrityksellä on erilaisia vaihtoehtoja strategioiden konkretisointiin, toteuttamiseen ja seurantaan. Yrityksen strategian kuvaaminen konkreettisesti ja havainnollisessa muodossa auttaa strategian viestinnässä, ymmärtämisessä ja toteutuksessa. Eräs tällainen käytännössä hyväksi osoittautunut työkalu on strategiakartta.

Strategiakartta



Modulcon Oy 2011

On tärkeää muistaa, että strategia EI OLE vain se lyhyesti kuvattu strategian kiteytys, joka näkyy esimerkiksi julkisuudessa. Strategia, joka tuo tuloksia, pitää sisällään myös paljon muuta, esimerkiksi: vision, strategiset tavoitteet, strategiakartan, mittarit ja tarvittavat toimenpideohjelmat sekä seurannan toteutuksen. Vasta ne antavat strategialle ja sen onnistuneelle toteutukselle sisällön ja vankan pohjan.

Jokainen tietää, että on paljon vaikeampaa muuttaa sanat teoiksi kuin teot sanoiksi.
Maksim Gorki

Hyväkään strategia ei toteuta itse itseään. Henkilöstö ei välttämättä aina ymmärrä, mikä uudessa strategiassa on niin erinomaista. Minne olemme menossa, ja ennen kaikkea: Mitä tässä on minulle, mitä tämä merkitsee minulle?

Motivaatio syntyy tunteesta, että voi vaikuttaa asioihin. Strategian onnistumisen peruslähtökohtia on, että mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä pääsee vaikuttamaan strategian pohtimiseen ja muotoiluun. Henkilöstön mukaanotto laajasti antaa myös prosessiin siinä tarvittavaa ensikäden tietoa, esimerkiksi asiakasrajapinnan heikoista signaaleista, jotka on otettava huomioon tulevaisuutta rakennettaessa.

Taloustutkimuksen toteuttaman kyselyn mukaan jopa puolet suomalaisista työskentelee yrityksessä tai yhteisössä, jolla ei ole työntekijöiden mielestä selkeää strategiaa. Taloustutkimus selvitti markkinointitoimisto Northin toimeksiannosta työnantajan strategian omaksumista työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksen mukaan 53 prosenttia eli 1,3 miljoonaa suomalaista ei näe yhteyttä työnantajansa strategian ja käytännön toiminnan välillä. Tästä kärsii työntekijöiden jaksaminen, motivaatio ja näin myös yrityksen tulokunto. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että strategian ymmärtäminen ja työtyytyväisyys kulkevat käsi kädessä.

Viestintä on olennainen osa strategian toimeenpanoa. Jotta yrityksessä työskentelevä ihminen voi toteuttaa strategiaa omassa työssään, hänen pitää tuntea strategia, tietää sen sisältö ja liittyvät omaan työhönsä. Näin syntyvä ymmärrys strategian merkityksestä on lähtökohta strategian toimeenpanolle.

Faktat eivät riitä. Työntekijöiden pitää nähdä ajatuksenjuoksu strategian takana. selittää strategia niin, että se vetoaa tunteisiin yhtä lailla kuin järkeen. (Martin Eppler, St. Gallenin yliopisto)

Strategian kohtalo ratkaistaan lopullisesti sen toteutusvaiheessa. Kun tavoitteet on asetettu ja suunnitelmat tehty, on käytännön toteutuksen aika. Mistä strategian toteutuksessa ja toimeenpanossa on kysymys? Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että strategian toteutus on toimintaa strategian mukaisesti kaikilla yrityksen tasoilla. Strategian toteuttamista on kaikki mitä yrityksessä tehdään. Jos yritys muuttaa strategiaansa, tarvitaan muutosta myös toiminnassa. Strategian arkipäiväistäminen tarkoittaa, että strategiatyö on jatkuva ja olennainen osa yrityksen johtamista ja toimintaa, että visio ja strategia ymmärretään koko henkilöstön piirissä ja että strategia on lähellä kaikkien jokapäiväistä työtä.

Modulcon Oy 2011

Huhtikuu 2011
Matti Hakanen

Avainsanat: strategia, strategiatyö, toteutus, henkilöstö, konkretisointi, viestintä

Kun haluat lisätietoja tai toivot yhteydenottoa oman yrityksesi strategian tai strategiatyön kehittämiseksi, ota yhteys [matti.hakanen\(at\)modulcon.fi](mailto:matti.hakanen(at)modulcon.fi)