

Tero Mellin

ADKAR-malli strategian jalkauttamisen tukena

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

27.04.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tero Mellin ADKAR-malli strategian jalkauttamisen tukena 37 sivua 27.4.2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketalous
Ohjaaja	Vanhempi lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia strategian käytäntöön viemistä tukeva yleisluontoinen jalkautussuunnitelmamalli. Mallin tuli auttaa yrityksiä toteuttamaan strategian jalkauttaminen etukäteen suunniteltuna ja johdettuna projektityönä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, jonka perustana oli kirjallisuuskatsauksen lisäksi laatijan pitkä käytännön työkokemus lukuisista suurista projekteista, strategiaprojekteista sekä esimiestoiminnasta ja liiketoiminnan prosessien kehittämisestä. Lisäksi työn taustalle haastateltiin strategiakonsultteja ja käytännön kokemusta strategiatyöstä omaavia yritysjohtajia.</p> <p>Opinnäytetyö osoittaa, että strategian jalkauttamisen keskiössä ovat ihmiset strategian toteuttajina. Strategian käytäntöön pano on puolestaan pääasiallisesti muutosjohtamista. Strategian teorian ja muutosjohtamisen yhdistämiseksi mallin taustalle valikoitui ADKAR-mallin selkeyden vuoksi.</p> <p>Haastatteluiden yhteenvedon ja teoriaviitekehityksen perusteella osoittautui, että strategian teorioista on paljon kirjallista aineistoa sekä useita tutkimuksia. Strategian tehokkaasta käytäntöön viemisestä on kuitenkin vain vähän tutkimustietoa.</p> <p>Yritykset käyttävät paljon resursseja strategian laatimiseen. Jalkautussuunnitelmamallin avulla strategiatyö viedään käytäntöön huomioiden työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi sekä määrittelemällä strategialle mitattavat tavoitteet. Toteuttamisessa on viestinnällä keskeinen rooli.</p>	
Avainsanat	strategiatyö, muutosjohtaminen, ADKAR-malli, jalkautus

Author(s) Title Number of Pages Date	Tero Mellin Strategy Implementation with ADKAR Model 37 pages 27 th Apr 2017
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Economics and Business Administration
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The target for this thesis was to develop a universal model for strategy implementation. Its aim was to help businesses to see strategy implementation as a pre-planned and structured project work.</p> <p>The thesis has a focus on operational aspects. It was based on literature, and interviews of strategy consultants as well as top business leaders with hands on experience of strategy work. The thesis is also based on the author's vast work experience in large projects, strategy projects, years as a team leader and as a business process developer.</p> <p>The thesis shows that it is the people who make the strategy to become a reality. Implementation work is mostly change management on its core. To combine the strategy work theories and practical change management the ADKAR-model was chosen because of its clarity.</p> <p>On basis of the interview results and the theoretical framework it became evident that a lot of studies have been made on strategy models. It was, however, difficult to find studies of effective strategy implementation.</p> <p>Businesses use a lot of resources to create strategies. With the help of the implementation model the strategy can be taken into use. The model focuses to take people motivation and their commitment into account. The model encourages to set measurable key performance indicators to strategy work. Communications has a key role in making the strategy work.</p>	
Keywords	strategy work, change management, ADKAR, implementation

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämishanke	2
2.1	Kehittämishankkeen tiedonhankintamenetelmät	3
2.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	4
3	Kirjallisuuskatsaus ja haastattelutulokset	5
3.1	Klassinen strategiamalli	5
3.2	Nykyaikainen jatkuva strategian johtamisen malli	6
3.3	Sinisen meren strategia	7
3.4	Asiantuntijoiden ja johtajien näkemyksiä strategiasta	8
3.5	Haastateltavien näkemyksiä jalkauttamisesta	10
3.6	ADKAR	12
3.7	ADKAR-malli	13
3.7.1	Tietoisuus	13
3.7.2	Halu	14
3.7.3	Tieto	15
3.7.4	Taito	16
3.7.5	Vahvistaminen	16
4	Jalkautussuunnitelman laatiminen ADKAR-mallin mukaan	17
4.1	Strategian jalkautussuunnitelmamallin keskeisimmät osa-alueet	18
4.1.1	Taloudelliset tavoitteet ja niiden johtaminen	20
4.1.2	Toimintatavan muutos	20
4.1.3	Tavoitellut tuotokset ja hyväksymiskriteerit	22
4.1.4	Mittaaminen ja seuranta	23
4.1.5	Keskeiset sidosryhmät	23
4.1.6	Viestintäsuunnitelma	24
4.1.7	Osaamisen kehittämisen suunnitelma	25
4.1.8	Jalkautuksen riskianalyysi	26
4.1.9	Strategian jalkautuksen aikataulu	29
4.1.10	Strategian jalkautuksen vaiheistus	30
4.1.11	Jalkautuksen organisointi	32
5	Yhteenveto	33
5.1	Miksi ADKAR-malli?	36

5.2 Jalkauttamismallin jatkokehittäminen	37
Lähteet	38

1 Johdanto

Marsalkka Helmuth von Moltke (Huges 1993, 14) on sanonut, että ”yksikään suunnitelma ei selviä kontaktista vihollisen pääarmeijan kanssa ja että vain maallikko uskoo komentajan suunnitelleen taistelusuunnitelman etukäteen ja noudattaneensa sitä kirjaimellisesti.” Strategian teoriaan tutustuessa on lähes mahdotonta välttyä kohtaamasta historian suuria sotatieteiden ja sotataidon mestareita. Strateginen johtaminen tähtää pitkän tai keskipitkän suunnittelun tavoitteiden kuvaamiseen ja niiden suuntaviivojen määrittelyyn, joiden avulla tavoitteeseen uskotaan päästävän. Strategian tavoitteiden osalta tämä pätee niin sotatieteessä kuin yritysmaailmassa, vaikka muuten yhtäläisyyksien vetämistä sodan ja yritysmaailman välille kannattanee yleensä välttää. Hyvä strategia yksistään ei kuitenkaan takaa menestystä. Ilman suunniteltua, johdettua ja hallittua käyttöottoa, on olemassa riski, että strategian tavoitteita ei organisaatiossa ymmärretä riittävän selkeästi. On myös riski, että halu strategian tavoitteiden saavuttamiseen jää puutteelliseksi. Edelleen on riski siinä, että organisaatiossa ei riittävällä tavalla tunneta henkilöstön tietämyksen ja taitojen tasoa strategisten ja taktisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli strategiatyön johtaminen on puutteellista ja suunnittelematonta, on riski, että strategian tärkeyden ja tavoitteiden merkityksen vahvistaminen jää organisaation ylemmän johdon taholta puuttumaan. Moltken sanat mielessä, jalkauttaminen tulee suunnitella huolellisesti, samalla ymmärtäen, että harva strategiasuunnitelma toteutuu kirjaimellisesti.

Strategian tavoitteet asetetaan yli vuoden päähän, jolloin strategiasta muodostuu sen laatineelle yritykselle tai organisaatiolle pitkän aikavälin suunnitelmien suuntaviivat. Tätä lyhemmän aikavälin tavoitteet kuvataan tyypillisesti taktisina tavoitteina. Moltken lisäksi toisen sotatieteissä usein lainatun henkilön, Sun Tzun, väitetään (Wikiquote 2017) todenneen strategian ja taktiikan suhteesta, että ”strategia ilman taktiikkaa on hitain tie voittoon ja että taktiikka ilman strategiaa on vain hälyä ennen vääjäämätöntä tappiota.” Strategian jalkauttaminen ilman etukäteen laadittua ja johdettua käyttöönottosuunnitelmaa onnistuu vain hyvällä tuurilla.

Työskentelen kyberturvallisuuskonsulttien johtajana kansainvälisessä konsulttitalossa. Kuulumme suureen kansainväliseen konsulttiyritysketjuun. Yritys on täällä Suomessa oma osakeyhtiönsä. Yksi monista ison talon hyvistä puolista on se, että voin työssäni haastatella isoa joukkoa eri alojen asiantuntijoita. Toinen tämän kyseisen ison talon hyvä

puoli on se, että sen toimintatavat ovat olleet suuressa murroksessa viimeisen reilun vuoden aikana. Vuoden sisällä henkilöstöllemme on ilmoitettu kahdesta todella isosta strategiatason muutoksesta. Ensin henkilökunnalle ilmoitettiin kaikki viisi Pohjoismaata yhdistävästä Nordic-yhteistyöhankkeesta. Tällä tavoitellaan markkinaosuuden kasvua ja sen kautta meidän on myös entistä helpompaa tarjota asiakkaillemme osaavat kansainväliset ammattilaiset eri projekteihin. Voidaan ajatella henkilöstömme lähes viisinkertais-tuneen tällä yhdellä strategisella päätöksellä. Kun tätä ensimmäistä muutosta vielä sulateltiin, ilmoitettiin toisesta isosta strategiatason päätöksestä. Tilikauden vaihtuessa ke-säkuussa 2018, yhdistetään Nordic-yhtiömme osaksi suurempaa Luoteis-Euroopan kat-tavaa yhtiötä. Nämä muutokset ovat luonnollisesti herättäneet paljon erilaisia näkemyk-siä henkilöstön keskuudessa kaikissa niissä maissa joita muutos koskettaa. Strategia-tason muutoksien läpiviemisessä on aina kyse strategian johtamistyöstä ja muutosjohta-misesta. Tämä kaksinkertainen ja molemmilla kerroilla koko yrityksen strategian läpileik-kaava muutoshankkeiden yhdistelmä sai minut innostumaan kehittämishankkeesta, jonka lop-putuloksena syntyi strategian jalkauttamismalli.

Minulla on lähes kahdenkymmenen vuoden kokemus tietotekniikan, telekommunikaation ja tietoturvan alalta. Työvuosieni aikana olen osallistunut kymmeneen projektihankkeisiin ja ollut suunnittelemassa, toteuttamassa ja johtamassa useita suurempia ja pienempiä strategioita ja strategisia hankkeita. Suurin osa näistä hankkeista ovat olleet menestyk-sekkäitä, mutta joukkoon mahtuu myös epäonnistumisia. Muutoshankkeiden epäonnis-tumisissa on usein ollut merkittävänä tekijänä se, että hankkeiden viestintä on ollut yksi-suuntaista. Viestinnän vastaanottajalle ei ole annettu mahdollisuutta vuoropuheluun, hei-dän näkemystään ei ole kuultu, eikä heitä ole millään tavalla osallistettu hankkeen val-misteluun. Pahimmillaan keskeinen strategia on koetettu jalkauttaa käytäntöön yksipuo-lisella uuden strategian esittelyllä ja sen jälkeen oletettu, että henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut. Tosiasiallisesti tällä tavoin menettelemällä on saatu aikaiseksi vain häm-mennystä, sekaannusta ja suoranaista vastustusta.

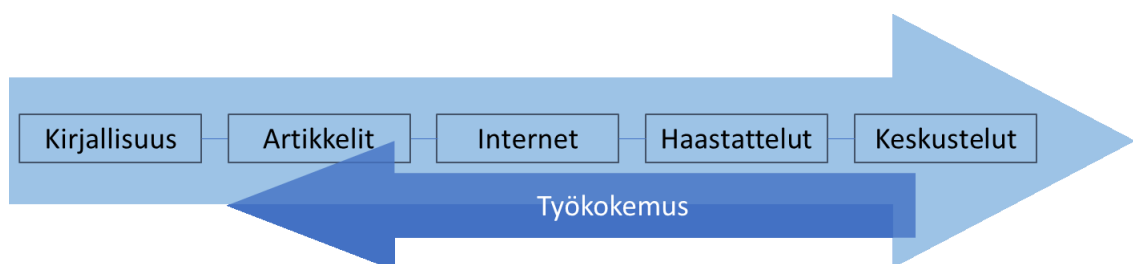
2 Kehittämishanke

Tässä opinnäytetyössä kehitetään ja kuvataan loogisesti etenevä strategian jalkautta-missuunnitelmamalli. Jalkautuksen tarkoituksena on varmistaa yrityksen strategian on-nistunut käyttöönotto. Suunnitelman osavaiheita peilataan Jeffrey M. Hiattin kehittämää ADKAR-muutoksenhallintamalia vasten (Hiatt 2006). ADKAR-mallin nimi muodostuu sen

osavaiheiden englanninkielisten sanojen alkukirjaimista. Mallin osavaiheet suomennettuna ovat tietoisuus (*awareness*), halu (*desire*), tieto (*knowledge*), taito (*ability*) ja vahvistaminen (*reinforcement*). Malli vaiheistaa muutoksenhallinnan viiteen selkeään kokonaisuuteen ja auttaa tunnistamaan ja välttämään tyypillisimpiä muutoksenjohtamisen virheitä. Strategia määrittää toiminnalle tavoitteen, jonka saavuttamiseksi strategiaa toteutava taho, kuten yritys, organisaatio, tiimi tai yksilö työskentelevät. Suunnitelmamallissa otetaan kantaa jalkauttamisen ja toimintatapojen muutoksen johtamiseen, koulutustarpeeseen, toiminnan ja osaamisen kehittämiseen, hyötyjen tunnistamiseen ja jalkautuksen organisointiin. Lisäksi jalkauttamisprosessiin kuuluu oleellisena osana muutosviestintä ja viestintäsuunnitelma.

2.1 Kehittämishankkeen tiedonhankintamenetelmät

Tiedonhankintamenetelminä työssä on käytetty ammattikirjallisuutta, artikkeleita, internetsisältöjä ja muita kirjallisia lähteitä. Lisäksi tietoa on kerätty haastattelemalla strategiakonsultteja ja yritysjohton ammattilaisia. Strategiakonsulttien haastattelut, kolme yksilöhaastattelua, keskittyivät teemoiltaan strategiaan yleisesti. Selvitin asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, mitä strategialla yleisesti tarkoitetaan, miksi yrityksissä tehdään strategiatyötä ja mitä tavoitteita strategialle asetetaan. Yritysjohton ammattilaisten haastatteluita tehtiin neljä kappaletta. Liikkeenjohton yleisjohtajien lisäksi joukossa oli yksi viestintäjohtaja sekä yksi ammattiupseeri. Johton haastatteluissa kysyttiin vastaavat kysymykset strategiasta ja strategiatyön tarkoituksesta kuin asiantuntijoiden haastatteluissa. Tämän lisäksi kartoitin haastateltavien näkemyksiä siitä, miten he itse tai heidän edustamansa yritykset ovat vieneet strategian käytäntöön. Aina ei edes ylimmällä johdolla ole mahdollisuutta tai mandaattia yksin päättää jalkauttamisesta. Tästä syystä kysyin haastateltavien näkemystä myös siitä, mitkä olisivat heidän omasta mielestään parhaiten toimivat tavat strategiatyön viemiseksi käytäntöön. Haastattelut tehtiin loppusyksyn 2016 ja talven 2017 aikana. Teorian ja haastatteluiden pohjalta keräämäni tietoa tulkitseen oman työkokemuksen perusteella kertynyttä käytännön osaamistani vasten.



Kuvio 1. Tiedonhankintaprosessi.

2.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastatteluvastaukset taltioitiin muistioina. Haastateltaville luvattiin täysi anonymiteetti, jotta vastauksista muodostuisi mahdollisimman henkilökohtainen ammattilaisen näkemys. Haastatteluiden lisäksi osan asiantuntijoista kanssa on käyty myös täydentäviä keskusteluita myöhemmin. Haastatteluiden ja keskusteluiden tulokset esitellään jäljempänä asiayhteydessä. Käyttämäni haastattelumalli on menetelmänä teemahaastattelu. Teemahaastattelulla pyritään lisäämään ymmärrystä erilaisista ilmiöistä. Jorma Kanasen (2012, 99) mukaan tätä haastattelutapaa voidaan käyttää kehittämistutkimuksessa apuna muun muassa silloin, kun tavoitteena on arvioida tulosten vaikuttavuutta. Teemahaastattelu on kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen mukainen tiedonkeruumenetelmä. Teemojen avulla haastattelija kartoittaa haastateltavien näkemyksiä tutkimuksen aiheista. Tein haastattelut yksilöhaastatteluina. Haastattelu soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi kehittämistyöhön hyvin. Yksilöhaastatteluiden vastausten analysoinnin perusteella voidaan määrittää vastausten saturaatiopiste. Tällä tarkoitetaan tilannetta jossa vastaajien määrän lisäämisellä ei enää saavuteta uutta ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Strategiahaastatteluiden yhteydessä strategian tarkoituksen tai strategian tavoitteiden määrittelyn saturaatiopiste löytyi jo muutaman haastattelun jälkeen. Myöhemmät vapaamuotoisemmat keskustelut edelleen vahvistivat tätä käsitystä.

Haastatteluiden aikana kirjoitetut haastattelumuistot, haastateltavilta saadut sähköpostivastaukset ja keskusteluissa esille nousseet teemat muodostivat kokonaisuutena haastatteluaineiston. Mikäli aineisto olisi muodostunut sivumäärältään laajaksi, olisi aineisto kannattanut pelkistää koodimerkitsemällä tekstit ja vastaukset. Koodaamisen etuna on auttaa tutkijaa löytämään nopeasti isosta aineistosta eri vastaajien vastaukset samaan teemaan tai kysymykseen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti, 2014, 141–142.) Translitte-roin osan haastatteluista, mutta en lopulta päätenyt käyttämään koodausmenetelmää, sillä koostettua haastatteluaineistoa on edelleen suhteellisen helppoa selata muistio-muodossaan.

3 Kirjallisuuskatsaus ja haastattelutulokset

Strategian käyttöönottoa edeltää strategian laatiminen. Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti kolme strategiamallia: klassinen strategiamalli (Vuorinen 2013), nykyaikainen jatkuvan strategian johtamisen malli (Vuorinen 2013) ja sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne 2005). Nämä auttavat muodostamaan kokonaiskuvaa siitä, mitä strategialla tarkoitetaan ja mihin strategiajohtamisella pyritään ja mitä strategian jalkauttamisella tarkoitetaan. Näiden mallien jälkeen esitellään Hiattin ADKAR-muutoksenhallintamalli (Hiatt 2006). Lopuksi esittelen poimintoja haastattelutuloksista. Tarkoituksena on auttaa lukijaa muodostamaan kokonaisuus teoriataustasta ja kannustaa laatimaan strategian jalkauttamismalli, joka huomioi olennaiset osavaiheet strategian toteuttamiseksi sekä auttaa välttämään toteuttamisen epäonnistumiseen johtavia tyypillisiä virheitä.

3.1 Klassinen strategiamalli

Äärimmilleen yksinkertaistettuna strategisen johtamisen, eli strategiatyön, voidaan sanoa koostuvan strategian luomisesta ja sen toimeenpanosta (Vuorinen 2013, 39.) Tässä perinteisessä strategiatyömallissa osallistuvien henkilöiden roolit on myös helppo jakaa suunnittelijoihin ja työn toteuttajiin. Tämän äärimmäisen mallin jatkoksi liitetään usein ainakin seuraavat osavaiheet: visio ja missio eli tavoitetilän ja olemassaolon tarkoituksen määrittäminen ja kirjaaminen, strategisten päämäärien asettaminen eli mitä strategiatyöllä tavoitellaan, strategian kuvaaminen eli mitkä keinot johtavat tavoitteeseen, itse strategian jalkauttaminen eli muutosprojektin tai -projektien suorittaminen sekä strategiatyön mittaaminen ja arviointi, ja mahdollisten korjaavien tai kehittävien asioiden tunnistaminen ja niiden takaisinkytkentä mallin aikaisempien osavaiheiden parantamiseksi. Tosin jos esimerkiksi visiota tai missiota pitää toistuvasti päivittää, on syytä miettiä niiden määrittämisen mielekkyyttä.

Klassisen strategiamallin heikkoutena voi sen kankeuden lisäksi pitää työntekijöiden jakoa laatijoihin ja tekijöihin. Strategian käyttöönotto on aina muutoshanke, eli muutetaan nykyistä tapaa viedä yritystä, organisaatiota, tiimiä tai yksilöä kohti tavoitetta jollain uudella strategiassa sovitulla tavalla. Ihmiset ovat lähtökohtaisesti muutosta vastaan, usein tähän viitattaessa puhutaan muutosvastarinnasta. Tämä korostuu, mikäli muutos koetaan ajaa läpi ylhäältä annettuna, ilman että muutoksen kohteena olevat ihmiset osallistetaan muutoksen valmisteluun ja suunnitteluun. (Blanchard 2008, 2.)

3.2 Nykyaikainen jatkuva strategian johtamisen malli

Klassisen strategiamallin sijaan Tero Vuorinen (2013, 41–44) esittää nykyaikaisen jatkuvan strategisen johtamisen prosessin ketteränä strategisen johtamisen kokonaisuutena. Vuorisen esityksen mukaan jatkuvassa prosessissa strategiatyö säilyttää edelleen työn vaiheistuksen, mutta vaiheet eivät orjallisesti seuraa toisiaan kronologisesti, eivätkä siten edellytä edellisen vaiheen päättämistä ennen seuraavaan siirtymistä. Lisäksi jatkuva menetelmä mahdollistaa nopean reagoinnin muutostarpeisiin.

Vuorisen nykyaikaisen jatkuvan strategian johtamisen prosessin vaiheet ovat:

1. strategisen aseman analyysi
2. strateginen valinta
3. strategian toimeenpano.

Vaiheessa yksi yritys korvaa klassisen vision ja mission määrittämisen keskittymällä analysoimaan: olemassaoloaan, tarkoitustaan, tahtotilaa, ympäristöä, kilpailijoita ja omia resurssejaan, esimerkiksi SWOT-analyysillä. Tällainen analyysi tuottaa yritykselle konkreettista päätöksentekoa ohjaavaa tietoa. Vaiheessa kaksi yritys valitsee missä markkinassa, millä tuotteilla tai palveluilla se aikoo olla mukana liiketoiminnassa ja mitkä ovat sen kilpailukykytekijät. Vaiheessa kolme keskitytään strategian toteuttamiseen konkreettisin toimenpitein. Tässä vaiheessa asiat organisoidaan, työntekijöitä motivoidaan ja sitoutetaan muutokseen, muutoksesta viestitään, ihmisiä koulutetaan ja ylipäätensä organisaatio kirkastaa strategisen tahtotilansa.

Tämän opinnäytetyön kappaleessa 4, jalkautussuunnitelman laatiminen ADKAR-mallin mukaan, keskitytään edellä kuvatun klassisen strategiatyönmallin vaiheeseen käyttöönotto ja Vuorisen (2013) esittelemän nykyaikaisen jatkuvan strategian johtamisen prosessin vaiheeseen 3 eli strategian toimeenpano. Keinona käytetään jalkautussuunnitelmaa, joka määrittelee, mitä toimenpiteitä pitää toteuttaa, jotta strategia saadaan elämään arjen käytännöissä. Arkikielen sanalla ”jalkautus” tarkoitetaan siis johdettua strategian käytäntöön vientiä.

3.3 Sinisen meren strategia

Strategioiden tekemiseen panostetaan usein paljon, mutta strategian toteuttaminen voi jäädä puolitiehen. Kirjassa Sinisen meren strategia todetaan (Kim & Mauborgne 2005), että toteutus on nivottava osaksi strategiaa, jotta rivityöntekijät saadaan sitoutumaan siihen ja toteuttamaan sitä. Tekijöitä on vaikeaa sitouttaa, jos strategia heidän työtään koskien tulee muualta annettuna. Silloin rivityöntekijöille tulee tunne, ettei heidän näkemystään työn tekemisestä ole arvostettu, koska heiltä ei ole kysytty mitään. Rivityöntekijät kannattaa siis ottaa mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, kun strategiaa tehdään. Kim ja Mauborgne ovat tutkimuksissaan todenneet, että sinisen meren strategioiden menestys riippuu siitä, onko prosessi ollut oikeudenmukainen.

Kim ja Mauborgne (2005, 31-32) kehottavat yrityksiä etsimään kokonaan uusia strategisia markkinoita, eli sinisiä meriä, perinteisten verisen kilpailun punaisten merten sijaan. Sinisen meren strategian mallin perustana on paitsi heidän kattava konsulttityöuransa, myös yli 150 vuosien 1880 – 2000 välisenä aikana tehtyä strategisen siirron analysointia yli 30 toimialalla. Strategisella siirrolla he tarkoittavat yrityksen johdon tekemiä päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka ovat johtaneet uusien markkinoiden löytämiseen.

Kim ja Mauborgne pitävät perinteisten punaisten merten strategiaa suunnittelevien ja toteuttavien yritysten strategian johtamista tavanomaisena kilpailijoihin ja lukuihin keskittyvänä mallina. Sinisen meren strategia ottaa lähtökohtaisesti huomioon yrityksen asiakkaan kokeman arvonnousun. Keskeisenä tekijänä he pitävät arvoinnovaatiota (Kim & Mauborgne 2005, 33). Arvoinnovaatiivinen yritys keskittyy samanaikaisesti sekä arvon luomiseen, että innovatiivisuuteen. Kim & Mauborgnen mukaan pelkästään arvoon keskittymällä ei lisätä riittävästi erottumista kilpailijoista. Toisaalta pelkkä innovaatio yksinään on usein tekniikkälähtöistä ja markkinoille ensimmäisenä ehtimistä. Yhdistämällä arvon luomisen ja innovaatiot sekä keskittymällä löytämään ratkaisut joilla strategiassa huomioidaan asiakkaan kokema arvonnousu, synnytetään asiakkaassa halu ostaa yrityksen tuote tai ryhtymään sen kanssa yhteistyöhön. Halun (*Desire*) merkitystä strategian jalkauttamisen onnistumiselle käsitellään alaluvussa 3.7.2 sekä kappaleessa 4.

3.4 Asiantuntijoiden ja johtajien näkemyksiä strategiasta

Kirjallisuudesta löytyvän tiedon lisäksi halusin kuulla asiantuntijoiden sekä yritysjohtajien näkemyksiä ja käytännön kokemuksia strategiasta, sen laatimisesta ja käytäntöön viemisestä. Toistin kysymykset samanlaisina kaikille. Ensimmäinen kysymys oli suoraviivainen kysymys siitä mitä tai mikä strategia vastaajien mielestä on? Eräs asiantuntija kiteytti vastauksen näin. ”Strategia on vaiheistettu suunnitelma, joka vie tavoitetilaa kohti” (Asiantuntija 1). Toisen asiantuntijan mielestä strategia tarkoittaa ”toimintaperiaatteita, joiden katsotaan olevan [tavoitteille] edullisia tai mieluiten optimaalisia tavoitetilan saavuttamiseksi” (Asiantuntija 2). Yksi yritysjohtajista viittasi keskusteluun erään kansainvälisen suuryrityksen operatiivisen johtajan kanssa siitä, mitä strategia on. Johtaja oli viitannut strategian olevan lista niistä asioista, joita yritys ei tee. Operatiivinen johtaja tarkoitti tällä, että suuryritys periaatteessa pystyy tekemään mitä vain, mutta jos se yrittää tehdä vähän kaikkea, se ei ole missään oikeasti hyvä. Siksi sen tulee valita se tarkka alue, jossa ollaan maailman parhaita. (Johtaja 1.) Johtajat myös korostivat strategian olevan polku, jolla päästä visioon tai tavoitteisiin.

Haastatteluaineiston perusteella voi tulkita, että yritysjohtajat useimmiten tuntevat paremmin klassisen strategiamallin. He näkevät strategiatyön vesiputousmallisena projektityönä. Asiantuntijoiden osalta aineisto viittaa useammin nykyaikaisen jatkuvan strategian johtamisen malliin. Johtuuko tämä siitä, että liiketoimintajohtajilla on taipumusta pyrkiä näkemään laajat prosessit projekteina joissa vaiheet seuraavat toisiaan selkeästi johdettavassa järjestyksessä? Onko asiantuntijoilla enemmän ”vapauksia” ajatella strategiaprosessia yhteisöllisenä ja osallistavana prosessina, pyrkimyksenä ehkä lieventää muutosvastarintaa? Näihin kysymyksiin voisi etsiä vastauksia tulevaisissa opinnäytetöissä joissa strategian laadintaa tutkitaan tarkemmin.

Toinen kysymys kartoitti vastaajien näkemystä siitä, miksi yrityksissä tehdään strategiatyötä, mitä tavoitteita sillä on ja ketkä yrityksessä osallistuvat strategian tekemiseen? Vastauksissa viitattiin ylemmän johdon ja avainhenkilöiden vastuuseen strategiatyön tekemisestä tai sen organisoimisesta, mutta korostettiin myös osallistamisen merkitystä. Erään asiantuntijavastaajan arvion mukaan ”bottom-up-strategiat tulevat yleistymään todennäköisesti transformaatiohaasteiden myötä” (Asiantuntija 1). Hän myös korosti, että strategian ei tule olla vain johdon yksinharjoitus. Johtajien vastauksissa eräs johtaja totesi, että ylimmän johdon on syytä osallistaa mukaan ainakin tärkeimmät tuote- ja palvelutiimit, jotta strategia ei jäisi julistuksen asteelle vaan sillä olisi myös kattava sisältö.

Strategiatyön tavoitteiden osalta korostettiin strategian merkitystä yrityksen kilpailuedun kirkastajana ja kriittisten menestystekijöiden määrittäjänä. Tavoitteina mainittiin myös arvojen merkitys sekä strategian päätöksenteon ohjausvaikutus. Tässä kysymyksessä johtajien ja asiantuntijoiden näkemykset olivat yhteneviä, erityisesti strategian tekemisen osallistamisen osalta. Johtajien vastauksissa toki korostui ylemmän johdon laajamittainen mukaan ottaminen ja asiantuntijoiden osalta mukaan strategian valmisteluun halutaan henkilöstöä laajemminkin. Johtajien näkemyksissä korostui myös liiketoiminnan tavoitteet ja strategiatyön kaupalliset näkökulmat asiantuntijavastauksia enemmän.

Kolmas kysymys kartoitti vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia siitä tekevätkö he strategiatyötä klassisen strategiamallin vai nykyaikaisen jatkuvan strategian johtamisen prosessin mukaan. Kysymys oli sanatarkasti. ”Onko strategiatyö yrityksessäsi jatkuvaa vai tarkistetaanko strategia määrävälein tarvittaessa?” Vastauksissa korostui strategian pitkäkestoinen luonne. Yhden asiantuntijan vastaus oli. ”Strategia on pitkän aikavälin suunnitelma, joka tarkennetaan vuosittain” (Asiantuntija 3). Toisen asiantuntijan mukaan ”on usein vaikeaa kyseenalaistaa totuttua ajattelua tai keskeisiä kulmakiviä, joita on mahdollisesti itsekkin ollut hahmottelemassa” (Asiantuntija 1). Näissä vastauksissa korostuu näkemys strategiatyöstä klassisen mallin mukaisena määrävälein, vuosikelloon sidottuna ajankohtana, tehtävänä työnä.

Erään johtajan näkemykseen mukaan strategiaa tarkastellaan lähinnä liiketoimintaympäristön muuttuessa (Johtaja 4). Toisaalta, eräs asiantuntija huomautti että, ”uudessa ajattelussa tiimit ja yksilöt asettavat itse tavoitteensa” (Asiantuntija 1). Hän jatkoi ajatusta vielä tarkentamalla, että tällä tavalla alhaalta ylös nostettuna strategiset tavoitteet muodostuvat usein kunnianhimoisemmiksi kuin mitä olisi uskallettu aikaisemmin ajatella. Ainoastaan yhden johtajan näkemyksen mukaan strategiatyön tulisi olla jatkuvaa (Johtaja 1). Myös hän silti korosti työn jakautumista siten että kerran vuodessa tarkistetaan isot linjat, kvartaaleittain eri strategiset hankkeet ja että hankkeiden läpimenon johtamisen tulee olla kokoaikaista. Tämän johtajan näkemys oli selkeimmin nykyaikaisen jatkuvan strategian johtamisen prosessin mukainen.

Neljäs kysymys kartoitti sitä, miten strategiatyötä johdetaan. Tämän kysymyksen kohdalla kaikkien haastateltavien näkemykset olivat selkeästi yhdenmukaiset. Strategiatyö nähdään käytännössä isona hankekokonaisuutena, joka koostuu osaprojekteista. Työ annetaan linjaorganisaation johdettavaksi. Osastojen, tiimien ja henkilöiden tavoitteet si-
dotaan strategisten hankkeiden tavoitteisiin. Johtajat korostivat selkeää mittaamista ja

säännönmukaista tavoitteiden seuranta. Johtajien näkemyksissä korostui myös se, että strategialla tulisi aina olla liiketaloudelliset tavoitteet ja että strategiaa tulisi ohjata liiketoimintayksiköistä käsin vaihtoehtona sille, että strategian määritteli yrityksen tukiorganisaatio. Tosin erään suuren teollisuusyrityksen johtaja totesi, että heillä on ”määritelty strategian ja liiketoiminnan kehitysyksikkö, joka huolehtii strategiatyön käytännön toimien läpiviemisestä” (Johtaja 4). Myös tässä yrityksessä strategian varsinainen sisältö tulee kuitenkin suoraan liiketoimintayksiköistä.

Asiantuntijat korostivat johtajia enemmän käytännön strategiatyöhön liittyviä asioita. Heidän kommentissaan nostettiin esille viestinnän ja projektien strategiaan liittyvien asioiden vahvistamisen tärkeyttä. Asiantuntijat korostivat myös tiimien työtapojen kehittämiseen ja seurantaan liittyviä huomioita. Eräs asiantuntija korosti ketteriä menetelmiä ja lyhyitä työn fokukseseen keskittyviä ohjauspalavereita tehokkaina tapoina johtaa tiimin toimintaa. (Asiantuntija 2.) Näin toimimalla työntekijöiden aikaa varataan itse hankkeiden läpiviemiseen ja tuhlataan vähemmän aikaa sisäiseen koordinointiin. Ketterien mallien käyttöönotto koettiin kuitenkin haasteelliseksi. ”Tiedetään mitä pitäisi tehdä, tunnetaan työkalut, mutta silti työtapojen uudistaminen jää tekemättä” (Asiantuntija 2). Strategiatyön johtamisen kysymyksen jälkeen haastatteluissa keskityttiin strategian käyttöönottoon, jalkauttamiseen. Jalkauttamisen osalta asiantuntijat korostivat johdon vastuuta ja nostivat huomattavasti enemmän käytännön asioita esille. Tämä seikka vahvistaa jalkauttamissuunnitelman tärkeyttä ja tarvetta. Haastatteluista jäi tunne, että jalkauttamissuunnitelman tärkeys tunnustettiin, mutta samanaikaisesti useammilta organisaatiolta sellainen puuttuu.

3.5 Haastateltavien näkemyksiä jalkauttamisesta

Haastatteluiden viidentenä osa-alueena kartoitin johtajien ja asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia strategian jalkauttamisesta. Kysymykset tässä osiossa selvittivät, mikä on henkilön mielestä olennaista huomioida jalkautuksessa. Kysyin miten ja kuinka usein strategian toteutumista tulisi mitata, mitkä olivat henkilöiden mielestä tärkeimmät roolit strategian toteuttamisessa? Minkälaisia muutoksia yrityksessä on toteutettu voimassa olevan strategian myötä ja miten toimeenpanossa on onnistuttu? Lopuksi kysyin näkemystä mistä yritys tietää, että strategian toteuttaminen on onnistunut?

Vastaajien mukaan strategian toteutumista mitataan esimerkiksi pörssiyhtiössä vuosi- ja osavuosikatsausten yhteydessä, strategisten ohjelmien tavoitteita seuraamalla ja peilamalla niitä erityisesti liiketoimintahyötyihin. Yksi asiantuntija esitti mielenkiintoisen näkemyksen siitä, että strategian mittaaminen on pääasiassa esimiesten, ei niinkään yrityksen johtajien tehtävä (Asiantuntija 2). Hän myös jatkoi, että mittaamiseen on syytä osallistua henkilöitä mahdollisimman monelta organisaatiotasolta. Sama asiantuntija oli sitä mieltä, että tämä mittaamistapa ei ole riippuvainen siitä onko strategiatyössä käytössä klassinen vai jokin modernimpi osallistava malli. Johtajien näkemyksissä korostui usein liiketoimintalähtöinen tavoitteisiin sidottu tarve. Myös hyvin suunniteltua viestintää pidettiin tärkeänä. Eräs johtaja totesi suoraan, että ”viestintä on tärkein asia jalkauttamisessa ja että onnistumisen mittaaminen tapahtuu normaalien liiketoimintamittarien kautta” (Johtaja 1).

Kysyttäessä mitkä roolit ovat tärkeimpiä jalkauttamisen toteuttajina, vastauksissa korostettiin toimitusjohtajan ja ylemmän johdon roolia osoittamassa toteuttamiselle suunnan, ja vaatimassa organisaatiolta sinne menemistä. Vastaavasti henkilöstöllä on erittäin tärkeä rooli strategian toteuttajana, erityisesti asiakasrajapinnassa. Toisin sanoen henkilöstön strateginen johtaminen ja strategiasisällön viestiminen ymmärrettävästi ovat johdon tärkeimpiä tehtäviä. Ymmärtämisen tärkeyttä korostivat myös vastaajat. ”Viestintä on tärkeintä” (Johtaja 4).

Erään vastaajan näkemys oli, että strategiapalavereissa sorrutaan usein tiedon jakamisen epätasa-arvoon. Viestijälle uusi strategia on tuttu, mutta hän autuaasti unohtaa, että se on vastaanottajalle vieras. Viestin informaatioisisältö jää sanomaltaan vajavaiseksi tai epäselväksi ja vastaanottaja ei ymmärrä uuden strategian merkitystä. Toinen tyypillinen virhe hänen mielestään on koettaa niputtaa aivan liikaa informaatioisisältöä viestiin, jolloin riskinä on vastaanottajan mielenkiinnon herpaantuminen sekä viestiä, että pahimassa tapauksessa strategiaa kohtaan. (Asiantuntija 2.) Johtajien vastaukset korostivat pitkälti samaa viestinnän sisällön selkeyden tärkeyttä. Eräs johtaja totesi, että tärkein rooli jalkauttamisessa on keskijohdolla, jota hän samalla piti kaikkein haastavimpana kohderyhmänä (Johtaja 1). Haasteet liittyvät hänen mukaan siihen onko keskijohdolla riittävästi aikaa keskittyä ja toisaalta riittävää osaamista ymmärtää se, miten ”toteutuksen tiimellyksessä käännetään nippelit takaisin strategian määrittelemiін tavoitteisiin” (Johtaja 1).

Kysyttäessä esimerkkejä siitä, minkälaisia muutoksia yrityksessä on onnistuttu toteuttamaan voimassaolevan strategian myötä, asia kiteytyi erään johtajan vastauksessa näin. ”Yrityksen tuotteiden osalta niiden ohjelmistokoodin turvallisuus on erittäin olennaista. Yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi valitsimme koodissa olevien tietoturva-avoittuvuuk-sien hallintaprosessin kehittämisen. Kun aloitimme, tuotekehitys tiesi reilusti alle kymmenestä tuhannesta haavoittuvuudesta. Nyt olemme tunnistaneet niitä jo yli viisi miljoonaa ja korjanneetkin yli miljoona.” (Johtaja 1.) Ei olekaan yllätys, että sama johtaja totesi vastauksena kysymykseen ”mistä tiedätte, että strategian toteuttaminen on onnistunut?” ”Sovitut hankkeet ovat valmistuneet, mittaustyö onnistuu ja sen kautta olemme pystyneet parantamaan asioita joiden olemassaolosta emme aiemmin edes tienneet” (Johtaja 1). Myös asiantuntijat ja muut johtajat olivat samoilla linjoilla. Strategialle on asetettava konkreettiset mitattavat tavoitteet, projekteille välitavoitteet ja mittarit. Niitä seuraamalla tiedetään, onko toteutuksessa onnistuttu.

3.6 ADKAR

ADKAR muodostuu englanninkielisten sanojen *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability* ja *reinforcement* alkukirjaimista (Hiatt 2006). Suomennettuna sanat ovat tässä opinnäyte-työssä käännetty sanoiksi tietoisuus, halu, osaaminen, kyky ja vahvistaminen. Joissakin tapauksissa *awareness* termin suomennoksella tarkoitetaan tietoisuuden sijasta ymmär-rystä. Tähän ei ole yksiselitteistä määritelmää. Valinta termien välillä tehdään sen mu-kaan, kumpi paremmin vastaa käyttöyhteyden tarkoitusta. Jeffery M. Hiattin ja Prosci Researchin kehittämän muutosjohtamisen mallin (Hiatt 2016) etuna pidetään sen san-gen yksinkertaista rakennetta. Mallia pidetään tulosorientoituneena ja sitä on helppoa soveltaa useaan erityyppiseen muutokseen. Lisäksi yksinkertainen viiden päätermin ra-kenne auttaa mallin muistamisessa ja sisäistämisessä. Samalla malli toimii kattavana muutosjohtamisen työkaluna.

Malli tarjoaa viitekehityksen ja järjestyksen ja se on suunniteltu ottamaan huomioon ihmi-set muutoshankkeiden keskellä, kohteena ja parissa. Sanojen järjestys ei ole sattumaa. Hiatt (2006, 3) perustelee, ettei muutoksen omaksumiseen voi syntyä aitoa halua, ennen kuin ihminen on tullut tietoiseksi häntä koskevasta muutoksesta. Hiattin mukaan juuri tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta herättää yksilössä halun hyväksyä tai vastustaa muutosta. Tieto ei voi edeltää halua, sillä ihmiset eivät lähtökohtaisesti ensin opettele tuntemaan asiaa, jota eivät halua tehdä. Kykyä tiedon hyödyntämiseen taitona ei synny ennen tietoa siitä mitä pitää tehdä. Halutun muutoksen ja käyttäytymisen vahvistaminen

on mahdollista vasta sen jälkeen, kun henkilö on osoittanut omaavansa taitoa päästä haluttuun tavoitteeseen.

3.7 ADKAR-malli

- Tietoisuus tai ymmärrys (*awareness*) tarvittavasta muutoksesta
- Halu (*desire*) tukea ja osallistua muutokseen
- Tieto (*knowledge*) miten tulee muuttua
- Taito (*ability*) toteuttaa tarvittava muutos, tarvittavin keinoin, tarvittavalla tavalla
- Vahvistaminen (*reinforcement*) pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi.

3.7.1 Tietoisuus

ADKAR-malli aloittaa tietoisuuden lisäämisestä. Tämän vaiheen tarkoituksena on saada ihmiset tietoiseksi tulevan muutoksen tärkeydestä. Työssäni kyberturvallisuuden parissa törmään usein asiakasyrityksiin, joiden haluna on viedä läpi erilaisia turvallisuustietoisuutta lisääviä hankkeita. Se miten näissä hankkeissa onnistutaan, on kokemukseni mukaan usein kiinni siitä, kuinka pitkälle pelkän tietoisuusvaiheen yli nämä hankkeet ja kampanjat suunnitellaan. Tietoisuuden kasvaessa siitä mikä tai millainen tuleva muutos on, johtaa ihmiset usein kysymään miksi muutos on tarpeen, miksi muutosta tarvitaan juuri nyt, mitä tapahtuu, jos muutokseen ei ryhdytä ja onko nykyisessä toimintatavassa kenties jotain olennaisesti väärin? Vastauksia näihin kysymyksiin on syytä pohtia jo ennen kuin varsinaiseen tietoisuuden lisäämiseen ryhdytään.

Muutoksen läpiviennin esteenä on sen mahdollisesti herättämä vastustus. Prosci Researchin vuonna 2005 tekemän tutkimuksen mukaan, johon osallistui 411 yritystä, muutostavastarinnan suurin syy oli organisaation henkilöstön tietoisuuden puute siitä, miksi muutos haluttiin tehdä (Hiatt 2006, 6). Hiatt mainitsee, että on olemassa organisaatioita kuten pelastustoimi tai armeija, joissa ennen päätöksen tai käskyn noudattamista ei pysähdytä kysymään miksi. Näissä tapauksissa kyse on kuitenkin toimintatavasta tai organisaatiokulttuurista, jossa suoran toiminnan tarpeen sanelee toimintaympäristö missä työtä tehdään. Mitä monipuolisempaa osaamista työntekijöiltä edellytetään, sitä tärkeämpää on kommunikoida muutoksen tarpeellisuus ja se miksi se tehdään juuri nyt.

Strategiajohtamisen kannalta tämä vaihe mahdollistaa organisaation kaikkien osallistamisen mukaan laatimaan strategiaa silloin, kun yritys valitsee klassisen strategiamallin sijasta dynaamisen jatkuvan strategian johtamismallin. Myös sinisen meren strategian mallin mukainen oikeudenmukainen prosessi kannustaa yrityksiä kasvattamaan työntekijöiden henkistä pääomaa luottamuksen ja sitoutumisen kautta (Kim & Mauborgne 2005, 214–215.) ADKAR-mallin yksi vahvuuksista on sen keskittyminen tunnistamaan mahdolliset esteet osavaihe kerrallaan. Kun muutoksen tarpeellisuudesta tiedottaessa on vastattu riittävällä tavalla edellä esitettyihin miksi kysymyksiin, voidaan siirtyä seuraavaan askeleeseen eli halun synnyttämiseen.

3.7.2 Halu

Muutoksen läpiviennin onnistuminen, kuten tässä työssä käsiteltävä strategian jalkauttamisen onnistuminen, ei ole pelkästään kiinni tietoisuuden lisäämisestä. Tietoisuus tarvittavasta muutoksesta yksinään ei vielä välttämättä motivoi henkilöitä kannattamaan muutosta ja ennen kaikkea ryhtymään toimiin muutoksen aikaansaamiseksi. Aivan kuten pelkkä tietoisuus sähköautojen paikallisesta päästöttömyydestä ei saa miina luopumaan vähäpäästöisestä bensiinimoottorisesta autosta. Toisin kuin tietoisuuden lisäämisen viestinnän ja kampanjoinnin suunnittelun osalta on, halun synnyttäminen ei ole etukäteen suunniteltujen tarkkaan määritettyjen tehtävien tai kysymysten huomiomisesta riippuvainen. Toisin sanoen tietoisuuden kasvattamisella ei automaattisesti synnytetä halua muutokseen. Halun synnyttämistä ohjaa ihmisen ymmärrys muutoksen vaikutuksesta juuri häneen itseensä ja käsitys siitä onko muutos hänelle uhka vai mahdollisuus.

Halun muodostumiseen vaikuttaa myös se, miten yksilö kokee organisaation ja toimintaympäristön aikaisemmat muutoshankkeet. Onko organisaation historiassa aikaisemmin viety muutoshankkeita systemaattisesti ja onnistuneesti läpi, vai onko hankkeita aloitettu, mutta jätetty ne sitten kesken? Lisähaastetta halun synnyttämiseen tuo myös se, että yksilöt organisaatiossa kokevat muutoksen henkilökohtaisella tasolla hyvin eri lailla. Yksilön senhetkinen elämäntilanne voi vaikuttaa muutoksen hyväksymiseen myös, mikäli muutos esimerkiksi edellyttää muuttamista toiselle paikkakunnalle, mikä on yksilön valmius ja halukkuus niin tehdä? Myös sillä miten henkilö kokee mahdollisuutensa onnistua muutoksessa, on iso merkitys muutoshalukkuuden synnyttämisessä. (Hiatt 2006, 19-22.)

Strategian jalkauttamisen ja yksilön motivaation tai halun arvioimisen kannalta Kim & Mauborgne pitävät tärkeänä tunnistaa kolme vaikutustekijää. Kuuluvatko henkilöt enkeleihin, paholaisiin vai neuvonantajiin (Kim & Mauborgne 2005, 196). Enkeleihin kuuluvat ne henkilöt jotka kokevat muutoksen hyödyttävän juuri heitä, paholaisiin kuuluvat ne joilla muutoksen seurauksena on eniten hävittävää ja neuvonantajiin ne poliittisesti taitavat tunneälykkäät ihmiset jotka tunnistavat muutoksen vastustajat ja puolustajat.

3.7.3 Tieto

Kun muutoksen tarpeellisuus ja sen henkilökohtaiset vaikutukset ovat selvillä ja kun henkilölle on muodostunut halu tukea muutosta, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, eli käsitellä mitä tietoa henkilö muutoksen läpiviemiseen tarvitsee. Tieto vastaa kysymykseen, miten muutos tehdään, oli kyseessä sitten uusi prosessi tai tietojärjestelmä tai tavoitteena ymmärtää muuttuneiden roolien ja vastuiden jakautuminen muutoksen yhteydessä. Tiedon lisääminen on sinällään usein suhteellisen suoraviivainen toimenpide. Haluttu muutos kirjataan ja tiedotetaan. Myyntiryhmän uusi myyntitavoite on 20 prosenttia edellistä vuotta korkeampi. Lähetettäessä luottamuksellista tietoa sähköpostilla, on sähköposti suojattava salakirjoitusohjelmalla. Näistä esimerkeistä käy hyvin esille se, että tieto yksistään ei kuitenkaan takaa muutoksen onnistumista. Miten uuteen myyntitavoitteeseen päästään tai millä salakirjoitusohjelmalla viestit tulee salata ja miten?

Entä jos esimerkkiin lisätään ADKAR-mallin aikaisemmat vaiheet tietoisuus ja halu? Myyntiryhmälle voidaan kertoa, että markkinatutkimuksen mukaan asiakkaiden investointihalukkuus kasvaa 20 prosenttia ja että myyjien bonukset sidotaan myyntitavoitteeseen, joka suhteutetaan tähän kasvuodotukseen. Tietoisuus muutoksesta ja halu sen hyväksymiseen sidotaan tietoon uudesta tavoitteesta. Nämä kolme asiaa yhdessä eivät kuitenkaan vielä takaa, että muutos onnistuu, sillä ei voida olla varmoja onko myyntiryhmällä riittävää taitoa kasvattaa myyntiä. Strategian jalkauttamisen yhteydessä tieto strategian tavoitteesta ei vielä yksinään takaa muutoksen onnistumista. Joissakin tapauksissa tieto voi myös vaatia vastaanottajalta kokonaan uuden asian omaksumista. Jos edellisen esimerkin myyntiryhmä on aikaisemmin toiminut puhtaasti asiantuntijaroolissa ja uusi muutos edellyttää heiltä liiketoimintasuunnitelman laatimista, voidaan henkilöiltä vaatia kokonaan heille vieraan asian omaksumista, tällöin pelkän tiedon lisäämisellä ei voida olettaa tarvittavan taidon karttumista. (Hiatt 2006, 23–30.)

3.7.4 Taito

ADKAR-mallin neljännellä elementillä, eli taidolla, tarkoitetaan todistettua kykyä toteuttaa haluttu muutos. Taidolla tässä kontekstissa viitataan aitoon kykyyn tehdä jokin asia konkreettisesti. Edellisen kappaleen luottamuksellisen sähköpostisisällön salakirjoittamisen esimerkin mukaisesti on tarpeen selvittää, onko organisaatiolla tarjota vaatimuksen täyttämiseksi teknisesti toimivat työkalut ja onko henkilöstöllä riittävä osaaminen työkalun käyttämiseen, ennen kuin haluttua käyttäytymisen muutosta tässä kontekstissa kannattaa lähteä työntekijöiltä vaatimaan. Hiattin (2006, 31–36) mukaan henkilön kykyyn kehittää tarvittavaa taitoa muutoksen läpiviemiseen vaikuttavat viisi tekijää. Henkilön psykologiset valmiudet, fyysinen kyvykyys, älyllinen kyvykyys, aika omaksua tarvittavat taidot ja tarvittavien resurssien, kuten taloudellisen tuen tai oikeiden työkalujen ja materiaalien saatavuus. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus vaikuttaa henkilön potentiaaliin kehittää riittävä taito muutoksen läpiviemiseen. Tätä potentiaalia voidaan mitata henkilön tai organisaation todistettuna kykynä toteuttaa haluttu muutos haluttua vaatimustasoa vasten.

3.7.5 Vahvistaminen

Viimeinen elementti ADKAR-mallissa on vahvistaminen. Muutoksenhallinnassa vahvistamisella tarkoitetaan keinoja, joilla yksilö tai ryhmä saadaan motivoitumaan muutoksen läpiviemiseen. Esimerkkejä vahvistamisesta ovat erilaiset bonusjärjestelyt, julkiset tai yksityiset tunnustukset hyvästä työstä, esimieheltä saatu aito kiitos ja muut positiiviset huomionosoitukset. Vahvistuksen kannalta ei voida vetää suoraa johtopäätöksiä suuren rahapalkkion tai esimiehen kiitoksen välisistä vaikutuseroista. Enemmän on Hiattin (2006, 37) mukaan vaikutusta sillä, kokeeko vastaanottaja häneen kohdistuneen vahvistuksen merkitykselliseksi itselleen ja onko vahvistus yhdistettävissä johonkin konkreettiseen saavutukseen tai tapahtumaan. Lisäksi vahvistusta tukee, jos henkilö ei pelkää negatiivisia seuraamuksia ja jos hän kokee, että häneen vedotaan luottamuksellisuuden kautta.

Vahvistamisella on Hiattin mukaan kolme tavoitetta. Vahvistaminen ylläpitää muutosta ja pyrkii estämään henkilöitä palaamasta vanhoihin muutoksen kohteina oleviin tapoihin. Vahvistaminen ruokkii muutosvauhtia ja ylläpitää liikettä. Kolmanneksi vahvistaminen auttaa luomaan organisaatiokulttuuriin positiivista muutoshistoriaa. Ihmiset muistavat onnistuneen muutosprosessin jatkossa, joka on omiaan helpottamaan tulevien muutosten läpivientiä.

4 Jalkautussuunnitelman laatiminen ADKAR-mallin mukaan

Tässä luvussa esiteltävä jalkautussuunnitelmamalli esittelee jalkautuksen tavoitteet, olosuhteet ja niistä johdettavat toimenpiteet, joiden avulla strategia saadaan toteutumaan niin yksilö-, tiimi-, kuin yritystasollakin. Strategiatyö tähtää muutokseen organisaation arkitiekemisessä ja usein ajatellaan, että muutosten läpivienti on vaikeaa. Amerikkalaisen muutosjohtamisen asiantuntijan Ken Blanchardin yhtiön tekemän tutkimusten mukaan, jopa 70 % muutoksista on arveltu epäonnistuvan (Blanchard 2010, 44). Suurimpana syynä epäonnistumiselle tutkimuksen mukaan on se, että hankkeita lähdetään viemään läpi ilman rakennetta. Tässä esiteltävä jalkautussuunnitelmamalli on tarkoitettu ratkaisemaan muutoksen läpiviennin haasteita. Sen on tarkoitus luoda suunnitelmalle rakenne, sekä auttaa pohtimaan mahdollisia ongelmakohtia jo ennen niiden syntymistä.

Niin kuin missä tahansa muutoksessa, myös strategian toimeenpanossa ilmenee hyvin todennäköisesti eriasteista muutosvastarintaa. Strategia ohjaa ihmisiä muuttamaan omaa toimintaansa uuteen suuntaan. Yksi jalkautussuunnitelman tarkoitus onkin auttaa organisaatiota luovimaan muutosvastarinnan läpi siten, että jokainen yksilö pystyy lopulta toimimaan sovitun uuden toimintatavan mukaisesti.

Muutosvastarinnan termi on suomenkielessä negatiivisesti latautunut verrattuna englanninkieliseen vastaavaan termiin *change resistance*. *Resistance* tarkoittaa enemmänkin hitautta kuin vastustusta. Vaikka muutosvastarintaa on pidetty perinteisesti huonona ilmiönä, voidaan sen myös ajatella olevan terve piirre työntekijässä. Muutosta kritisoivat ihmiset ovat usein niitä, joiden päivittäiseen työhön muutos eniten vaikuttaa. Lamautunut työntekijä, joka ei esitä vastalauseita, on välinpitämätön kaikkea muutosta kohtaan. Sitoutunut ihminen puolestaan haluaa oivaltaa itse miksi toivottu muutos olisi totuttua tappaa parempi. Kertooko vastustus pelosta vai johtuuko se eriävästä mielipiteestä? (Valpola ym. 2010, 116.) Hyvällä jalkautussuunnittelulla vastarinta voidaan kääntää muutoksen eduksi muuttamalla vastustajat muutosagenteiksi. Muutosagenteilla tarkoitetaan muutosprosessin vetäjää, esimiestä tai muuta muutoshalukasta ”tulisielua”, joka on vastuussa muutoksen läpiviemisessä organisaatiossaan. (Valpola ym. 2010, 126.)

Jalkautussuunnitelman tehtävä on myös tukea strategian käyttöönottoa projektimaisesti. Jalkautussuunnitelma onkin käytännössä sama asia kuin jalkautusprojektin projektisuunnitelma. Se sisältää tiedon tavoitelluista laadukkaista tuotoksista, resursseista ja aika-

taulusta. Projektisuunnitelmassa näiden kolmen tekijän tulee olla tasapainossa. Tingittäessä yhdestä projektikolmion tekijästä, vaikutus heijastuu kahteen muuhun osa-alueeseen.



Kuvio 2 Projektikolmio.

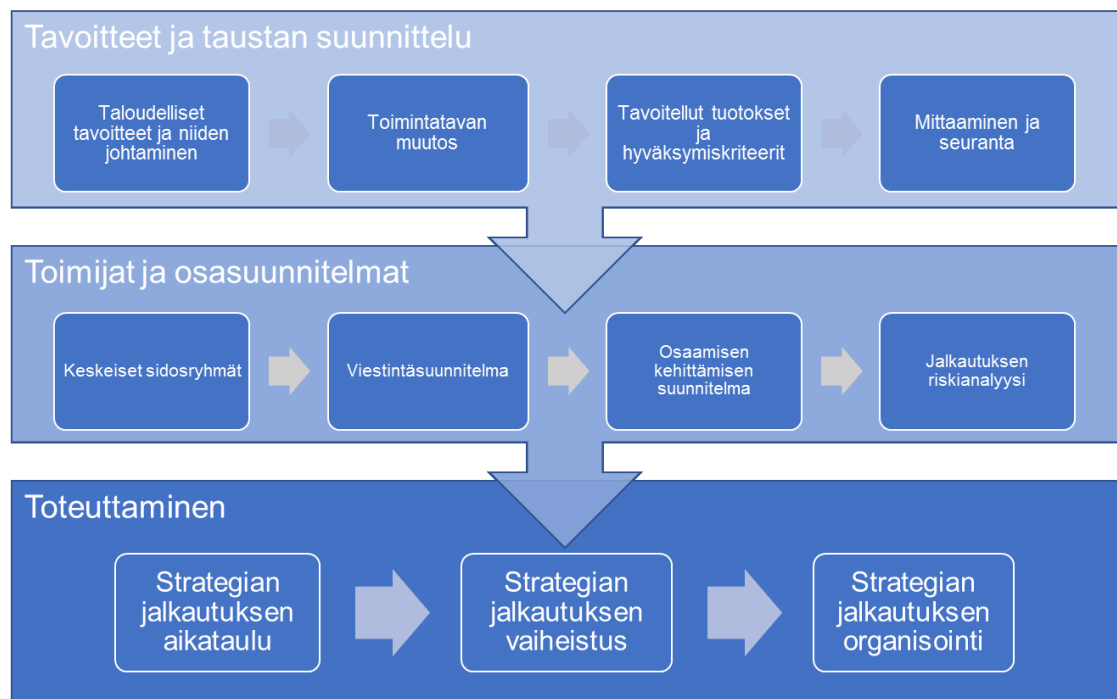
Jalkautusuunnitelmamalli auttaa kuvaamaan käytännössä, mitä toimenpiteitä strategian jalkautuksessa kannattaa tehdä. Hyvä projektisuunnitelma ei kuitenkaan automaattisesti takaa jalkauttamisen onnistumista, siksi jalkautussuunnitelma on hyvä yhdistää edellä kuvattuun ADKAR-muutoksenhallintamalliin (Hiatt 2006). ADKAR varmistaa sen, että suunnitelmamalli huomioi strategiatyön osalta myös tärkeimmät muutoksen kohteet, eli ihmiset ja heidän käyttäytymisensä.

4.1 Strategian jalkautussuunnitelmamallin keskeisimmät osa-alueet

Jalkauttamisprojektilla tulee olla etukäteen laadittu dokumentoitu projektisuunnitelma eli jalkauttamissuunnitelma. Se on syytä jakaa edelleen osavaiheisiin ja tarpeen mukaan nämä osavaiheet kannattaa pilkkoa pienempiin osakokonaisuuksiin. Dokumentoidun jalkautussuunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että projektin olennaiset tavoitteet ovat selvillä, projektin läpiviemiseen tarvittavat resurssit ovat olemassa, jalkautuksen aikataulu on suunniteltu, projektille on laadittu viestintäsuunnitelma ja että hankkeella on yrityksen johdon tuki.

Suunnitelman laadintaa aloitettaessa ei ole merkitystä sillä, mitä strategiatyön mallia yritys käyttää. Oli kyseessä sitten klassisen strategiamalli, sinisen meren strategia, jatkuvan strategisen johtamisen prosessi tai jokin muu strategian laatimisen malli. Kaikille näille on yhteistä tärkeys viedä suunnitelmat paperilta käytännön tekemiseksi. Klassisen mallin jako strategian laatijoihin ja tekijöihin saattaa edellyttää hieman enemmän panostamista ADKAR-mallin mukaisen halun *desire* herättämiseen, kun siirrytään laatimisesta toteutukseen. Sinisen meren strategian malliin on sisäänrakennettuna työntekijöiden sitouttaminen heti strategian laatimisen alkuvaiheista. Halu *desire* osallistua on enemmän mukana automaattisesti. Sen sijaan sinisen meren ollessa kyseessä, voi olla tarvetta keskittyä tiedon *knowledge* ja ennen kaikkea taitojen *ability* kehittämiseen ja varmistamiseen.

Jalkautussuunnitelma vaiheistetaan kolmeen päävaiheeseen. Ensimmäisessä päävaiheessa keskitytään tavoitteiden ja taustan suunnitteluun. Ohjaavana kysymyksenä tässä vaiheessa on, miksi uutta strategiaa tarvitaan? Toisessa päävaiheessa keskitytään jalkautuksen toimijoiden tunnistamiseen sekä olennaisten osasuunnitelmien laadintaan. Tämän vaiheen ohjaava kysymys on, miten jalkautus tullaan tekemään? Kolmannessa päävaiheessa keskitytään itse jalkauttamisen toteuttamiseen eli mitä tullaan tekemään. Kullakin päävaiheella on omat alavaiheensa. Yhdessä nämä kuviossa 3 ja seuraavissa alaluvuissa esitellyt alavaiheet muodostavat rungon strategian jalkautussuunnitelmalle.



Kuvio 3 Jalkautuksen vaiheistus.

4.1.1 Taloudelliset tavoitteet ja niiden johtaminen

Strategian jalkauttamismallin suunnittelu aloitetaan kuvaamalla strategian taloudelliset tavoitteet. Kaikissa tilanteissa ei ole välttämättä mahdollista kuvata taloudellista hyötyä eksaktisti rahasummina, mutta vähintään karkea arvio strategian hyödyistä liiketoiminnan tuloksen muodostamiselle olisi hyvä tunnistaa ja kirjata. Ylin johto kohtaa jatkuvasti erilaisia investointihankekysymyksiä ja pohtii niitä joko yrityksen arvoa kasvattavina tuloriville kirjattavina *topline* hankkeina eli yrityksen kassavirtaa kasvattavina tekijöinä, tai kustannussaraketta kerryttävinä *bottom line* hankkeina. Mikäli strategian taloudelliset tavoitteet pystytään kuvaamaan tuloriville, on johdon helpompi saada strategian resursointiin myös hallituksen hyväksyntä.

Mitä tarkemmin hankkeen taloudelliset tavoitteet saadaan kirjattua, sitä paremmin projektia voidaan johtaa näiden tavoitteiden kautta. Edellä kuvattiin erään yrityksen yhtä strategian osaprojektia, jonka tarkoituksena oli kehittää yrityksen ydintuotteen sovelluskoodin tietoturvaavoittuvuuksien hallintaprosessia. Tämän strategisen hallintaprosessin taloudelliset tavoitteet voisi kuvata suunnitelmassa esimerkiksi näin. Tunnistamalla entistä paremmin sovelluskoodin virheet jo ennen tuotteen lanseerausta asiakkaille, varmistamme että asiakkaiden luottamus meihin yrityksenä ja erityisesti tuotteeseemme turvallisuutena säilyy. Onnistuminen tässä strategisessa hankkeessa takaa yrityksellemme tulevaisuuden kassavirran.

Taloudellista arvoa ei tässä esimerkissä välttämättä edes yritetä laskea auki. Tavoite on kuitenkin taloudellisesti arvotettavissa ja projektin onnistumisen suorituskykykymittarit voidaan osaltaan sitoa taloudellisiin tavoitteisiin. Nyt projektia voidaan johtaa myös tulostavoitteiden näkökulmasta ja pitää sinällään hyvin teknistä strategiprojektin osavaihetta liiketaloudellisena investointina.

4.1.2 Toimintatavan muutos

Yrityksen strategian muutos tähtää yleensä liiketoiminnan kehittämiseen. Tarkastellaanpa esimerkkinä kuvitteellisen yrityksen myyntistrategian muutosta. Uudessa myyntistrategiassaan esimerkkiryitys aikoo jatkossa kohdistaa myyntityön johdon tunnistamiin avainasiakkaisiin. Samalla se pitäytyy osallistumasta muiden potentiaalisten asiakkaiden tarjouspyyntökierroksiin. Tämän toimintamallin tavoitteena on kohdistaa resurssit tehokammin niihin asiakkaisiin, joiden strateginen yhteistyökumppani yritys haluaa olla.

Tämä toimintatavan olennainen muutos kuvataan jalkautussuunnitelmaan siten, että taustaksi kuvataan nykyinen toimintatapa ja erityisesti se, miksi nykyinen toimintatapa ei johda toivottuihin tuloksiin. Tämän jälkeen kuvataan uusi toivottu toimintatapa. Yhdessä nämä kuvaukset muodostavat kuiluanalyysin nykyisen ja uuden toimintatavan välille.

Edellä kuvattu kuiluanalyysi ja uusi strategian mukainen toimintatapa viestitään vähintään sille henkilöstön osalle, jota uusi strateginen toimintatapa välittömästi koskee. Tällä tavalla pyritään jo etukäteen varautumaan muutosvastarintaan. Erityisesti yritetään tunnistaa mahdollisia henkilöitä, tiimejä tai liiketoimintayksiköitä, eli alueita joissa on riski välinpitämättömyyden suhtautumiseen toimintatavan muutosta kohtaan.

Toimintatavan muutoksia on hyvä tarkastella ADKAR-mallin kaikkia osavaiheita vasten. Toimintatavan muutoksen tulee olla selkeästi kuvattu, jotta muutoksen kohteena olevien työntekijöiden ymmärrystä *awareness* asian tarpeellisuudesta voidaan lisätä. Tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämisen lisäksi on hyvä pohtia keinoja, joilla työntekijöiden halua *desire* muutoksen läpiviemiseen voidaan motivoida. Ennen kuin toimintatavan muutoksen päätetään ryhtyä, on huolellisesti selvitettävä mitä tietoa *knowledge* henkilöstö tarvitsee siitä mitä pitää muuttaa. Tiedon lisäksi henkilöstö tarvitsee myös kykyä, eli taitoa *ability* muutoksen toteuttamiseen. Jalkautussuunnitelman toimintatavan muutosten tunnistamisen ja kuvaamisen yhteydessä voidaan jo alkaa varautua mahdollisiin koulutus-tarpeisiin erityisesti tiedon ja taidon osa-alueilla.

Lisäksi jalkautussuunnittelun alkuvaiheessa on hyvä pohtia johdonmukaisia keinoja toivotun käyttäytymisen muutoksen vahvistamiseen *reinforcement*. Parhaiten vahvistamisessa toimii kannustava ja palkitseva palaute. On hyvä varautua aktiivisesti tunnistamaan esimerkkejä halutun muutoksen mukaisesta käyttäytymisestä ja kiittää, palkita ja viestiä tarinoiden avulla esimerkkejä oikeasta käyttäytymisestä mahdollisimman laajalaisesti.

Toimintatavan muutosten tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat tunnistamaan todennäköisimmät muutosvastarinta-alueet. Muutosvastarinta käsitellään mahdollisimman henkilökohtaisesti niiden henkilöiden kanssa, jotka tunnistetaan vastahakoisiksi. Heitä ei missään nimessä tule rankaista, eikä tehdä heistä julkista esimerkkiä väärästä toimintatavasta. Selvittämällä henkilön vastahakoisuuden juurisyyt ja löytämällä yhdessä keinot muuttamaan hänet muutoksen puolesta puhuvaksi muutosagentiksi, löydetään muutoksen viestinnän tueksi vahvoja liittolaisia. Vanhan sanonnan mukaan, ”hyvä kello kauaksi

kuuluu, paha vielä kauemmaksi”. Toimimalla taktisesti viisaasti, voidaan ”pahan kellon kalkatus” muuttaa hyväksi menettämättä sen äänen kantavuutta.

4.1.3 Tavoitellut tuotokset ja hyväksymiskriteerit

Taloudellisten tavoitteiden määrittelyn ja toimintatavan muutosten kuvaamisen jälkeen tunnistetaan strategian jalkauttamiseen liittyvät konkreettiset projektien tuotokset. Tavoiteltujen tuotosten tunnistamisella ja dokumentoimisella sekä niiden hyväksymiskriteerien määrittämisellä, tavoitellaan strategian jalkauttamisen vaiheistamista helpommin hallittaviin ja johdettaviin osakokonaisuuksiin. Tuotosten konkretisoimisella selkeytetään lisäksi muutoin helposti kovin käsitteelliselle tai yleisluonteiselle tasolle jääviä strategian osavaiheita. Myös tässä, kuten edellä taloudellisten tavoitteiden määrittelyn osalta todettiin, saattaa olla ensimmäisellä suunnittelukierroksella vaikeaa purkaa käsitteellinen asia riittävän konkreettiseen muotoon. Strategia tullaan kuitenkin viestimään koko henkilöstölle tai ainakin vähintään sille henkilöstön osalle, jota kyseinen strategia koskee. Tällöin tavoitteiden selkeydestä on paljon hyötyä.

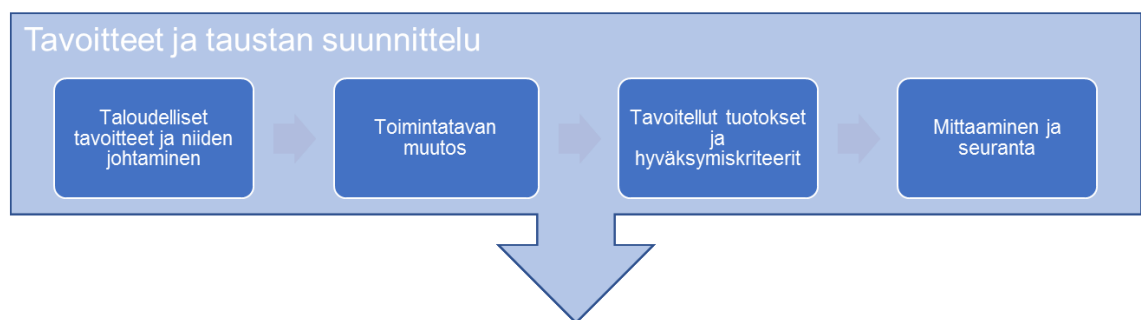
Jatketaan aikaisempaa esimerkkiä yrityksestä, jonka strategisena hankkeena oli tunnistaa sovelluskoodin haavoittuvuudet, yhtenä konkreettisesti kuvattuna tuotoksena voisi olla seuraava. Strategiahankkeen tavoitteena on analysoida ydintuotteiden lähdekoodi tunnettujen yleisten tietoturva-avoittuvuuksien osalta. Seuraava tuotos voisi olla. Kun koodi on analysoitu ja tuotteen yleiset tietoturva-avoittuvuudet tunnistettu, jatketaan koodivirheiden etsimistä valikoimalla tuotteen lähdekoodista otannalla osuuksia ja käymällä valitut koodiosuudet manuaalisesti tarkastaen läpi.

Edellisiin tuotoksiin voidaan liittää esimerkinomaiset hyväksymiskriteerit. Ensimmäisen tuotoksen lähdekoodianalyysi tulee kohdistaa jokaisen ydintuotteen koko lähdekoodiin. Tuotos hyväksytään, kun kahdella etukäteen hyväksytyllä automaatiotyökalulla löydettyistä havainnoista on karsittu väärät positiiviset *false positive* ja päällekkäiset *duplicate* löydökset. Lisäksi niille on laadittu tärkeysjärjestykseen laitettu virheiden korjauksen dokumentoitu suunnitelma. Toinen projektin tuotos hyväksytään, kun valikoidut koodiosuudet ovat manuaalisesti tarkastettu kahteen kertaan kahden eri tarkastajan toimesta.

4.1.4 Mittaaminen ja seuranta

Strategian jalkauttamisen mittaaminen ja mittarien seuranta tulee valmistella jo jalkautussuunnitelmaa laadittaessa. Mittarien tunnistaminen auttaa arvioimaan strategian toteuttamiskelpoisuutta. Mikäli mittareita on mahdoton laatia, on suuri riski sille, että strategia ei ole vielä riittävän konkreettisesti suunniteltu ja kuvattu. Mittareina kannattaa käyttää sekä laadullisia eli kvalitatiivisia, että määrällisiä eli kvantitatiivisia mittareita. Usein on helpompi löytää kvantitatiivisia mittareita, kuten esimerkiksi strategiaviestinnän verkkosivun kävijämääriä mittaava sivujen latausmäärämittari. Tyytymällä mittamaan vain määrää, jää kuitenkin mittaamisen koko potentiaali käyttämättä. Sivun latausmäärät kertovat kyllä siitä, kuinka tehokkaasti viesti sivujen olemassaolosta on mennyt läpi. Se ei kuitenkaan auta mittaamaan onko strateginen viesti kokonaisuudessaan luettu ja ymmärretty.

Strategian jalkautussuunnittelun ensimmäinen päävaihe, tavoitteiden ja taustan suunnittelu, päätetään mittarien määrittämiseen. Määrittelyn taustalle on kuitenkin syytä tarkastella jalkautussuunnitelman kaksi seuraavaakin päävaihetta. Strategian jalkauttaminen sisältää taloudellisten tavoitteiden, toimintatapamuutosten ja tuotosten lisäksi seitsemän muuta osavaihetta, joista erityisesti viestintäsuunnitelma ja riskianalyysi sisältävät laadullisia ja määrällisiä mittarien aiheita. Mittarien laatimisen tarkoituksena on auttaa erityisesti jalkautusprojektin johtamisessa.



Kuvio 4 Jalkautussuunnitelman ensimmäinen päävaihe.

4.1.5 Keskeiset sidosryhmät

Jalkautussuunnitelman yhtenä tavoitteena on tunnistaa strategiatyön kannalta keskeiset sidosryhmät. Tässä vaiheessa jalkautussuunnitelman laatijoiden apuna ovat strategian

sisällöstä vastuussa olevat henkilöt, tiimit tai liiketoimintayksiköt. Sidosryhmien tunnistamisessa auttaa, kun pohtii kysymystä siitä, kenen apua strategian käytäntöön viemisessä tarvitaan? Osa sidosryhmistä on käytännössä itsestään selviä. Strategiaa ei voi viedä käytäntöön ilman johdon tukea, eli tässä tapauksessa yksi keskeinen sidosryhmä on yrityksen johtoryhmä. Mikäli kyseessä on koko yrityksen strategian jalkauttaminen, on kyseessä koko henkilöstöä koskeva strategiatyö. Tällöin keskeisiä sidosryhmiä ovat eri liiketoimintayksiköiden ja organisaation tukifunktioiden, kuten henkilöstöhallinnon, johtajat ja esimiehet. Jos kyseessä on tiimistrategia, silloin sidosryhmiin kuuluvat kyseisen tiimin ja sen välittömien yhteistyökumppanitiimien vetäjät ja usein myös koko tiimien henkilöstö.

Sidosryhmien tunnistamisen tavoitteena on osallistaa keskeiset henkilöt ja tiimit tukemaan organisaation strategian jalkautuksen läpiviemistä. Joissakin tapauksissa sidosryhmät saattavat tulla organisaation ulkopuolelta, tällaisia ryhmiä ovat keskeisten hankkeiden mahdolliset konsultit ja esimerkiksi strategiset yhteistyökumppaniyritykset, kuten ulkoistettu tietohallinto tai viestintätoimisto.

4.1.6 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelma on erittäin keskeinen osa mitä tahansa organisaation isoa transformaatioprojektia ja ennen kaikkea strategiaprosessia. Viestintää tarvitaan apuna jo siinä vaiheessa, kun vasta mietitään, miten strategiatyö organisaatiossa tullaan ylipäätään tekemään. Viestintäsuunnitelman taustalle etsitään vastauksia kysymyksiin siitä, mikä strategiaproessin toteuttamismalli valitaan? Ketkä henkilöt osallistuvat strategian suunnitteluun? Miten organisaation eri toimijoiden näkemykset kerätään? Miten henkilöstö osallistetaan? Jos valitaan klassinen lähestymistapa strategian suunnitteluun ja jaetaan työ suunnitteluun ja toteutukseen, eli suunnittelijoihin ja toteuttajiin, niin miten siinä tapauksessa huolehditaan viestin eheydestä ja oikea-aikaisuudesta? Miten projekti pidetään kasassa?

ADKAR-mallin (Hiatt 2006) ensimmäinen vaihe on ymmärryksen tai tietoisuuden lisääminen. Vain harvoin strategiahankkeen viestintä voi jäädä tietoisuuden lisäämisen asteelle. Viestintäsuunnitelman laatiminen auttaa pohtimaan keinoja, miten jalkautuksen yhteydessä saadaan henkilöstö innostumaan muutoksesta ja ylläpitämään sitä. Suunnitelmaa laadittaessa tunnistetaan mitkä viestintäkanavat parhaiten toimivat missä organisaation osassa. Esimerkiksi videoviestintä voi alkuun vaikuttaa tehokkaalta tavalta,

mutta jos suuri osa vastaanottajista istuu avokonttorissa ilman kuulokkeita tai jos suurin osa työntekijöistä ei työssään juuri käytä tietokonetta, niin miten videoviesti heidät aidosti tavoittaa? Joskus voidaan myös tunnistaa tavanomaisesta poikkeavia viestintäkanavia. Organisaation henkilöstö saattaa esimerkiksi kokea, että esimies on se taho joka välittää henkilöstölle tärkeimmät viestit. Tällöin osana viestintäsuunnitelmaa tunnistetaan tarve auttaa esimiehiä ymmärtämään strategiaviestinnän tärkeys ja laaditaan heille tukimateriaalia tiimikokouksiin ja vastaaviin tilaisuuksiin.

Suunnitelman keskeisenä osana on myös tunnistaa strategian jalkautuksen aikataulu ja mahdolliset muut keskeiset yrityksen toimintaan liittyvät päällekkäiset viestintätarpeet. Strategiaviestintää tärkeämpää viestintähanketta yrityksessä tuskin tulee, mutta on silti turhaa kilpailla sisäisesti työntekijöiden huomiosta samaan aikaan strategialla ja konsernin vuosineljänneksen tulosjulkistuksella.

4.1.7 Osaamisen kehittämisen suunnitelma

ADKAR-malli (Hiatt 2006) käsittelee osaamista kahden pääalueensa, tiedon ja taidon kautta. Laadittaessa osaamisen kehittämisen suunnitelmaa osana jalkautussuunnitelmaa, kannattaa nämä kaksi osa-aluetta tunnistaa erillisinä. Liittykö yrityksen strategiaan sellaisia tietoa vaativia osavaiheita, joiden osalta strategiatyöhön osallistuvalla henkilöstölle tulee varata mahdollisuus tämä tieto hankkia? Mistä tietoa saa? Kuinka vaativaa sen omaksuminen on? Mihin ajankohtaan koulutukset olisi oppimisen ja strategian jalkauttamisen kannalta parasta ajoittaa?

Hiatt (2006, 26) käyttää esimerkkinä tiedon *knowledge* käsitteen avaamisessa tarinaa tietotekniikan laitteiden myyjistä joiden piti muuttaa myyntitaktiikkansa totutusta mallista uuteen asiakaslähtöiseen malliin. Totutussa mallissa he esittelivät asiakkaalle ensin tuotteen ominaisuuksia ja muita tekijöitä ja sen jälkeen neuvottelivat hinnan sellaiseksi, että asiakas osti. Nyt uudessa mallissa myyjille kerrottiin, että uusi myyntistrategia edellytti heidän myyvän laitteita sen perusteella, miten ne tuottivat asiakkaalle liiketoiminta-arvoa. Strategian jalkauttamisessa keskityttiin vain tietoisuuden lisäämiseen, mutta ei huomioitu myyjien osaamisvajetta. Tämä aiheutti suuria haasteita myyntistrategian omaksumisessa.

Osaamisen kehittämisen yhteydessä tulee myös huomioida ADKAR-mallin (Hiatt 2006) taitamiseen *ability* liittyvä osavaihe. Tietoisuus ja ymmärrys strategian muutoksen tarpeellisuudesta ja sisällöstä yhdistettynä tarvittavan tiedollisen osaamisen kanssa ei vielä välttämättä riitä. Harvoin henkilöstä tulee monimutkaisen asiakokonaisuuden osaavaa asiantuntija pelkästään sillä, että hänelle kerrotaan tarvittavat tiedot. Henkilön tulisi myös saada harjoitella asiaa ja kerätä kokemuksen kautta riittävästi taitoa asian toteuttamiseen.

Osaamisen kehittämisen suunnitelmassa tulee myös huomioida, mitä mahdollista osaamista johtajat tarvitsevat? Jotta johtajat voivat seurata strategian jalkauttamisen projektin etenemistä, tulee heidän tuntea strategisten hankkeiden substanssi ainakin päällisin puolin. Ei voi johtaa sellaista mitä ei lainkaan ymmärrä. Tai ainakin johtaminen ilman edes kohtuullista substanssiosaamista on erittäin vaikeaa. Miten johtaja voi nähdä missä projektissa ollaan menossa pieleen, jos hän ei asiaa tunne? Entä esimiehet? Millä tarkkuudella ja syvällisyydellä heidän tulisi tuntea strategisen hankkeen sisältö ja ominaisuudet? Esimiesten tehtävänä on vastata päivittäisjohtamisesta. Miten esimiehet voivat auttaa tiimiä pääsemään tavoitteisiin tai ratkaista asioiden mahdollisia ristiriitaisuuksia, jos heiltä puuttuu riittävä substanssiosaaminen.

Kuvaamalla vastaukset edellä esitettyihin kysymyksiin, saadaan selkeä käsitys koko organisaation osaamisen nykytilasta ja kehitystarpeesta. Osaamisen kehittämisen vaatima aika voi joissakin tapauksissa vaikuttaa strategian jalkauttamisen aloittamiseen ja toteutusaikatauluun laajastikin. On kuitenkin parempi jopa lykätä strategian jalkautusta, kuin koettaa saada aikaan laaja muutos ilman että organisaatiolla on sen tueksi vaadittavat työkalut, prosessit ja osaaminen.

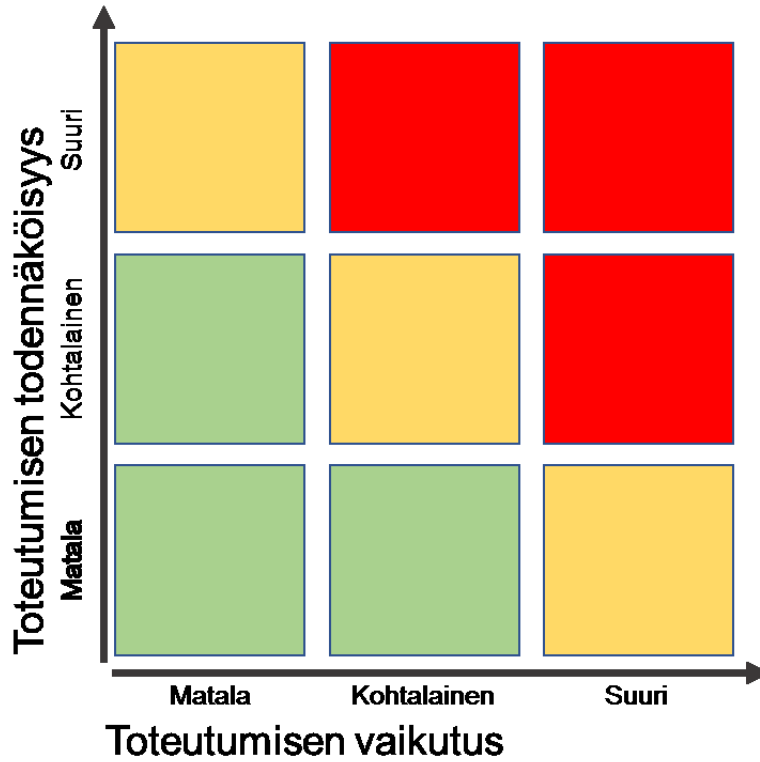
4.1.8 Jalkautuksen riskianalyysi

Jalkautuksen riskien tunnistamisessa ja analysoinnissa tulee keskittyä nimenomaan strategian jalkauttamiseen liittyviin riskeihin, ei niinkään strategian sisältöön liittyviin riskeihin. Jalkautussuunnitelman kannalta merkittäviä tunnistettavia riskejä ovat esimerkiksi muut organisaatiossa samaan aikaan meneillään olevat muutoshankkeet. Mitä liitännäisyyksiä näiden hankkeiden ja jalkautettavan strategian välillä on? Miten ehkäistään sidosryhmäorganisaatioiden muutosväsymys ja siitä johtuva mahdollinen lisääntynyt muutosvastarinta? Millainen on organisaation muutoshistoria? Onko viime aikoina

epäonnistuttu vastaavankokoisissa muutoshankkeissa? Liittyykö strategian jalkauttamisprojektiin kolmansia osapuolia, kuten viestintätoimisto, ja liittyykö heidän tuotoksiin esimerkiksi laadullisia riskejä? Onko keskeisten sidosryhmien joukossa uusia ennestään tuntemattomia tiimejä tai liiketoimintayksiköitä?

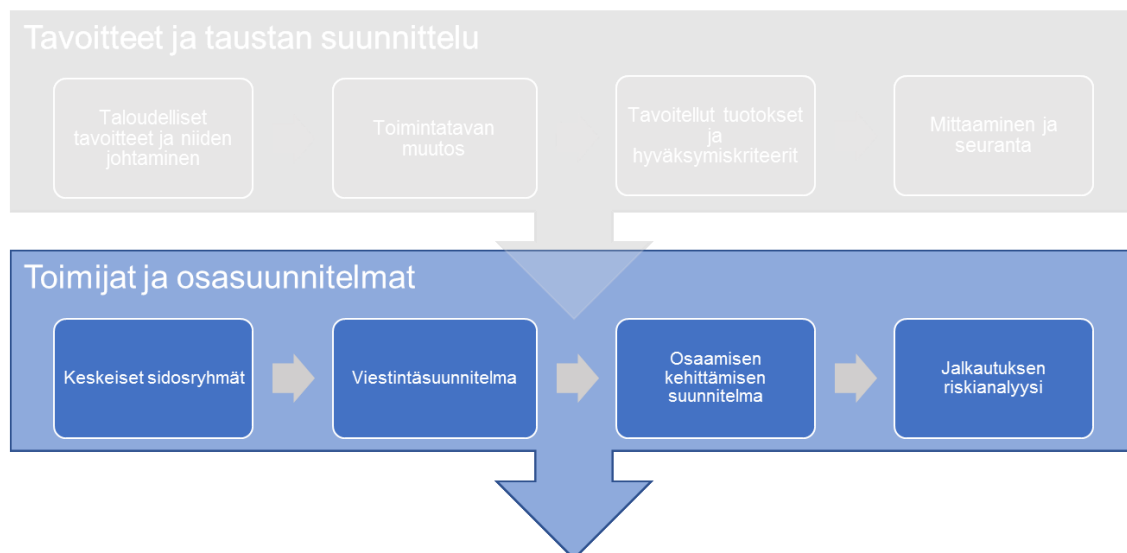
Riskien analysoimisessa auttaa riskienarvioinnin yleisperiaate. Tavoitteena on löytää vastaukset kysymyksiin, mikä on riskin toteutumisen todennäköisyys ja mikä on riskin toteutumisen seuraus? Tyypillinen tapa laittaa riskit tärkeysjärjestykseen on arvottaa ensin jokainen yksittäinen riski todennäköisyyden ja seurausten osalta erikseen esimerkiksi kolmiportaisella asteikolla. Kun todennäköisyys on arvioitu asteikolla matala, kohtalainen, suuri ja kun seuraus on arvioitu samalla asteikolla matala, kohtalainen, suuri, nämä kaksi tekijää kerrotaan keskenään. Saatu tulo auttaa laittamaan riskit keskenään vertailtavaan muotoon.

Jalkautuksen riskianalyysiä laadittaessa määritellään erityisesti riskin toteutumisen vaikutukset selkeästi. Vaikutukset voidaan arvioida esimerkiksi toteuman taloudellisen vaikutuksen kautta. Suuri vaikutus voi tarkoittaa vaikkapa sitä, että strategian jalkautus pysähtyy kokonaan useaksi viikoksi tai vaikutuksen rahalliset tappiot arvioidaan yli miljoonan euron suuruisiksi. Kohtalainen vaikutus pysäyttää strategian käyttöönoton päiviksi, korkeintaan viikoksi, usean sidosryhmän osalta tai vaikutuksen rahalliset tappiot ovat yli puolimiljoonaa, mutta alle miljoona euroa. Matala vaikutus tarkoittaa, että tilanne havaitaan, mutta ajalliset tai rahalliset tappiot jäävät vähäisiksi.



Kuvio 5 Riskienarvioinnin yleisperiaate.

Riskianalyysi päättää jalkautussuunnittelun toisen päävaiheen. Tässä vaiheessa jalkautussuunnitelmaan on kokonaisuudessaan tunnistettu ja dokumentoitu organisaation strategialle asettamat erilaiset tavoitteet ja tuotokset. Suunnitelmassa on kuvattuna toivottu muutos ja mietitty, miten projektin etenemistä mitataan ja seurataan. On mietitty ketkä muodostavat hankkeen keskeiset sidosryhmät, laadittu viestintäsuunnitelma. Tunnetaan myös organisaation osaamisen taso ja kehittämistarpeet sekä on analysoitu riskit. Jalkautussuunnitelman kolmannessa vaiheessa keskitytään jalkautuksen toteuttamiseen liittyviin kysymyksiin ja suunnitelmiin.



Kuvio 6 Jalkautussuunnitelman toinen päävaihe.

4.1.9 Strategian jalkautuksen aikataulu

Jalkautussuunnitelman laatiminen auttaa huomioimaan otollisen ajankohdan strategia-projektin käytännön toteutusvaiheelle. Mikäli strategia sisältää paljon tuotoksia ja siinä on useita toimintatapojen muutoksia, on jalkautuksen ajankohtaa hyvä miettiä huolella. Aina strategian jalkauttamisen kanssa ei kuitenkaan voida odottaa. Erityisesti sinisen meren strategian osalta (Kim & Mauborgne, 2005) on joskus syytä toimia niin nopeasti kuin mahdollista, jotta varmistetaan että hankeen, tuotteen, palvelun tai muun tuotoksen kanssa ollaan ensimmäisenä markkinassa. Tällöin päätös nopeasta etenemisestä tehdään lähinnä taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja varmistamiseksi.

Jos jalkautuksen ajankohta voidaan valita, niin aikataulua kannatta peilata yrityksen liiketoiminnan yleistä vuosirytmää vasten. Mikäli esimerkiksi suuri osa henkilöstöstä pitää vuosilomaa kesäkuukausina, ei jalkautustoimenpiteitä ainakaan kovin laajasti kannata tähdätä tuolle ajankohdalle. Kannattaa myös huomioida milloin yrityksen tilikausi päättyy. Strategian jalkautus voi tällöin kohdata ylimääräistä muutosvastarintaa, sillä tyypillisesti viikot ennen tilikauden päättymistä ovat henkilöstölle varsin kiireistä aikaa. Suunnitelmaa laadittaessa voidaan myös huomata, että strategian toteuttamisen kannalta olennaiset yksittäiset liiketoimintayksiköt ovat keskellä kiireisintä asiakastoimitusten vuosineljännestä juuri silloin, kun johtoryhmä itse haluaisi viestiä uusista tavoitteista koko organisaatiolle.

Aikataulun laatimisen yhteydessä otetaan siis huomioon erilaiset riippuvuussuhteet eri toimijoiden ja sidosryhmien välillä. Nämä riippuvuussuhteet auttavat myös tunnistamaan, milloin on otollinen aika toteuttaa esimerkiksi osaamisen kehittämistä yhtäällä organisaatiossa, kun toisaalla on samaan aikaan muita kiireitä estämässä strategian toteuttamista. Riippuvuussuhteet voidaan myös huomioida osana viestintäsuunnitelmaa. Tiimille tai liiketoimintayksikölle voidaan esimerkiksi kertoa, että strategiatyössä tulee viivettä naapuritiimin tai keskeisen sidosryhmän normaalin vuosirytmien takia. Tällainen huomioiminen on omiaan lisäämään henkilöstön sitoutumista johdettuun strategiatyöhön molemmissa osapuolissa.

4.1.10 Strategian jalkautuksen vaiheistus

Pekka Mattila (2007, 131) jakaa muutoksen johtamisen avaintehtävät neljään pääalueeseen:

- 1) perustan luominen
- 2) käynnistystoimet
- 3) hallittu eteneminen
- 4) vakiinnuttaminen.

Jalkautussuunnitelman laatimisen osalta samankaltainen jako toimii näin:

- 1) suunnitelman testaus
- 2) strategian lanseeraus
- 3) ohjaus ja tarkennus
- 4) strategiatyön vakiinnuttaminen.

Aloitetaan jalkautuksen vaiheistuksen suunnittelu testausvaiheesta. Tässä vaiheessa käydään läpi tuleva strategian jalkauttamisen prosessi simuloituna paperiharjoituksena. Simuloinnin keinoin käydään jalkautussuunnitelma läpi vaiheittain. Suunnitelman eri osavaiheiden riippuvuuksia selvitetään ja pyritään karsimaan mahdottomat päällekkäisyydet tai esimerkiksi liian kunnianhimoiset viestinnälliset tavoitteet jo ennen strategian toteuttamisen aloitusta. Pekka Mattila (2007, 131) toteaa, että ”perustan luominen on usein hidasta ja jopa haparoivaa, kun taas käynnistyksen tulee olla määrätietoinen ja ripeä”. Myös selkeät systeemivirheet on huomattavasti helpompaa korjata tämän harjoituksen

aikana kuin koettaa korjata niitä tositilanteessa, milloin on kiire ylläpitää määrätietoista ja johdettua otetta koko prosessin etenemisestä.

Testauksen jälkeen suunnitellaan strategian lanseeraus. Se tulee tehdä Mattilan muutoksen johtamisen mallin vaiheistuksen mukaisesti ripeästi ja hyvin johdetusti (Mattila 2007, 131). Kuten jo aikaisemmin totesimme, strategian jalkauttaminen on muutosprojekti ja sellaisenaan altis eriasteiselle muutosvastarinnalle. Strategian jalkautuksen tavoitteena on saada aikaiseksi paljon innostusta ja motivoida yrityksen työntekijät ponnistelemaan uuden innostavan tavoitteen mukaisesti. Alkuinnostuksen tai vastustuksen laannuttua on riski, että muutoshanke kohtaa välinpitämättömyyttä ja koko strategiahanke voidaan pitää vain taas yhtenä epäolennaisista tai epäonnistuneista muutoshankkeista. Varsinkin jos organisaation historiassa on aikaisemmin käynnistetty muutoshankkeita liian heppoisella valmistelulla. Tässä vaiheessa edellisen kohdan harjoituksen skenaarioista ja testauksen aikaisista opeista on paljon hyötyä.

Lanseerausvaiheessa systemaattinen ja etukäteen testattu jalkautussuunnitelma on suureksi avuksi. Jalkautuksen johtajat osaavat odottaa projektin etenemisen suvantovaihetta ja käynnistävät viestintäsuunnitelman mukaisen kampanjan strategian toteuttamisen vahvistamiseksi. ADKAR-mallin (Hiatt 2006) mukainen vahvistaminen voi tässä vaiheessa tarkoittaa sitä, että johto tunnistaa oikeaa käyttäytymistä osoittavat henkilöt ja palkitsevat heidät sekä viestivät aktiivisesti onnistumisista.

Lanseerausvaiheen jälkeen keskitytään strategian jalkauttamisen ohjaamiseen ja suunnitelman osavaiheiden tarkennukseen. Mahdolliset systeemivirheet tai toimimattomat käytännöt pyritään karsimaan tai korjaamaan. Suunnitteluvaiheen testauksen opit ovat taas tärkeässä roolissa. Lanseerausvaiheen energiataso, niin positiivinen kuin mahdollinen negatiivinenkin, laskee ja strategiatyöstä osavaiheineen ja tuotoksien seuraamisineen tulee yrityksen arkea. Ohjausvaiheessa strategiatyön johdon on hyvä määrävälein tarkastella jalkauttamisen etenemistä ADKAR-mallin mukaisesti.

Strategian jalkautuksen vaiheistuksen viimeinen kohta on strategiatyön vakiinnuttaminen. Tähän vaiheeseen liittyvät olennaisesti kysymykset, kuten onko käytännön työn edettyä noussut esille tarpeita lisätä henkilöstön ymmärrystä strategian toteuttamisen etenemisestä? Vai onko kenties tarvetta lisätä henkilöstön tietämystä muutoksen sen hetkisestä vaiheesta? Millä tasolla on henkilöstön halu muutokseen? Ollaanko pian saapumassa strategian toteuttamisen siihen vaiheeseen, jossa henkilöstön tulee lisätä

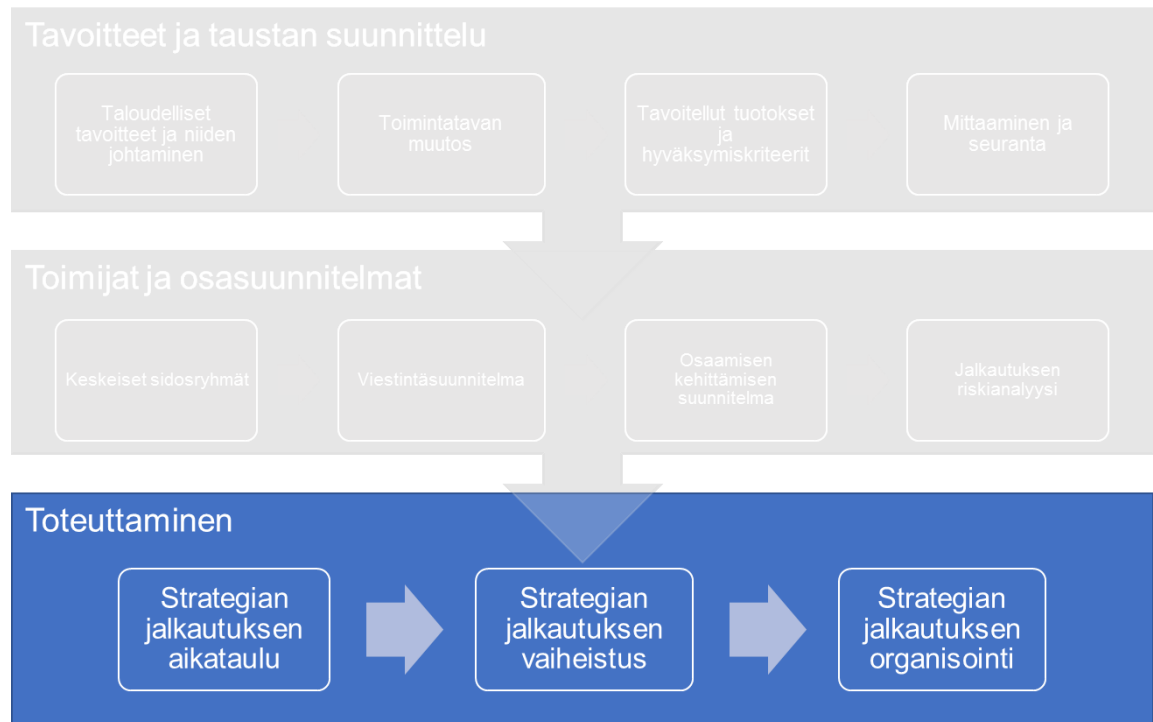
osaamistaan koulutautumalla ja tuleeko organisaation varata aikaa tietojen omaksumiselle ja taitojen karttumiselle? Voidaan myös tarkastella, milloin strategiatyön sponsori viimeksi koko arvovallallaan vahvasti organisaatiolle oikeaa suuntaa ja palkitsi työntekijöitä hyvin menneestä työstä? Strategian jalkauttamisen osalta tämä vakiinnuttamisen vaihe on osa strategiatyön ydintavoitteita. Jalkautussuunnitelman laatimisen vaiheessa vakiinnuttamista voidaan suunnitella vain hyvin ylimalkaisesti, silti se kannattaa vähintään pääkohtien ja pääkysymysten osalta lisätä osaksi suunnitelmaa, jottei vakiinnuttamisen tavoite aikanaan unohdu.

4.1.11 Jalkautuksen organisointi

Jalkautussuunnitelman viimeisenä kohtana on itse jalkautuksen organisointi. Edellä kuvatut suunnitelman osavaiheet auttavat hahmottamaan minkälainen urakka strategian jalkauttamisessa on edessä. Miten siihen on varauduttu? Mitä osaamista tarvitaan? Miten strategiasta viestitään, milloin työ aloitetaan ja ennen kaikkea mitä henkilöstön eri ryhmiltä odotetaan? Pohdittaessa jalkautuksen organisointia, pohditaan kokonaisuutta oikeastaan aikaisemmin kuvatun projektikolmion kautta. Mikä on riittävä laatu? Paljonko strategian toteuttamiselle annetaan aikaa? Mitkä resurssit jalkauttamiseen ovat käytettävissä? Miten nämä jakautuvat eri kohdeorganisaatioissa ja tiimeissä jotka strategian jalkauttamiseen osallistuvat? Se miten syvälle organisaatorakenteessa tässä vaiheessa kannatta mennä on riippuvainen organisaation koosta, jalkautettavan strategian kompleksisuudesta ja viimekädessä siitä kuinka paljon aikaa ja resursseja itse jalkauttamisen suunnittelulle on mahdollista osoittaa.

Kohdeorganisaatioiden työmäärän arvioinnin lisäksi on syytä syventyä vielä itse jalkautusprosessiin. Kyse on strategian jalkauttamisesta eli strategian viemisestä käytäntöön. Tiedetäänkö mitä itse jalkautustyö organisaatiolta vaatii ja osaavatko työhön osallistuvat henkilöt toimia oikein? Jalkautussuunnitelman tässä osassa kuvataan siis myös se, mitä itse jalkauttaminen sen toteuttavalta henkilöstöltä edellyttää. Tarvitsevatko he osaamisen kehittämistä, resursseja, työvälineitä ja yhteistyömalleja jalkauttamisen läpiviemiseen? Myös nämä vaiheet vaativat yritykseltä investointivalmiutta sisäiseen kehittämiseen. Mikäli strategia halutaan viedä laadukkaasti osaksi yrityksen arkikäytäntöjä, työ tarvitsee tuekseen resursseja, eli ihmisiä, työkaluja, prosesseja ja rahaa. Laatutavoitteiden ja resurssien lisäksi tarvitaan aikaa.

Toteutusvaiheen eli jalkautussuunnitelman kolmannen päävaiheen jälkeen jalkautussuunnitelma on laadittu. Kokonaisuus tulee käydä vielä kertaalleen läpi ja tässä apuna toimii seuraavaksi kuvattu suunnitelman linkitys ADKAR-mallia vasten. Jalkautussuunnitelman laatiminen on itsessään varsin työteliäs prosessi, mutta se auttaa viemään itse jalkautusprojektin kunnialla läpi. Hyvin läpiviety strategian jalkauttaminen on todellinen osoitus organisaation kyvystä sitkeyteen ja määrätietoisuuteen.



Kuvio 7 Jalkautussuunnitelman kolmas päävaihe.

5 Yhteenveto

Kun strategian jalkautussuunnitelma on valmis, se kannattaa vielä kertaalleen tarkistaa ADKAR-mallia vasten. Strategian käyttöönoton toimijoiden ja toteuttajien profilointi ja heidän päävastualueet voidaan kuvata ADKAR-mallin profiloinnin avulla. Hiatt (2006, 43–47) kuvaa, mitkä tyypillisimmät muutoksenhallinnan toimijat ja toteuttajat liittyvät olennaisesti kuhunkin ADKAR-mallin osavaiheeseen. Eri toimijoilla on erilaiset painopisteet muutoksen läpiviemisessä. Esimerkiksi viestintäosasto vastaa strategian tarpeellisuuden tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämisestä organisaatiossa, mutta ei välttämättä vastaa juurikaan tiedollisten tai taidollisten osuuksien sisältöön, ellei kyseessä ole viestintästrategian laatiminen ja jalkauttaminen.

Muutoshallinnan toimija	(A) Ymmärrys	(D) Halu	(K) Tieto	(A) Taito	(R) Vahvistaminen
Viestintä	X				
Sponsorit	X	X			
Valmennus	X	X	X	X	X
Muutosvastarinnan hallinta		X			X
Koulutus			X	X	

Kuvio 8 Muutoshallinnan toimijat linkitettyinä ADKAR-mallin vaiheisiin.

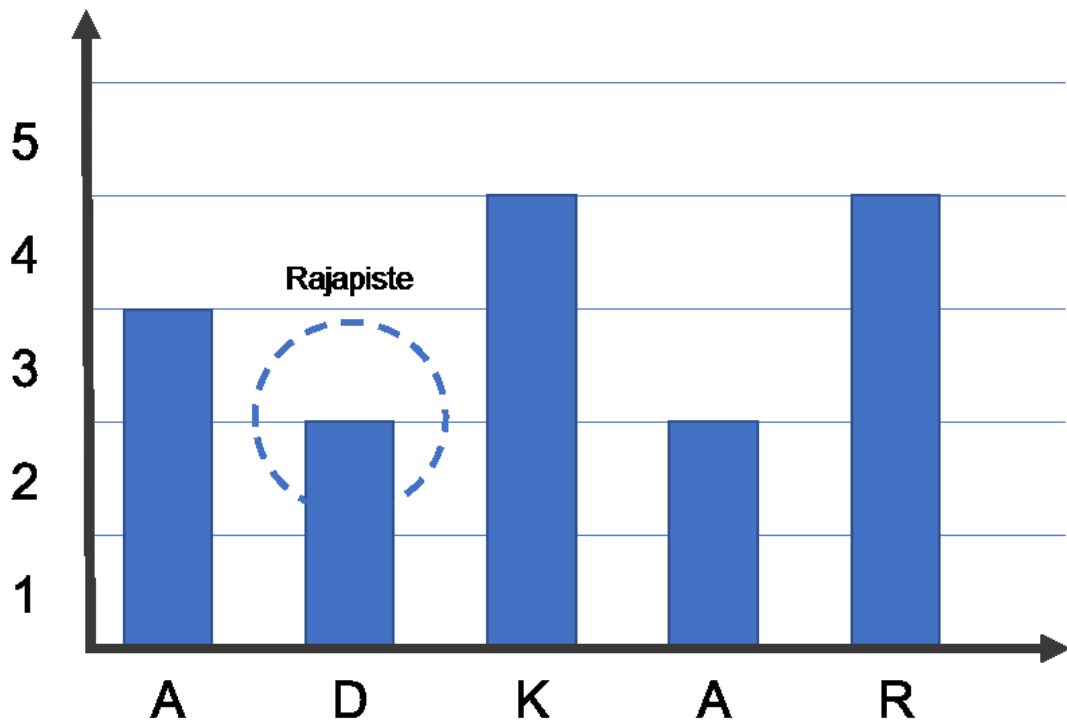
Profilointi auttaa myös hahmottamaan keitä toteuttajia muutoksenhaallintaprojektin aikana tarvitaan. Esimerkiksi ylimmän johdon rooli on perustella miksi uusi strategia on tarpeen ottaa käyttöön. He myös omalla esimerkillään auttavat kommunikoimaan ja synnyttämään sitoutumista strategian jalkauttamiseen. Näiden lisäksi heillä on erittäin tärkeä rooli strategian tarpeellisuuden vahvistamisessa. Päälliköt ja esimiehet mahdollistavat strategian toteuttamisen käytäntöön strategiatyön jokaisessa vaiheessa. Heillä on rooli jokaisessa ADKAR-mallin vaiheessa.

Muutoshallinnan toteuttajat	(A) Ymmärrys	(D) Halu	(K) Tieto	(A) Taito	(R) Vahvistaminen
Ylin johto, pääsponsorit	X	X			X
Johtajat	X	X			
Päälliköt, esimiehet	X	X	X	X	X
Henkilöstöosasto, kouluttajat			X	X	
Projektiryhmät, tiimit			X	X	

Kuvio 9 Muutoshallinnan toteuttajien roolit linkitettyinä ADKAR-malliin.

ADKAR-mallin mukaiseen profilointiin liittyy vielä yksi strategian jalkautussuunnitelman kannalta hyödyllinen työkalu ja toteutusvaihe eli rajapisteen määrittäminen. Hiatt (2006, 54–59) tarkoittaa rajapisteellä seuraavaa. Muutoshallinnan osavaiheet suoritetaan ADKAR-mallin nimenomaisessa järjestyksessä ymmärryksestä vahvistukseen. Jokaisen osavaiheen osalta tulisi tehdä arvio siitä mikä on niiden kypsyyssaste asteikolla 1–5. Arvo

1 tarkoittaa heikkoa kypsyyssastetta ja arvo 5 erittäin vahvaa. Strategian jalkautussuunnitelman valmistuttua, sen osa-vaiheiden kypsyyssaste arvioidaan. Tämän jälkeen tunnistetaan missä osavaiheessa ensimmäisenä tulee vastaan alin kypsyyssaste. Tämä on suunnitelman rajapiste. Analysoimalla rajapisteen, organisaatio pystyy analysoimaan mitä osa-aluetta tulee tukea, kun strategian jalkautusta aloitetaan.



Kuvio 10 ADKAR-profiili ja rajapiste.

Strategian laatiminen on yrityksen johtamisen kulmakivi. Se määrittää mihin lopputulokseen yritys pyrkii, mitä tavoitteita kohti yrityksessä yhdessä ponnistellaan. Strategiasta on kirjoitettu lukuisia kirjoja ja tehty mittava määrä tieteellistä tutkimusta. Kirjallisuus ja tutkimukset vaikuttavat enimmäkseen keskittyvän kuvaamaan mitä strategia on, mitä sillä tarkoitetaan ja mihin sen avulla pyritään. Tämän opinnäytetyön taustalle tekemäni kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että strategian käytäntöön viemisen osalta tutkittua lähdeaineistoa tai johtamiskirjallisuutta on tarjolla yllättävän vähän. Kuitenkin, jos strategia jää yrityksessä vain paperin tai juhlapuheiden asteelle tai suunnitelmaksi ilman konkreettista tahtoa sen käytäntöön viemiseen, on strategian

suunnitteluun käytetty aika mennyt pääasiassa hukkaan. Kuten jo johdannossa marsalkka Helmuth von Moltkea lainasin, suunnitelmat sinällään tuppaavat muuttumaan melkein heti kun niitä aletaan viedä käytäntöön.

5.1 Miksi ADKAR-malli?

Luvussa 4 kuvaamani jalkautussuunnitelmamalli antaa strategiatyölle sysäyksen kohti käytäntöä. Tämä malli altistuu samalla riskille siitä, että sen sisältö muuttuu heti kun käytännön työ aloitetaan. Malli on tässä vaiheessa vielä usealta kohdaltaan enemmän ajatuksia herättävä ja pohdintaan kannustava, kuin tarkkarajainen ja dokumentoitu työkalu jalkautussuunnitelman toteuttamiseen. Kokemukseni mukaan strategiatyön jalkauttamisen kannalta suurimmat sudenkuopat liittyvät muutoksenhallinnan tyypillisiin ongelmiin. Strategia koskettaa koko henkilöstöä. Muistetaanko heidät ottaa riittävällä tavalla huomioon, kun strategiaa laaditaan ja kun sitä lähdetään viemään käytäntöön? ADKAR-malli ohjaa miettimään muutoksenhallintaa ja johtamista ihmisten käyttäytymisen ja osaamisen tarpeiden näkökulmasta.

Muutoshallinnan johtaminen on laajaa osaamista vaativa laji. Menestyäkseen muutoksenhallinnassa ja sen johtamisessa, yritysten kannattaa kiinnittää huomiota siihen, löytyykö heidän organisaatiostaan tätä osaamista ja miten asia tulisi käytännössä organisoida. Nykypäivän liiketoiminta on ylimmän johdon näkökulmasta enemmän tai vähemmän jatkuvaa toimintatapojen, kulttuurin, strategian, prosessien, henkilöstön ja kumppaneiden osaamisen muutosta ja hallintaa. Tämä pätee kaikenkokoisiin yrityksiin. Onneksi yritysten on mahdollista saada tähän apua, joko palkkaamalla muutosjohtamisen osajia, päälliköitä ja johtajia suoraan omaan henkilöstöönsä, tai ostamalla ulkopuolista apua konsulttiyhtiöiltä.

Ennemmin tai myöhemmin muutoksenhallintaprojekteissa, kuten tässä opinnäytetyössä käsitellyssä strategian jalkauttamisprojektissa, kohdataan tilanne, jossa asian eteenpäin viemiselle on edullista, että muutoksen kohteena olevat henkilöt, tiimit ja liiketoimintayksiköt ymmärtävät muutoksenhallinnan peruseriaatteen. Tässä ADKAR-malli on oivallinen työkalu. Mallin peruseriaatteen on mahdollista sisäistää muutamassa minuutissa. Olen itse omassa työssäni soveltanut ja selventänyt mallia useaan kertaan erilaisten muutoshankkeiden taustalla. Vastaanottajat ovat kokeneet mallin erittäin selkeäksi ja havainnolliseksi. Malli siis toteuttaa itsensä ensimmäistä kohtaa, tietoisuuden ja ymmärtämisen lisäämistä varsin pienin ponnisteluin.

Eräs strategian laatimisen ja jalkauttamisen kannalta olennainen asia on ymmärtää, että mikäli toiminnan todella haluaa muuttuvan, ei riitä enää pelkkä yksipuolinen viestintä ja käskeminen. Tässäkin asiassa ADKAR-malli toimii viitekehyksenä. Sen toinen osavaihe, halun synnyttäminen, auttaa pohtimaan, miten muutoksen kohteena olevien henkilöiden muutoshalu ja motivaatio saadaan syntymään. Jatkovaiheet ohjaavat selvittämään mitkä valmiudet muutokseen ovat organisaatiossa olemassa. Tunnettaanko muutoksen tarve? Halutaanko muutokseen osallistua? Tiedetäänkö mitä muutos vaatii? Osaataanko asiat riittävällä tavalla ja johdetaanko muutosta kannustavasti?

5.2 Jalkauttamismallin jatkokehittäminen

Tulevaisuudessa jalkautussuunnitelmamallia voisi viedä lähemmäs määrämuotoista työkalua. Varsinkin jos mallia on ehditty käytännön elämässä useampaan kertaan koestamaan. Erityisesti suurissa yrityksissä strategia on usein monipolvinen ja sisältää paljon sisäkkäisiä strategiasuunnitelmia. Konsernin strategia voi olla liian lavea sellaisenaan liiketoimintayksiköiden käyttöön. Suurissa liiketoimintayksiköissä on tarvetta erilaiselle strategiselle ja taktiselle toiminnalle kuin mitä ovat konsernin tukitoimien tarpeet. Strategian laatiminen ja jalkauttaminen jakautuvat laajalle alalle, ne sitovat työhön laajan joukon ihmisiä, usein kansainvälisesti ja edellyttävät laajojen projektien läpivientiä. Toimiiko kuvaamani malli sellaisenaan, vai tulisiko sitä viedä systemaattisemman ja rajatumman työkalun muotoon?

Lähteet

Blanchard, Ken 2008. Leadership strategies for making change stick. A white paper from the Ken Blanchard Companies, MK0601. http://www.kenblanchard.com/getattachment/Leading-Research/Research/Strategies-for-Making-Change-Stick/Leadership_Strategies_for_Making_Change_Stick.pdf. Luettu 26.2.2017.

Blanchard, Ken 2010. Mastering the art of change. Ken Blanchard offers some strategies for successfully leading change. Training Journal (Jan 2010), 44-47. http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Mastering_the_Art_of_Change.pdf. Luettu 26.2.2017.

Hiatt, Jeffrey M 2006. ADKAR: a model for change in business, government and our community. Prosci Research, Fort Collins, Co.

Huges, Daniel J (ed.) 1993. Moltke on the Art of war. Selected writings. Ballantine Books, New York.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée 2005. Sinisen meren strategia. Suom. Tillman, Maarit. Talentum, Helsinki.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu Muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro, Helsinki.

Valpola, Anneli & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkåll, Lea & Masalin, Leena & Kalin Riitta 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Wikiquote, 2017. Sun Tzu. The art of war quotes. Section Misattributed. The quote: Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat. Probably apocryphal. Page modified 12.4.2017. https://en.m.wikiquote.org/wiki/Sun_Tzu. Luettu 12.4.2017.