

Katriina Karkulehto & Jouni Sipponen
**Esimies siltaa rakentamassa
 – osallistavat menetelmät
 strategian ja toiminnan
 yhdistämisessä**

Esimiehillä on merkittävä rooli organisaationsa strategiatyössä. He vaikuttavat asemansa puolesta keskeisesti siihen, miten strategiaa tehdään, tulkitaan ja toteutetaan. Esimiehen roolit strategiatyössä voidaankin karkeasti jakaa kolmeen. Ensimmäinen niistä kuvaa esimiestä strategian tekijänä. Tässä roolissa esimiehen toiminta kohdistuu strategian uudistamiseen, muokkaamiseen tai kyseenalaistamiseen. Toinen rooleista tarkastelee esimiestä strategian toteuttajana. Tässä roolissa merkittävää on se, miten esimies viestii ja vie strategiaa käytäntöön. Kolmas eli kehittyjän rooli puolestaan viittaa esimiehen oppimiseen paremmaksi strategiavaikuttajaksi. (Suominen ym. 2009.)

Useissa tutkimuksissa on todettu, että esimiehellä on ratkaiseva rooli erityisesti strategian toteuttamisessa (Ikävalko 2005; Westley 1990; Wooldridge & Floyd 1990). Esimiehiä tarvitaan kehittämään oman organisaationsa toimintaa luovalla ja osallistavalla tavalla ja toteuttamaan strategiaa yhdessä johdettaviensa kanssa. Strategian toteuttamisen on kuitenkin käytännössä havaittu olevan monelle esimiehelle ja hänen johdettavilleen haasteellinen tehtävä. Erityisen haastavaksi esimiehet ovat kokeneet omien johdettaviensa osallistamisen strategiapohdintoihin mielekkäällä ja tuloksellisella tavalla. Esimiehet tarvitsevat käyttöönsä vuorovaikutukseen pohjautuvia osallistavia menetelmiä helpottamaan strategian ja toiminnan yhdistämistä ja edistämään vuoropuhelua strategiatyössä omien johdettaviensa kanssa.

Seuraavassa katsauksessa tarkastelemme esimiehen roolia *strategian toteuttajana*. Empiirisessä osuudessa esittelemme tämän roolin toteuttamisen tueksi kehitettyjä strategiатыön menetelmiä¹, joiden tarkoituksena on helpottaa strategian ja toiminnan yhdistämistä. Menetelmät pohjautuvat tulkinnalliseen strategiakäsitykseen (Smircich & Stubbart 1985; Chaffee 1985) ja ne ovat luonteeltaan kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja ryhmän yhteisen merkityksen luontiprosessin (Gioia & Chittipeddi 1991; Weick 1995; Rouleau 2005) merkitystä korostavia.

Esimies strategian toteuttajana

Esimiehillä on strategian toteuttamisessa hyvin erilaisia rooleja ja tehtäviä. Tutkimuksessa on keskitytty erityisesti erilaisten roolien erittelyyn sekä jossain määrin esimiehiin kohdistuviin odotuksiin ja odotusten täyttämistä mahdollistaviin tekijöihin (Floyd & Wooldridge 1992; Mantere 2008). Rooleja on eritelty strategian toteuttamisessa esimerkiksi sen mukaan, keskittyykö esimiehen toiminta omien johdettavien vai johdon suuntaan (Johnson & Scholes 1999, 534).

Toimiessaan johdon suuntaan esimies voi olla strategisten aloitteiden tekijä, vaihtoehtojen esiintuoja tai palautteen antaja strategian toteutettavuudesta ja toteutumisesta. Strategian toteuttamisessa esimies toimii erityisesti omien johdettaviensa kanssa, jolloin hän voi olla strategian toimeenpanijan roolissa, kannustaa johdettaviaan kokeilemaan uusia toimintatapoja strategian toteuttamisessa ja rohkaista keskustelemaan strategiasta. (Emt.) Esimiesten kokemukset siitä, miksi ja miten he toimivat strategian toteuttajina ja viestijöinä omien johdettaviensa suuntaan vaihtelevat kuitenkin todellisuudessa sillanrakentajan roolin omaksumisesta ja toteuttamisesta kriittiseen, lähes täydelliseen roolista ja tehtävästä pudottautumiseen (Karkulehto & Salomaa 2007, 2008). Syyksi roolin toteuttamisen haasteellisuuteen koetaan usein käytännönläheisten ja konkreettisten keinojen ja apuvälineiden puute.

Käytännön tasolla esimiehen strategian toteuttajan rooli tarkoittaa puhetyötä. Puhetyöllä tarkoitamme jatkuvaa ja aktiivista kommunikointia omien johdettavien kanssa, jolloin formaalit tilanteet, kuten vuosittaiset strategiapäivät tai viikoittaiset tiimipalaverit, ovat yhtä tärkeitä vaikuttamisen foorumeita kuin luonteeltaan epäviralliset tilanteet kahvipöytäkeskusteluista satunnaisiin käytäväkohtaamiin. Kyse on tällöin strategian soveltamisesta sekä yhteisen tulkinnan ja ymmärryksen luomisesta. Keskeisiksi nousevat kysymykset kuten ”mitä strategia tarkoittaa meille”, ”millaista toimintaa strategia edellyttää meiltä” tai ”mitkä ovat ne konkreettiset toimenpiteet, aikataulut ja vastuut joiden avulla toteutamme strategiaa”. (Suominen ym. 2009.)

¹ Menetelmät perustuvat Teknillisen korkeakoulun STRADA-ohjelmassa vuosien 2007–2009 aikana tehtyyn tutkimus- ja kehitystyöhön strategiatyön alueella. Tätä työtä on tehty yhteistyössä eri alan yritysten ja julkisorganisaatioiden kanssa. Menetelmiä on testattu, kehitetty ja sovellettu autenttisisa strategiatyön haasteissa.

Edellä esitettyihin strategian merkitystä ja käytännön vaikutuksia koskeviin kysymyksiin vastaaminen – tai vastausten etsiminen yhdessä omien johdettavien kanssa – on keskeistä strategian toteuttamisen näkökulmasta. Luonteeltaan tämä työ on osallistumista ja vaikuttamista strategian ympärillä käytävään tulkintaprosessiin. Osallistuminen ja vaikuttaminen tarkoittavat esimerkiksi palkitsemiskäytäntöjen muokkaamista paremmin strategian toteuttamista tukeviksi, organisaatorakenteen uudistamista tai uusien toimintatapojen omaksumista strategian toteuttamisen tueksi.

Kaikki edellä mainitut keinot vaikuttavat johdettavien tekemään tulkintaan strategiasta. Esimiehen oma toiminta ja puhe ovat kuitenkin yhtälailla tärkeitä vaikuttamisen keinoja. Vaitämme, että puhetyö on tärkein vaikuttamisen keino, jonka avulla voidaan tukea muiden keinojen vaikutusta strategiatulkintaan (ks. esim. Gioia & Chittipeddi 1991).

Merkitys rakentuu tulkinnassa

Prosessia, jossa merkityksiä luodaan, ylläpidetään ja muokataan, voidaan kutsua tulkinnaksi. Tulkinnallisuus on strategiatutkimuksessa ollut esillä jo pitkään (esim. Smircich & Stubbart 1985; Chaffee 1985). Eräs tapa jäsentää tulkintaprosessia on kuvata se merkityksenannon (*sensegiving*) ja merkityksen luonnin (*sensemaking*) yhteisvaikutuksena (Gioia & Chittipeddi 1991).

Merkityksenannolla tarkoitetaan esimiehen toimintaa, jonka tavoitteena on tuottaa vaikeasti ymmärrettävässä tilanteessa toteutuskelponen tulkinta omille johdettaville. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa puhetyötä, jonka avulla rakennetaan haluttua tulevaisuuden tilaa, käydään läpi erilaisia vaihtoehtoja ja perusteluja valituille asioille sekä osallistumista erilaisiin kokouksiin, ryhmiin ja foorumeihin (emt). Tässä yhteydessä on hyvä huomata, että merkityksenanto ei kohdistu vain omiin johdettaviin, vaan esimiehen on tehtävä vastavaa työtä myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa (Rouleau 2005).

Merkityksenanto ei toki itsessään kata koko prosessia vaan on huomioitava myös sen käsitteellinen vastinpari – merkityksen luonti. Merkityksen luonnilla tarkoitetaan sitä tulkintaa, jonka johdettavat tekevät merkityksenannon ja muiden vaikuttavien tekijöiden perusteella. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaation historia, henkilön oma tausta ja koulutus, elämäntilanne ja ryhmän kokoonpano. Yhtä kaikki, tulkintaprosessin ymmärtäminen on oleellista strategiasta tehtyjen tulkintojen ymmärtämiseksi.

Merkityksenannon ja -luomisen prosessi on luonteeltaan jatkuvaa. Voidaan kuitenkin tunnistaa tiettyjä tilanteita, jotka tyypillisesti toimivat merkityksenannon laukaisuvina tekijöinä. Merkityksiä antavan toiminnan on havaittu käynnistyvän tai voimistuvan esimerkiksi kun käsillä oleva strateginen asia (tavoite, suunta, va-

linta, uudistus tai muutos) koetaan erityisen tärkeäksi henkilölle itselleen, ryhmälle tai koko organisaatiolle. Vastaavalla tavalla merkityksenantoa voimistaa tilanne, jossa ryhmä kokee, ettei johdolla ole riittävää kompetenssia kyseisessä asiassa, johdon näkemykset asiasta ovat epäselviä tai johto näkee ympäristön erityisen epäselvänä ja kompleksisena. (Maitlis & Lawrence 2007.) Esimies voi myös itse seurata kyseisiä merkkejä ja pyrkiä ennakoimaan tilannetta vahvistamalla merkityksiä antavaa toimintaansa jo etukäteen.

On myös havaittu tiettyjä tekijöitä, jotka helpottavat ryhmän merkityksen luontia. Merkityksen luomisen on havaittu olevan sujuvampaa, mikäli ryhmällä on asiantuntemusta käsillä olevassa strategisessa asiassa tai sillä on formaalisti määritelty ja legitimi asema siinä. Myös ryhmän luottamus johdon asiantuntemukseen käsillä olevassa strategisessa asiassa, organisaation aiempi menestys aiheeseen liittyen ja prosessien tai rakenteiden tarjoamat mahdollisuudet merkityksenannolle tekevät siitä sujuvampaa. (Emt.) Näistä esimiehen näkökulmasta keskeiseksi nousee erityisesti viimeisimmäksi mainittu. Esimies voi pyrkiä järjestämään tilaa merkityksenannolle muokkaamalla prosesseja ja rakenteita sellaisiksi, jotka jättävät ryhmälle enemmän tilaa ja aikaa keskustelulle, pohdinnalle ja asioiden käsitteilylle.

Voidaan siis todeta, että merkityksenannon ja -luonnin muodostama tulkintaprosessi on oleellinen strategian toteuttamisen kannalta. Tulkintaprosessissa luotavat merkitykset ohjaavat ryhmän toimintaa ja vaikuttavat suoraan siihen, miten ryhmä toteuttaa strategiaa. Esimiehen on siis tärkeää olla tietoinen prosessin piirteistä sekä erityisesti merkityksenantoa helpottavista tekijöistä.

Strategian ja toiminnan yhdistäminen

Perinteisesti strategiatyökaluja (esim. BSC, SWOT) on kehitetty strategian suunnittelua varten. Monesti näissä työkaluissa strategiatyön nähdään etenevän lineaarisena prosessina, jossa korostuvat erityisesti toimintaympäristön analyysit sekä tavoitteiden ja mittareiden asettaminen. Näissä työkaluissa jätetään usein vähemmälle huomiolle strategian toteuttamisen ja soveltamisen osuudet, eivätkä ne juuri tarjoa mahdollisuutta tulkinnallisuudelle, joustavuudelle tai luovuudelle strategian toteuttamisessa. Toki suunnittelutyökaluja voidaan myös soveltaa joustavasti ja strateginen suunnittelu nähdä osaltaan jaettua ymmärrystä ja sitoutumista rakentavana mekanismina (Vilä & Canales 2008).

Käytännön kokemuksemme kymmenistä eri alan organisaatioista sekä tekemämme tarkemmat organisaatiokohtaiset selvitykset aiheesta vuosien 2007–2009 aikana ovat osoittaneet, että erityisesti esimiehet tarvitsevat työnsä tueksi kasvokkaiseen vuorovaiku-

tukseen perustuvia strategiayön menetelmiä, joiden avulla strategia muutetaan käytännön konkreettiseksi toiminnaksi keskusteluun, yhteiseen tulkintaan ja merkityksenluontiin perustuen. Esimiehet kaipaavat apuvälineitä erityisesti strategian toteuttamiseen. Näissä yhteyksissä keskustelun merkitys korostuu, mutta se ei yksin riitä. Menetelmien tulee myös aidosti ohjata käytännön toiminnan suunnittelua, toteuttamista ja arviointia sekä kaikkien näiden vaiheiden vastuuttamista, aikatauluttamista ja dokumentointia.

Aikaisemman tutkimuksen ja käytännön kokemusten viitoittamina olemme kehittäneet esimiesten tarpeeseen strategiayön menetelmiä, joilla pyritään vastaamaan erityisesti strategian ja toiminnan yhdistämisen käytännön haasteisiin. Menetelmiä on kehitetty ja pilotoitu aidossa strategiayön haasteissa. Niiden käytöstä ja sovellettavuudesta on pyydetty palautetta eri toimialoilla vaikuttavilta esimiehiltä sekä esimiestyötä tukevilta tahoilta. Väitämme, että erilaiset strategiayön menetelmät voivat toimia merkityksenantoa ja -luontia helpottavina tekijöinä. Erityisesti vuorovaihtukseen perustuvat ryhmän yhteistä pohdintaa tukevat menetelmät voivat toimia osana merkityksen luontia tukevana rakenteita.

Esittelemme seuraavassa tarkemmin kaksi toisistaan hieman poikkeavaa strategian ja toiminnan yhdistämiseen tähtäävää menetelmää. Ensimmäinen niistä on Puuttuva linkki, joka kuvataan kahden case-esimerkin kautta. Toinen kuvattavista menetelmistä on Tarinataulu, jonka kulku esitetään seuraavassa vertailun vuoksi.

Puuttuva linkki -menetelmä

Puuttuva linkki on menetelmä, joka on tarkoitettu esimiehen ja hänen tiiminsä tueksi silloin, kun tarkoituksena on miettiä tiimin toiminnan liittämistä strategiaan. Menetelmän nimi juontaa juurensa haasteesta, jonka moni esimies kohtaa käytännössä: Miten strategia aidosti ohjaa toimintaamme? Linkittykö strategia lainkaan tekemäämme työhön? Puuttuva linkki -menetelmä toimii apuna strategian toteutumisen arvioinnissa ja uusien toimenpiteiden sopimisessa. Se ohjaa liittämään tiimin tekemät asiat strategiaan, arvioimaan strategian toteutumista tällä hetkellä sekä miettimään, miten strategia toteutuisi entistä paremmin. Menetelmän kulkua ja soveltamistapoja esitellään seuraavaksi kahden case-esimerkin kautta.

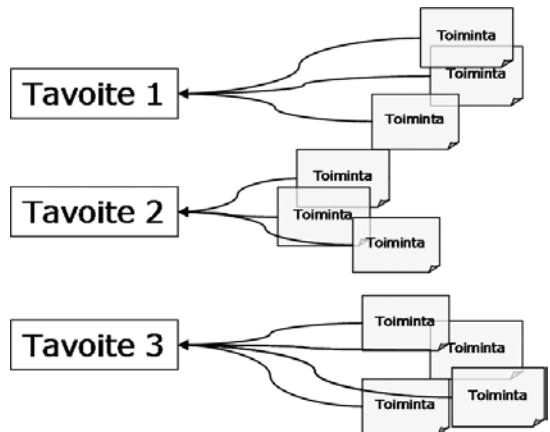
Case HR-tiimi

Erään globaalin yrityksen Suomen maaorganisaation HR-tiimin haasteena oli liittää oma toimintansa yrityksen strategiaan. Konzernstrategia tuntui tiimiläisten oman työn näkökulmasta liian yleiseltä. Tiimikohtaisia strategisia tavoitteita ei niin ikään ollut valmiiksi määritelty vaan tämä työ oli yrityksessä jokaisen tiimin omalla vastuulla.

Tiimin esimies päätti järjestää puolen päivän mittaisen tilaisuuden, jonka tavoitteena oli tehdä yhteistä tulkintaa strategian sisällöstä sekä määrittää tavoitteet tiimin toiminnalle. Lisäksi yhteistä aikaa haluttiin hyödyntää myös tavoitteiden mukaisten toimenpiteiden määrittelyyn. Esimiehen apuna tilaisuuden rakentamisessa, keskustelun fasilitoinnissa ja menetelmän soveltamisessa oli kaksi tutkijaa. Tilaisuus järjestettiin vuonna 2008 yrityksen omissa tiloissa.

Esimies esitteli tilaisuuden aluksi lyhyesti yrityksen strategian. Tämän pohjalta keskusteltiin ja haettiin yhteistä tulkintaa siitä, mitä globaali strategia tarkoittaa erityisesti lokaalista näkökulmasta ja mikä strategiassa on keskeistä kyseisen HR-tiimin kannalta. Tiimi tuotti keskustelunsa pohjalta muutaman tavoitteen, jotka se koki oman toimintansa kannalta keskeisimmiksi tulevalle strategiakaudella. Tavoitteet kirjattiin fläppipaperille.

Tämän jälkeen työtä jatkettiin yksilöpohdintana. Esimies ohjeisti tiimiläisiään miettimään, mitä tiimi tekee jo nyt onnistuneesti strategian toteutumisen eteen kunkin valitun tavoitteen osalta. Tiimiläiset kirjasivat asiat post-it-lapuille yksitellen. Jokainen tiimin jäsen, myös esimies itse, esitteli laput muille ja keskustelun päätteeksi ne kiinnitettiin fläppille sen tavoitteen viereen, johon lapulle kirjattu tekeminen liittyi. Kun kaikki tiimiläiset olivat esitelleet lappunsa muille, yhdistettiin keskenään päällekkäiset tekemiset pinoamalla laput päällekkäin tai poistamalla ylimääräiset (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Puuttuva linkki, toiminnan yhdistäminen tavoitteisiin.

Työskentely jatkui. Kutakin tavoitetta varten piirrettiin fläppipaperille palkki, joka kuvasi tavoitteen tämän hetkistä toteutumista. Esimies pyysi tiimiläisiään arvioimaan, miten hyvin strategia (tavoite) jo nyt toteutuu tiimin nykyisillä ponnisteluilla. Apuna arvi-

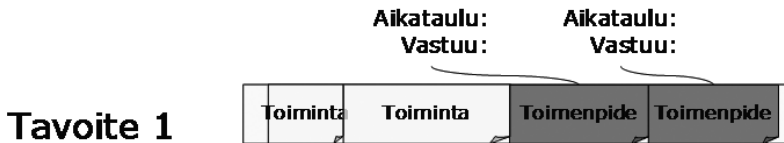
oinnissa käytettiin prosenttilukuja: 0 % tarkoitti, ettei tavoite toteudu lainkaan, 100 % puolestaan tarkoitti, että tavoite toteutuu täydellisesti (ks. kuvio 2). Vaihtoehdoisesti arvioita olisi voitu tehdä asteikolla hyvin – melko hyvin – melko heikosti – heikosti.



Kuvio 2. Puuttuva linkki, arvio tavoitteen toteutumisesta.

Seuraavaksi esimies ohjeisti tiimiään miettimään, millä toimenpiteillä tavoitetaso saavutettaisiin. Kuhunkin tavoitteeseen liittyvät toimenpiteet kirjattiin lapuille, jotka sijoitettiin tavoitepalkille. Tiimi mietti vielä lopuksi, miten hyvin tavoite saadaan uusien toimenpiteiden avulla toteutettua (ks. kuvio 3). Jatkossa suunnitelmaa

oli tarkoituksena vielä tarkentaa toimenpiteiden sekä niihin liittyvien vastuuhenkilöiden ja aikataulujen osalta siinä määrin kuin tämä olisi mahdollista. Työskentelystä syntynyttä dokumenttia (fläppipaperia) päätettiin siis jatkossa työstää edelleen sekä hyödyntää sitä toimenpiteiden etenemisen seuraamisessa.



Kuvio 3. Puuttuva linkki, jatkotoimenpiteistä sopiminen.

Alustavien jatkotoimenpiteistä sopimisen lisäksi arviointiin sitä, miten tiimin jäsenet olivat kokeneet osallistumisensa kyseiseen tilaisuuteen sekä miten menetelmä sopii tiimin käyttöön. Kokemukset osoittautuivat erittäin myönteisiksi strategian ymmärryksen ja tulkinnan sekä konkretisoinnin osalta, kuten myös arviot jatkotyöskentelysuunnitelmien suhteen. Tutkijat saivat myös jälkikäteen palautetta sekä sähköpostitse että suullisesti muutamalta osallistujalta siitä, kuinka hyödyllisenä tilaisuutta oli pidetty tiimin yhteisen strategiatalkinnan ja toiminnan suunnittelun kannalta. Puuttuva linkki -menetelmää levitettiin myöhemmin myös laajemmin koko organisaatioon esimiesten ja tiimien käyttöön.

Case yritysjohto ja esimiehet

Puuttuva linkki -menetelmää on suositeltavaa soveltaa kulloiseenkin tarkoitukseen parhaiten sopivalla tavalla. Toisena esimerkkinä menetelmän soveltamisesta esittelemme lyhyesti casen, jossa yritysjohto, noin 30 esimiestä sekä muutama asiantuntija kokoontuivat yhteen keskustelemaan strategian sisällöstä ja erityisesti toiminnan linkittämisestä vahvemmin yrityksen strategiaan. Kokeilua oli fasilitoimassa kaksi tutkijaa. Tilaisuus pidettiin yrityksen omissa tiloissa vuonna 2008. Case-yritys oli sama kuin edellisessä esimerkissä.

Tilaisuudessa osallistujat jaettiin sekaryhmiin. Ryhmien tavoitteena oli pohtia organisaatiolle yh-

teisten strategisten tavoitteiden nykyistä toteutumista ja toimenpiteitä, joiden avulla niiden toteutumista voitaisiin jatkossa edistää paremmin. Edelliseen case-esimerkkiin verrattuna tässä yhteydessä tavoitteet oli valmiiksi olemassa, joten keskusteluaika fokuoitiin nykyisten tavoitteiden toteutumisen arviointiin ja suunnitelmiin niiden aikaisempaa paremmasta toteuttamisesta.

Kukin ryhmä eteni menetelmän soveltamisessa, kuten aikaisemmassa case-esimerkissä esitettiin. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen pohdinnat käytiin yhdessä läpi ja niiden tulokset dokumentointiin. Tavoitteiden nykyisen toteutumisen arvioinnin osalta keskusteltiin muun muassa asioista, jotka helpottavat tai hankaloittavat niiden toteuttamista.

Menetelmä toimi tässä tapauksessa hyvänä apuvälineenä keskustelun fokuoimisessa tiettyihin asioihin ja sen avulla jaettiin yhteistä tietoa ja ymmärrystä strategisten tavoitteiden tämänhetkisestä tilasta sekä niiden paremmasta toteuttamisesta tulevaisuudessa. Puolen päivän mittainen tilaisuus oli myös organisaatiossa ensimmäinen kerta, kun johto ja esimiehet aidosti pyhittivät aikaa strategiakeskustelulle, strategian tulkinnalle sekä strategiaan liittyvien ideoiden työstämiselle. Osallistujien palautteista, arvioista ja ideoista koettiin olevan jatkossa hyötyä yhtäältä strategian sisältöpohdinnoissa ja toisaalta strategian toteuttamisen kannalta.

Tarinataulu-menetelmä

Tarinataulu on menetelmä, jonka tavoitteena on tiimin toimenpiteistä sopiminen sekä yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja tulkinnan tekeminen tiimin toiminnan ja strategian suhteesta. Menetelmän ideana on, että uusi strategia ja sen sisältämät tavoitteet liitetään tiimin strategiatarinaa eli siihen miten tiimi on jo aiemmassa toiminnassaan toteuttanut strategiaa. Strategiat sisältävät usein paljon tuttuja asioita, vaikka niitä käsitellään uusina. Tiimin aiemman työn huomiointi ja arvostaminen on tärkeää myös uutta strategiaa toteutettaessa.

Menetelmä etenee siten, että esimies voi tarpeen mukaan pitää alustuspuheenvuoron tavoitteiden sisällöstä ja esitellä erityisesti ne tavoitteet, joita juuri tänään aiotaan käsitellä. Esimies esittelee myös työskentelypohjan ja valitsee ryhmästä jonkun kirjaamaan

keskustelun muistiin. Työskentelypohjaan eli Tarinatauluun kirjataan ne tavoitteet, joita halutaan käsitellä.

Aluksi pohditaan yhdessä, miten tiimi on aiemmin historiassaan toiminut strategian toteutumiseksi. Pohdinta etenee tavoite kerrallaan. Tämän jälkeen siirrytään miettimään, mitä tiimi jo nyt tekee kyseisen tavoitteen toteutumiseksi: mistä kannattaa jatkossa pitää edelleen kiinni tai millaisesta toiminnasta on jatkossa syytä luopua. Seuraavaksi pohditaan tulevaisuutta: mitä uutta tiimin tulisi jatkossa tehdä, jotta kyseinen tavoite toteutuisi. Lopuksi on hyvä vielä pohtia, millaisia konkreettisia toimenpiteitä tämä vaatii. Samat kysymykset käydään läpi kaikkien tavoitteiden osalta.

Työskentelyn lopputuloksena syntyy Tarinataulu, johon tiivistyy tiimin tarina: aiemmin tehdyt asiat, nykyhetki sekä suunnitelma strategian toteuttamisesta jatkossa (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki Tarinataulu-menetelmän lopputuloksesta yhden tavoitteen osalta.

Tavoitteet	Historia	Nykyhetki	Tulevaisuus	Toimenpiteet
	Miten olemme aiemmin tiiminä toimineet strategian toteutumiseksi?	Miten jo tällä hetkellä tiiminä toteutamme strategiaa?	Mitä meidän jatkossa tulisi tiiminä tehdä strategian toteutumiseksi?	Millaisia konkreettisia toimenpiteitä strategian toteuttamiseksi tarvitaan?
Tyytyväinen asiakas, jonka odotukset ylittämme	Mehän olemme aina olleet teknologivetoisen yrityksen, jossa tuoteosaamisemme on ollut ylivertaista. Pari vuotta sitten uusi toimitusjohtaja toi vahvemman asiakaspainotuksen, ja silloin mekin ryhdyimme...	Tällä hetkellä meillä on vielä aika paljon tuoteveitoista ajattelua, joka osaltaan vaikeuttaa toimintaa. Olemme nimenneet vastaavat henkilöt eri asiakkaille, mikä tuntuu olleen toimiva ratkaisu. Puhumme kuitenkin vielä enemmän tuotteista kuin asiakkaista...	Kyllä meidän jatkossa tulee pystyä säilyttämään sekä perinteinen tuoteosaaminen että uudempi asiakaspainotus. Kyse on ajatustavan muutoksesta. Samalla tavalla kuin ruisleivän juureen lisätään aina välillä jotain uutta...	Sovitaan tässä, että jatkossa 1) lisäämme asiakkaiden luona käytettyä aikaa, 2) pyrimme kukin hankkimaan myös uusia asiakkaita ja 3) pidämme yllä ajantasaista tuoteosaamista...

Tarinataulu-menetelmä poikkeaa Puuttuva linkki-menetelmästä jonkin verran, vaikka molemmilla menetelmillä voidaan saavuttaa samankaltaisia tuloksia. Tarinataulu antaa enemmän liikkumavaraa ja tilaa luovuudelle ja se soveltuu siksi erityisen hyvin ryhmille, joilla on jo hieman pidempi yhteinen historia ja joille ”tarinan iskeminen” on luontaista.

Esimiehet ovat erilaisia ja he tarvitsevat työssä tueksi vaihtoehtoisia työkaluja. Sama työkalu ei sovi kaikkien käteen, joten on hyvä tarjota esimiehille erilaisia ja vaihtoehtoisia ratkaisumalleja strategiatyön haasteisiin. Menetelmien valinnassa myös esimiehen on tärkeää ottaa huomioon ryhmänsä piirteet ja valmiudet – ilman ennakkoluuloja.

Lopuksi

Esimiehet tekevät strategian toteuttamisessa puhe-työtä, jonka tavoitteena on antaa merkityksiä strategialle ja fasilitoida ryhmän tulkintaprosessia. Puhetyö on tavoitteellista vaikuttamista ryhmän tulkintaan ja

käsillä olevaan asiaan liitettäviin merkityksiin (ks. Gioia & Chittipeddi 1991; Weick 1991). Erityisen tärkeään rooliin nousevat tulkinnan pohjalta tehtävät johtopäätökset, valinnat ja toimenpiteet. Esimiehet kaipaavat apua tähän työhön. Tässä katsauksessa kuvattujen menetelmien kaltaiset välineet tarjoavat keinon edesauttaa ryhmän tulkintaprosessia.

Laajasti käytössä olevat strategiatyön välineet, kuten esimerkiksi tasapainotettu tuloskortti, ovat juuriltaan strategisen suunnittelun työkaluja. Näitä kuitenkin käytetään usein myös viestinnän ja strategian toteuttamisen välineinä. Työkaluja ei välttämättä ole tähän käyttöön suunniteltu ja siksi niiden soveltamisessa strategian toteuttamiseen tai -viestintään ilmeneekin usein hankaluuksia. Käytännön kokemus-temme mukaan erityisesti tila tulkinnalle, pohdinnalle ja yhteiselle merkityksen rakentamiselle vaikuttaa suunnittelutyökaluissa olevan varsin rajattua.

Väitimme aiemmin, että esittelemämme menetelmät voivat edesauttaa ja helpottaa ryhmän mer-

kityksenluontityötä. Kuvaamamme case-esimerkit vahvistavat tätä väitettä. Esimerkkitapauksissa eri ryhmille luodut tilanteet yhteiselle merkityksen luomiselle ja tulkinnalle tarjosivat niille mahdollisuuden keskusteluun, pohdintaan ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseen menetelmien avulla. Palautteen ja tutkijoiden omien havaintojen perusteella voidaan todeta, että kuvatuissa tilaisuuksissa strategian ympärillä käytyä tulkintaa edesauttoi menetelmän tarjoama rakenne.

Menetelmät toki ovat vain osa kokonaisuudesta, eikä niitä tule lähestyä itseisarvoisina. Menetelmien rooli on tarjota keskustelulle ja tulkinnalle foorumi ja rakenne, mutta ne toimivat vain välineinä prosessissa. Menetelmäharjoitukset vailla tavoitetta, tarkoitusta ja aitoa kiinnostusta ryhmän pohdinnasta saattavat jopa vaikuttaa ryhmän tekemään strategiatulkintaan väärillä tavalla. Huomattavaa on myös, että välineitä

tulisi käyttää siihen tarkoitukseen, johon ne on laadittu ja olla varsin huolellinen niiden soveltamisessa muihin käyttötarkoituksiin.

On myös tärkeää havaita, että yksi työkalu ei välttämättä istu kaikkien käteen. Esimiehet ovat varsin heterogeeninen ryhmä, jossa koulutustausta, kokemus, johdettavan organisaation koko ja tekemisen tapa vaihtelevat huomattavasti. Useat strategian toteuttamisen haasteet ovat kuitenkin yhteisiä huomattavan erilaisissakin positioissa työskenteleville esimiehille. Esimerkiksi Puuttuva linkki -menetelmän tavoite, strategian yhdistäminen työhön, on haaste, jonka kohtaavat kaikki esimiehet tilanteesta riippumatta. Olemme tässä artikkelissa esitelleet myös toisen samaan tarkoitukseen suunnitellun menetelmän nimenomaan sen vuoksi, että esimiehille on tärkeää tarjota heidän omaan persoonaansa, kulttuuriinsa ja toimintatapaansa parhaiten palvelevia vaihtoehtoja.

Kirjallisuus

- CHAFFEE, E.E. (1985). *Three models of strategy*. *The Academy of Management Review*, 10, 89–98.
- FLOYD, S.W. & WOOLDRIDGE, B. (1992). *Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note*. *Strategic Management Journal*, 13, 153–167.
- GIOIA, D.A. & CHITTIPEDDI, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. *Strategic Management Journal*, 12, 433–448.
- IKÄVALKO, H. (2005). *Strategy process in practice practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2005, 1. Espoo: Helsinki University of Technology.
- JOHNSON, G. & SCHOLES, K. (1999). *Exploring corporate strategy*. 5th ed. London: Prentice Hall Europe.
- KARKULEHTO, K. & SALOMAA, K.-R. (2007). *Kertomuksia esimiesten rooleista strategiaviestinnässä*. Konferenssipaperi. Työelämän tutkimuspäivät: Tampere, 8.–9.11.2007.
- KARKULEHTO, K. & SALOMAA, K.-R. (2008). *Esimiesten roolit organisaation strategiaviestinnässä*. *Työn Tuuli*, 1, 15–19.
- MAITLIS, S. & LAWRENCE, T.B. (2007). *Triggers and enablers of sensegiving in organizations*. *The Academy of Management Journal*, 0, 57–84.
- MANTERE, S. (2008). *Role expectations and middle manager strategic agency*. *Journal of Management Studies*, 45, 294–316.
- ROULEAU, L. (2005). *Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day*. *Journal of Management Studies*, 42, 1413–1441.
- SMIRCICH, L. & STUBBART, C. (1985). *Strategic management in an enacted world*. *The Academy of Management Review*, 10, 724–736.
- SUOMINEN, K., KARKULEHTO, K., SIPPONEN, J. & HÄMÄLÄINEN, V. (2009). *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki: WSOYpro.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- WESTLEY, F.R. (1990). *Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion*. *Strategic Management Journal*, 11, 337–351.
- VILÄ, J. & CANALES, J.I. (2008). *Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC*. *Long Range Planning*, 41, 273–290.
- WOOLDRIDGE, B. & FLOYD, S.W. (1990). *The strategy process, middle management involvement, and organizational performance*. *Strategic Management Journal*, 11, 231–241.