

# Tavoiteohjelman valmistelu: Elävää strategiatyötä yhdessä tehden

Posted on [26.3.2012](#) by [Päivi Lammi](#)



Perinteinen malli strategiatyölle on ollut se, että organisaation johto on lähes yksin vastannut strategian tuottamisesta. Valmis strategia on esitelty työntekijöille ylhäältä annettuna. Strategian ”jalkauttamiseen” on kulunut resursseja, mutta kuilu johdon tulevaisuussuunnitelmien ja henkilöstön arkipäivän välillä ei ole kaventunut. Strategia ei ole ohjannut organisaation työtä muutoin kuin paperilla. Visiolle on kahvipöydissä vain naureskeltu.

Onneksi ajat ovat muuttuneet. Nykyään strategian laatiminen on vain osa strategiatyötä, joka laajasti nähtynä kattaa strategiasuunnittelun, strategian toteutuksen ja strategisenjohtamisen. Strategiatyö on näin ollen osa organisaation työtä. Organisaation henkilöiden ja ryhmien roolit ovat erilaisia strategiatyön eri vaiheissa, mutta kaikkien tulisi olla tavalla tai toisella mukana eri vaiheissa – niin henkilöstön kuin johdon. Parhaimmillaan strategiatyö on elävä, jatkuva prosessi, jossa tapahtuu oppimista yksilön, tiimin ja organisaation tasolla.

## **Esteitä elävän strategiatyön polulla**

[Suomen Strategisen Johtamisen Seuran](#) julkaiseman tutkimuksen [Strategiabarometri 2010](#) mukaan strategian toteutuksen pääongelmat ovat

- strategian ja prioriteettien epäselvyys
- päivittäisen työn hallitsevuus
- toimintaympäristön muutokset
- omien yksiköiden etujen ajo
- puutteelliset johtajuustaidot

Samat ongelmat ovat toistuneet koko tutkimuksen neljän vuoden tarkasteluajanjakson ajan.

Kirsti Kehusmaa on kuvannut kymmenen tutkimustensa mukaan merkittävintä strategiatyön onnistumisen estettä. Näitä ovat

- strategiatyön irrallisuus
- strategiatyöhön osallistuu vain pieni joukko
- todellisia strategiavalintoja ei tehdä
- strategia on huonosti viestittävässä
- johtamismalli ei tue strategiaa

- johto arvioi organisaation väärin
- konkreettista toteutusta ei suunnitella
- toteutus ei onnistu käytännössä
- strategiaa ei seurata ja arvioida jatkuvasti
- strategiaa ei päivitetä

Strategiatyön irrallisuus tarkoittaa tyypillisesti sitä, että kyseessä on erillinen projekti, jonka tavoitteena on vain saada aikaan strategiapaperi. Yhteys vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin ja esim. kehityskeskusteluihin on vähäinen. Strategia ja päivittäisen työn välistä yhteyttä ei tällöin nähdä tai haluta nähdä. Irrallisuuteen liittyy usein myös todellisten valintojen puutteellisuus ja sisällön ylimalkaisuus tai monimutkaisuus.

Koska strategian toteuttamiseen tarvitaan koko organisaatio, tarvitaan myös sen laatimiseen koko organisaation osaamista. Suurin osa strategiatyötä on kuitenkin strategian toteuttaminen, seuranta sekä arviointi, jotka edellyttävät koko organisaation panosta. Elävässä strategiatyössä jokaisella organisaation toiminnolla, ryhmällä ja henkilöllä on oma tiedostettu roolinsa. Kaikki eivät osallistu kaikkiin vaiheisiin, mutta jokaisella on merkityksellinen tehtävänsä strategiatyön jossain vaiheessa tai vaiheissa.

### **Yhdessä tehden ja oppien**

Helsingin yliopiston kirjaston tavoiteohjelmatyötä (=strategiatyötä) on pyritty ja pyritään tekemään dialogisesti eli yhdessä keskustellen ja kaikkien asiantuntemusta hyödyntäen. Tavoitteena on elävä, kirjaston pulssin tunteva tavoiteohjelmaproessi.

Tavoiteohjelman suunnittelussa on koko organisaation osaaminen pyritty ottamaan käyttöön mm. avoimien työpajojen ja meneillään olevan monitasoisen kommentointikierroksen avulla. Keskusteluun kirjaston tulevaisuudesta on kannustettu myös ns. epävirallisemmilla foorumeilla. Yhtenä pääajatuksena on, että yhdessä tehty ja ymmärrettävä tavoiteohjelma on helpompi sisäistää oman työn ohjenuoraksi.

Helsingin yliopisto on tarjonnut uudella strategisen suunnittelun mallillaan hyvät puitteet kirjaston tavoiteohjelmatyölle. Ensimmäistä kertaa kirjastossa tässä muodossa ja tässä organisaatiossa alkanut prosessi on samalla myös oppimisprosessi uuteen toimintamalliin. Uudenlainen toimintakulttuuri ei synny hetkessä ja osallistumisinto prosessissa kasvaneen ajan myötä. Avoimella ja kunkin kohderyhmän huomioivalla viestinnällä siivitetään uudenlaisen kulttuurin syntymistä. Näin saadaan strategia ja visio nostattamaan näppylöiden sijaan innostusta.

#### **Painetut lähteet:**

Kirsti Kehusmaa: Strategiatyö – organisaation voimanlähde. 2010

Saku Mantere, Kimmo Suominen ja Eero Vaara (toim.): Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 2011

Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin: Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. 2009

**Kirjoittaja**

*Päivi Lammi*

*Suunnittelija*

*Hallinto- ja kehittämisspalvelut*

*Kirjoittaja toimii kirjaston tavoiteohjelmatyön koordinaattorina*