

Innosta ja arkipäiväistä

KUN STRATEGIA ei johda toivottuihin tuloksiin, oliko vika strategiassa vai toteutuksessa? Tutkimukset näyttävät, että ongelma piilee pääasiassa toteutuksen puolella. Kysymys ei ole ideoista vaan niiden käytäntöön viemisestä. Johtajia tulisi ennen kaikkea arvioida kyvystä saattaa strategia todeksi.

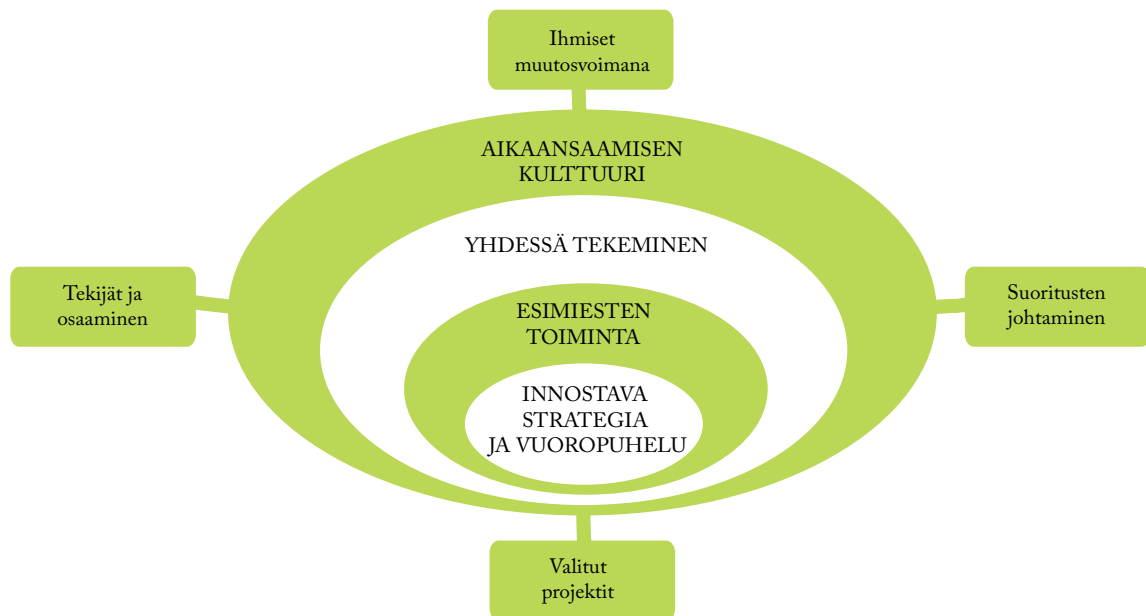
Hyvä strategia vastaa paitsi kysymykseen ”Minne haluamme mennä?” myös kysymykseen ”Miten pääsemme sinne?”. Nämä kaksi kysymystä vaikuttavat toisiinsa – strategian toteuttaminen suunnitellaan tästä lähtökohdasta.

Hyvä strategian toteutus on toisaalta innostamista ja toisaalta arkipäiväistämistä. Kun ihmiset saa innostumaan, he sitoutuvat ja tekevät asioita

omasta aloitteestaan. Hyvä strategia ei pelkää innosta, se näkyy ihmisten jokapäiväisessä tekemisessä. Ihmiset näkevät yhteyden oman työnsä ja strategian välillä. Alla oleva kaavio kuvaa näkemystämme strategian toteuttamisesta. Strategian toteutuksen ytimen neljä elementtiä ovat välttämättömiä strategian onnistumiselle:

- » Innostava strategia ja vuoropuhelu
- » Esimiesten toiminta
- » Yhdessä tekeminen
- » Aikaansaamisen kulttuuri

Ytimen ympärillä on toteutuksen osa-alueita, joilla strategia näkyy jokapäiväisessä tekemisessä. Näitä alueita ovat ihmiset muutosvoimana, suoritusten johtaminen, valitut projektit sekä tekijät ja osaaminen.



Strategian toteutuksen elementit.

Innostava strategia	<p>Strategiatarina – onko strategia helposti ymmärrettävä? Innostaako se? Kick Off – tavoitammeko tarvitsemamme kohderyhmän? Miten varmistaa motivaation syntyminen?</p>
Aikaansaamisen kulttuuri	<p>Usko selviytymiseen – kuinka vahva se meillä on? Miten osaamme samanaikaisesti uudistua ja parantaa tehokkuutta? Miten vahva aikaansaamisen kulttuuri meillä on?</p>
Esimiesten toiminta	<p>Mikä on johtajien ja esimiesten kyky sekä halu strategian oivalluttamiseen ja sitouttamiseen? Nykyinen johtamiskyvykkyys ja tarvittavat vahvistukset? Mikä on nykyisen johtajiston kyvykkyys toteuttaa valittu strategia? Mikä on nykyisen esimieskunnan kyky sitouttaa strategia?</p>
Valitut projektit	<p>Kuinka monta strategista projektia meillä on? Mitä projekteja pitää lopettaa? Mitä siirtää normaaliin operatiiviseen toimintaan? Teemmekö riittävästi pitkäjänteistä kehittämistyötä? Teemmekö riittävästi nopeita kokeiluja?</p>
Strategiaan sitoudutaan osallistumalla	<p>Miten otamme ihmiset mukaan työstämään strategiaa eri vaiheissa? Miten varmistamme, että kaikki hyvät ideat ja ajatukset hyödynnetään? Millaisia yhteisiä keskusteluja ja työpajoja tarvitsemme? Kuinka varmistamme että jokainen ymmärtää oman roolinsa merkityksen strategian toteutuksessa?</p>
Suoritusten ohjaaminen	<p>Valmentava johtamisote ja huippusuorituskeskeisyys – missä kunnossa? Innostavat tavoitteet ja myönteinen ohjaus – näkyvätkö käytännössä? Aktiivinen osaamisen kehittäminen ja yhteinen suoritusten arviointi – onko arkipäivää? Tuloksen ja tekemisen johtaminen vahvuuksille rakentaen – tapahtuuko oikeasti? Mikä on nykyisen suoritusten johtamisjärjestelmän yhteensopivuus strategian kanssa? Mihin nykyinen palkitseminen ohjaa, ja mihin palkitsemisen pitää ohjata?</p>
Ihmiset muutosvoimana	<p>Osallistaminen – ovatko ihmiset sitoutuneita strategiaan? Asiat, joiden täytyy muuttua – ovatko selvästi esillä? Uudistumiskyky ja muutosvalmius – miten kehitämme ja ylläpidämme? Osaammeko johtaa muutoksia ihmiskeskeisesti? Minkä asioiden on muututtava nykytilaan verrattuna, ja miten muutokset toteutetaan?</p>
Tekijät ja osaaminen	<p>Informaation kulku – edistääkö strategiaa? Roolit ja vastuut/päätöksenteko – ovatko selkeät? Mikä on nykyisen osaamisen suhde strategian vaatimaan osaamiseen? Johto- ja asiantuntijapotentiaali – kasvatammeko uusia osaajia? Onko meillä resurssit strategian toteuttamiseen?</p>

Strategian toteutuksen osa-alueet – pohdintakysymyksiä.

osaaminen. Toteutuksessa eri osa-alueet painotuvat eri tavoin yrityksen tilanteen mukaan.

Perinteisesti strategia päätetään keskitetysti, ja se kerrotaan organisaatiolle vyöryttämällä organisaatiotasolta toiselle. Tavoitteet luodaan vyörytysprosessin aikana. Nykyaikainen strategia on vuorovaikutusta. Me kirjoittajat uskomme, että

- » Strategia muotoutuu toteutuksen aikana – tarvitaan valmiutta muuttaa sitä.
- » Strategian ytimen neljä elementtiä – innostava strategia, esimiesten keskeinen

rooli, sitoutuminen yhdessä tekemällä sekä aikaansaamisen kulttuuri – eivät ole valinnaisia.

- » Strategia näkyy jokapäiväisessä tekemisessä eri osa-alueilla. Osa-alueiden painotus vaihtelee yrityksestä toiseen.

Hyvä strategian toteutus vaatii syvällistä pohdintaa. Strategisen toteutuksen osa-alueet -taulukon pohdintakysymykset auttavat löytämään ne alueet, joihin kannattaa keskittyä strategian toteuttamisessa.

Onnistuneen toteutuksen perusta

STRATEGIAN TOTEUTTAMISEN ydinelementit luovat pohjan strategian toteuttamiselle.

Ydinelementit ovat

- » Innostava strategia
- » Esimiesten toiminta
- » Yhdessä tekeminen
- » Aikaansaamisen kulttuuri.

Innostava strategia syntyy vuoropuhelun avulla

Miten luoda innostava strategia? Kun strategia kerrotaan tarinana, se on henkilökohtainen ja jää ihmisille mieleen. Tarinan rakentamiseen on syytä panostaa, jotta se tulee eläväksi.

Lähtölaukaus strategian viemiseksi organisaatioon on usein Strategia Kick-Off-

tilaisuus. Tilaisuutta on perinteisesti käytetty strategian tiedotusfoorumina. Sen sijaan kannattaa ajatella Kick-Offin käyttämistä avainhenkilöiden sitouttamisessa strategiaan sekä tilaisuutena muokata strategiaa paremmaksi – käydyn vuoropuhelun pohjalta. Vuoropuhelusta seuraa, että strategia muovautuu ja paranee toteutuksen yhteydessä – strategiaa ei siis kannata yrittää valmistella sataprosenttisen valmiiksi.

STRATEGIATARINA

Strategiatarinassa puetaan organisaation strategia tarinan muotoon. Strategiatarinan avulla organisaation jäsenet voivat parhaiten luoda yhteistä näkemystä siitä, mihin organisaatio on menossa, ja millaisia haasteita on edessä.