

MODERNIN STRATEGIAN ONNISTUNUT TOIMEENPANO

KUINKA VAHVISTAA STRATEGIAA TUKEVAA KULTTUURIA
JA KYVYKKYYKSIÄ

BALENTOR

PEKKA JÄRVINEN - YRITYSVALMENTAJA JA TOIMITUSJOHTAJA

Tie strategiseen onnistumiseen

SISÄLTÖ

1. STRATEGIA KÄSITTEENÄ	03
2. MODERNI STRATEGIA	09
3. STRATEGINEN KULTTUURI JA KYVYKKYYDET	34
4. OTA YHTEYTTÄ	51



1. Strategia käsitteenä

Strategian hämmäisyys

Strategiasta on tullut hämmäinen yleiskäsite, jota on erittäin vaikea ymmärtää ja siten vielä vaikeampi toteuttaa. Juurisyynä tähän on vanhentunut käsitys strategiasta vain suunnitelmana, vaikka moderni strategia on jatkuvasti elävä ja kehittyvä.



BALENTOR

**” Strategiassa on lopulta kyse siitä, miten
varmistamme yhteisen onnistumisen
tulevaisuudessa”**

**” Ratkaisevaa onnistumisessa on saada
ihmiset mukaan strategiaan, osallisista
toimijoiksi”**

Lopullinen päämäärä on rakentaa pitkäjänteisesti strategista kulttuuria.

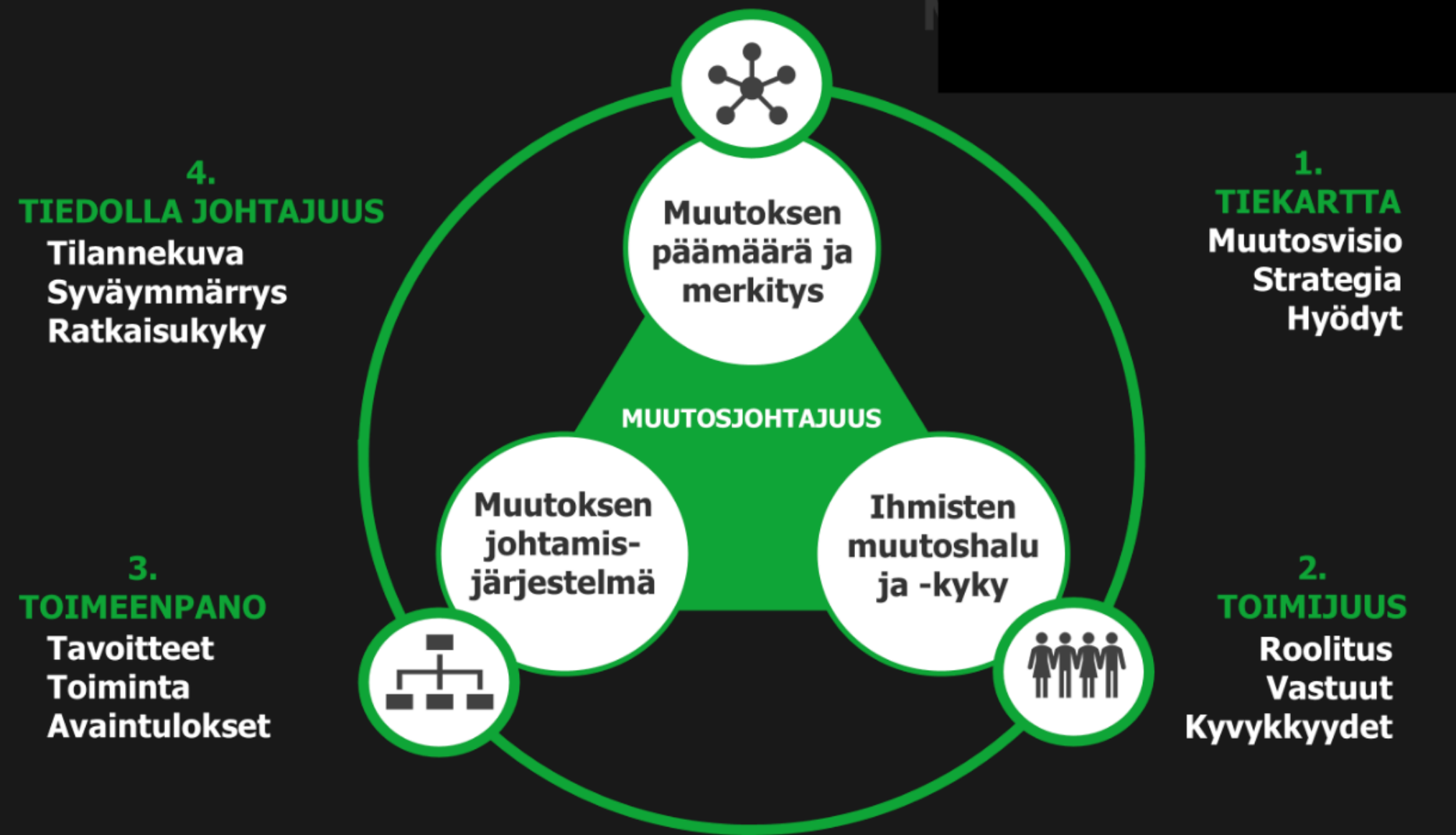
- Sillä tarkoitetaan sellaista organisaatiokulttuuria, missä henkilöstö pystyy johdon ja esihenkilöiden ohjaamana käsittelemään säännöllisesti toimintaympäristön muutosvoimia.
- Strategisen ymmärryksen vahvistumisen kautta pystytään tuottamaan näkemyksiä ja ratkaisuja muutostarpeiden ratkaisemiseen läpi organisaation.
- Strateginen kulttuuri on siis asiakaskeskeinen, kehityshakuinen ja ongelmaratkaisukykyinen.



BALENTOR

**“Tutkitusti pitkällä aikavälillä ainoa
pysyvä kilpailuetu voi perustua
kehityskykyiseen kulttuuriin, joka
pystyy ratkomaan ongelmia ja
innovoimaan ennakoivia ratkaisuja
muutosvoimiin”**

Strategisen onnistumisen vauhtipyörä



2.

Moderni strategija

Modernin strategian 3 elementtiä

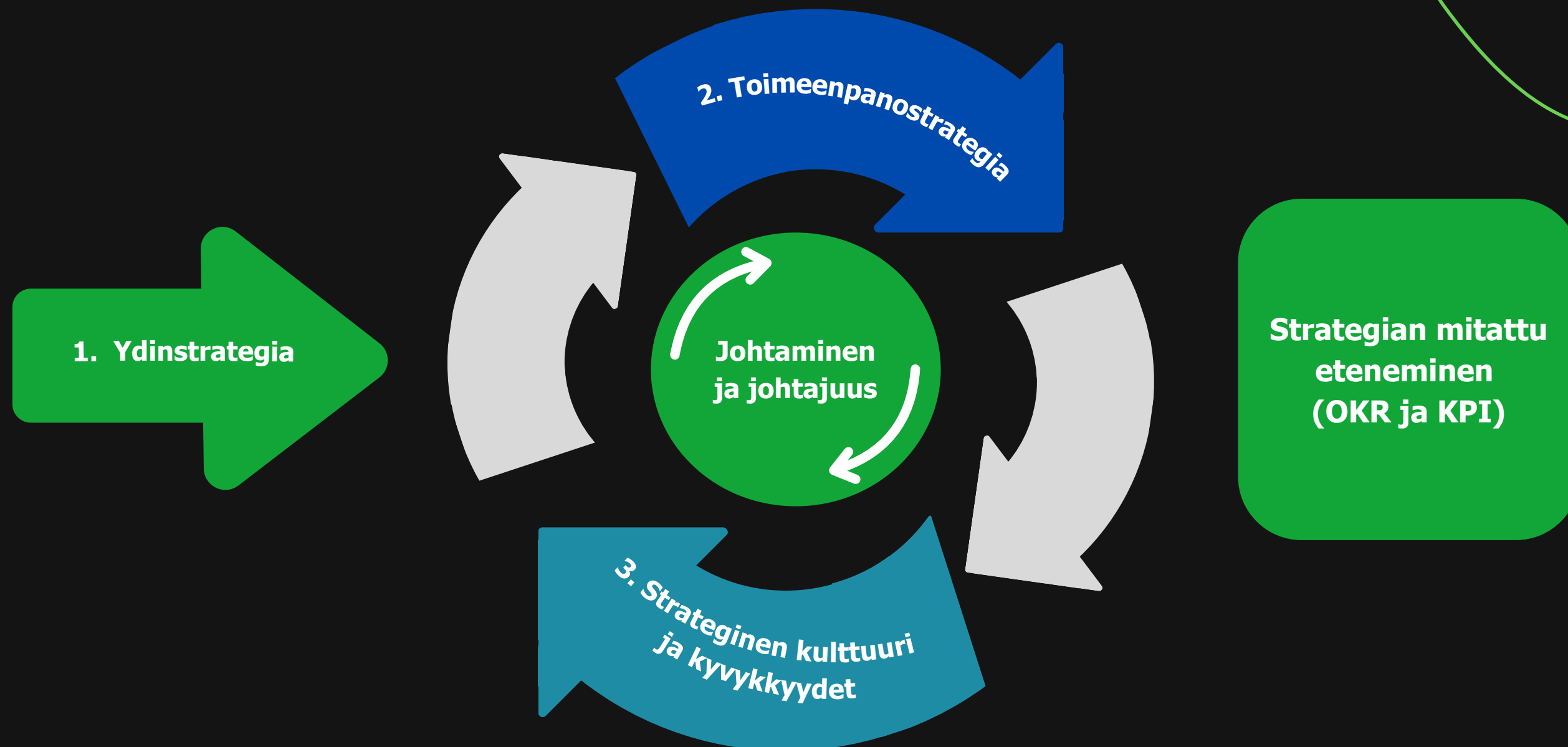
Moderni strategia muodostuu kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä elementistä:

- 1. Ydinstrategia**
- 2. Toimeenpanostrategia**
- 3. Strateginen kulttuuri ja kyvykkyydet**

Strategian elementit johtavat kyvykkyyksiin eli kykyyn saavuttaa strategiset tulostavoitteet.



Modernin strategian 3 elementtiä





Tässä oppaassa emme syvenny laajemmin ydinstrategian laatimiseen, koska se on jo yksinään laaja kokonaisuus, josta löydät erillisen Balentorin oppaan [tästä linkistä](#).

Toteamme vain, että ydinstrategia on peruskivi, jolle strategian onnistuminen aina rakennetaan. Seuraavalla sivulla esitetään tiivis kuvaus ydinstrategian elementeistä.

1. Ydinstrategia

Ydinstrategia vastaa seuraaviin kriittisiin kysymyksiin:

- Missio – Miksi olemme olemassa ja mikä on perustehtävämme asiakkaillemme sekä yhteiskunnalle?
- Visio – Minne haluamme ja mitä merkityksellistä hyötyä sekä arvoa tuotamme eri sidosryhmillemme?
- Arvot – Mitkä ovat toimintaa ohjaavat periaatteemme, jotka lupaamme näkyvän arjessa?

Kilpailustrategia – Mikä on markkinapositionemme?

- Ketkä ovat asiakkaitamme?
- Mitä asiakkaan ongelmia ratkomme (Miten määritämme ja kuvaamme Tarjoamamme)?
- Mikä on kilpailuetumme ja miten siitä viestimme (lisäarvo asiakkaille) ?
- Mikä on kilpailukykyämme ja miten sen varmistamme (asiakasvaatimuksiin vastaaminen)?

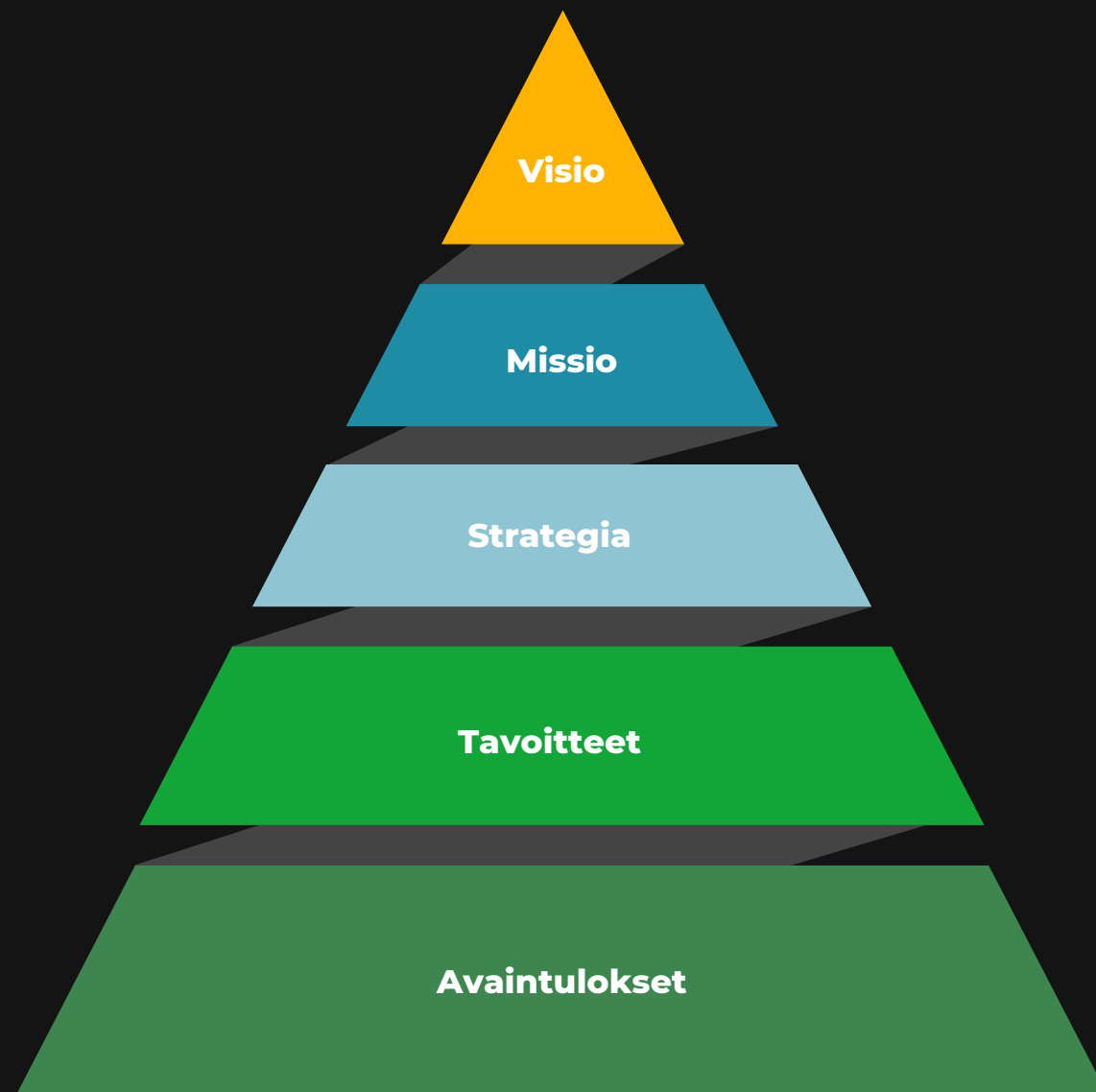
Ydinstrategia rakentuu ylimmän tason valinnoista, eli **missä toiminnassa olemme ja missä emme ole**. Ydinstrategian tarkoitus on löytää markkinoilta suotuisin asema suhteessa omiin vahvuuksiimme sekä markkinoiden asiakastarpeiden kasvumahdollisuuksiin.

Paraskaan ydinstrategia ei tuota tuloksia, ellei sitä toimeenpanna. Toimeenpanostrategiassa organisaatio rakentaa tiekartan nykytilasta tavoitteisiin.

Aikajänteenä yleensä 3–5 vuoden strategiset tavoitteet, joille sitten rakennetaan vuosikohtainen askellus.



Johdonmukaisuus ja selkeys läpi organisaation



Mikä on suuntamme?

Mikä on toimintamme merkitys?

Konkreettiset toimenpiteet, joilla saavutamme vision ja mission

Mihin haluamme keskittyä lähitulevaisuudessa?

Kuinka tiedämme, että saavutamme lähitulevaisuuden tavoitteemme?

2. Toimeenpanostrategia

Pidemmän aikavälin tiekartan lisäksi tarvitaan lyhyemmän ajan konkreettinen toimintasuunnitelma.

Siinä synkronisoidaan eri toiminnot yhteiseen visioon, strategiaan ja toimintamalliin.

Esimerkiksi: **Markkinointi ja myynti, Toimitukset, Kehitys, Tukitoiminnot ja johtaminen.**

Lisäksi tärkeimmät strategiset kehitysalueet, kuten Markkina- ja tarjoamakehitys, johtamisen, henkilöstön ja kulttuurin kehitys, digi, data ja AI sekä muut mahdolliset investoinnit projektoidaan johtoryhmätason kehityssalkuksi. Näistä käytetään myös tärkeyttä kuvaavaa Must Win Battle - nimitystä tai joissakin organisaatioissa niitä kutsutaan **kasvu- tai uudistumisohjelmiksi.**

Tavoitteiden toimeenpanossa käytetään erityyppisiä tavoitejohtamisen metodeja, kuten OKR-mallia.

Niissä strategiset vuositavoitteet pilkotaan mitattaviksi avaintuloksiksi, joiden etenemistä seurataan 3–4 kk jaksoissa. Pilkkomalla vuoden kokonaistavoite sisällöllisesti ja ajallisesti vahvistetaan strategian toimeenpanokykyä merkittävästi.

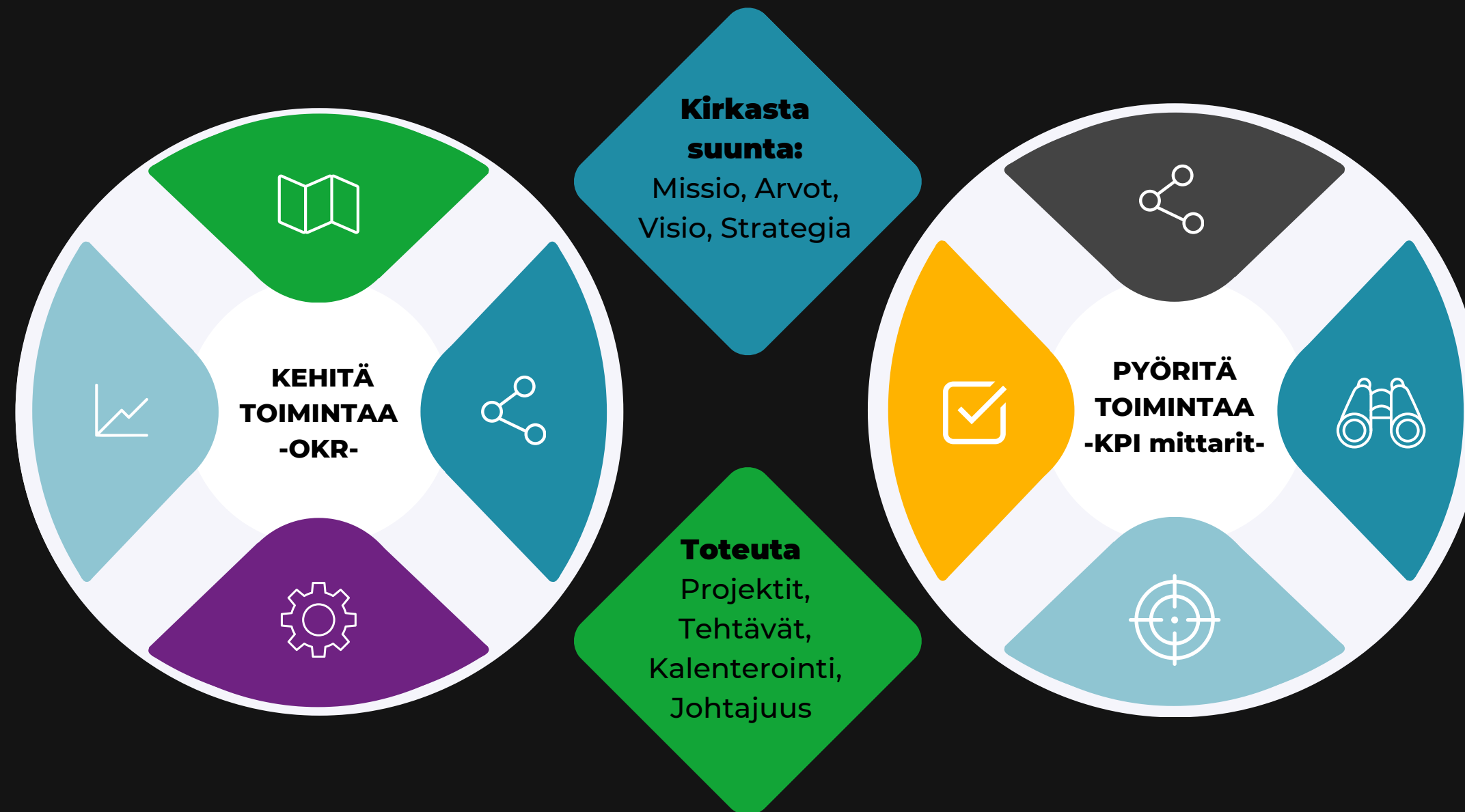
2. Toimeenpanostrategia

Tavoite- ja tulosjohtamisen (OKR) ideana on varmistaa kytkentä ja oikeanlainen tasapainotus strategisten kehittämistavoitteiden toimeenpano ja ohjaus kohti lopullisia suorituskykymittareita (KPI). Usein organisaatiot painottuvat liikaa vain toista puolta.

Yleisimmin keskitytään lyhyen aikavälin tuloksiin, jolloin pidemmän aikavälin kehitys jää toteutumatta, mikä kostautuu myöhemmin. Toki myös vastakkainen on mahdollista, eli keskitytään vain pidemmän aikavälin kehittämiseen, eikä varmisteta niiden siirtymistä arjen tuloksiksi.

Organisaation strategisen onnistuminen

Kytkeä kehittämisen ja pyörittämisen välillä





Onkin tärkeää oivaltaa, että OKR ja KPI mittarit eivät saa olla vastakkaisia, vaan niiden kytkeytyminen tulee varmistaa johtamisjärjestelmässä.

Hyväksi keinoksi tässä on osoittautunut se, että **kunkin strategisen tavoitteen osalta on myös yksi KPI avaintulosmittari**. Sen avulla voidaan varmistaa ja ohjata, että **strategia konkretisoituu myös arjen tuloksiksi sovitulla aikavälillä**.

OKR-malli

OKR- mallia on testattu maailmanlaajuisesti tuhansissa erikokoisissa organisaatioissa jo kymmeniä vuosien ajan. Mallin synty liittyy **toimintaympäristön muutosnopeuden kiihtyminen, joka on pakottanut kaiken tyypiset organisaatiot löytämään keinoja nopeuttaa omaa strategista muutosta ja uudistumista.**

Mallin tunnetuimpia käyttäjiä ovat useat maailman johtavat yritykset kuten Intel, Google ja Microsoft, mutta sillä on saatu **erinomaisia tuloksia myös pienemmissä kasvuhakuisissa sekä startup yrityksissä**, esimerkiksi Futurice, Tori.fi ja Spotify. Viimeisen kymmenen vuoden aikana sitä on sovellettu ympäri maailman myös erityyppisiin julkisiin organisaatioihin (esim. Kela, Opetus- ja verohallinto), joiden osalta **kokemukset ovat myös olleet toimivia.**

Kuten jokaisen työkalun ja sen taustalla olevan filosofian osalta on hyvä muistaa, ettei mikään malli sellaisenaan ratkaise itsessään. Olennaista on kyky soveltaa ja räätälöidä työkalu oman organisaation tarpeisiin ja käyttöön.

OKR-mallin keskeiset periaatteet

arvon luominen

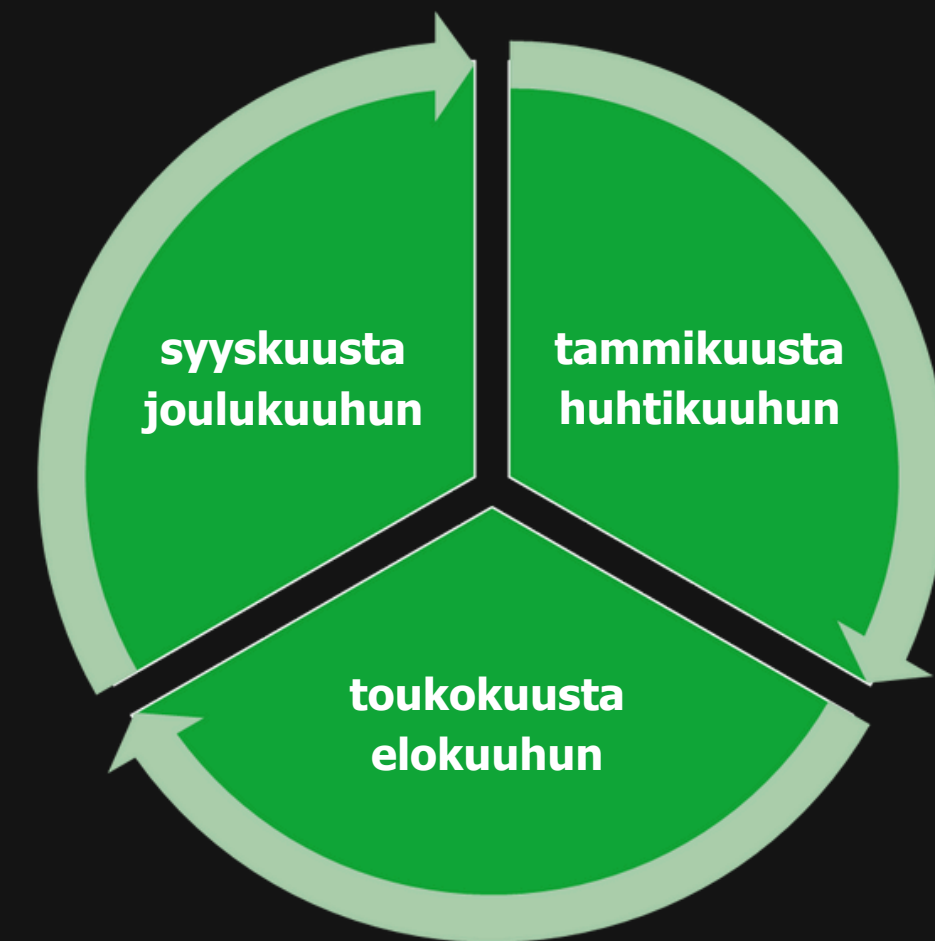
Selkeät tulostavoitteet johtamisen perustana. “Se kasvaa mihin huomiota kohdennetaan”

”Ihmiset eivät tee sitä mitä odotetaan, vaan sitä mitä tavoitellaan, mitataan ja palkitaan”

Pilkotaan vuosi kolmeen osaan eli tertiiliin

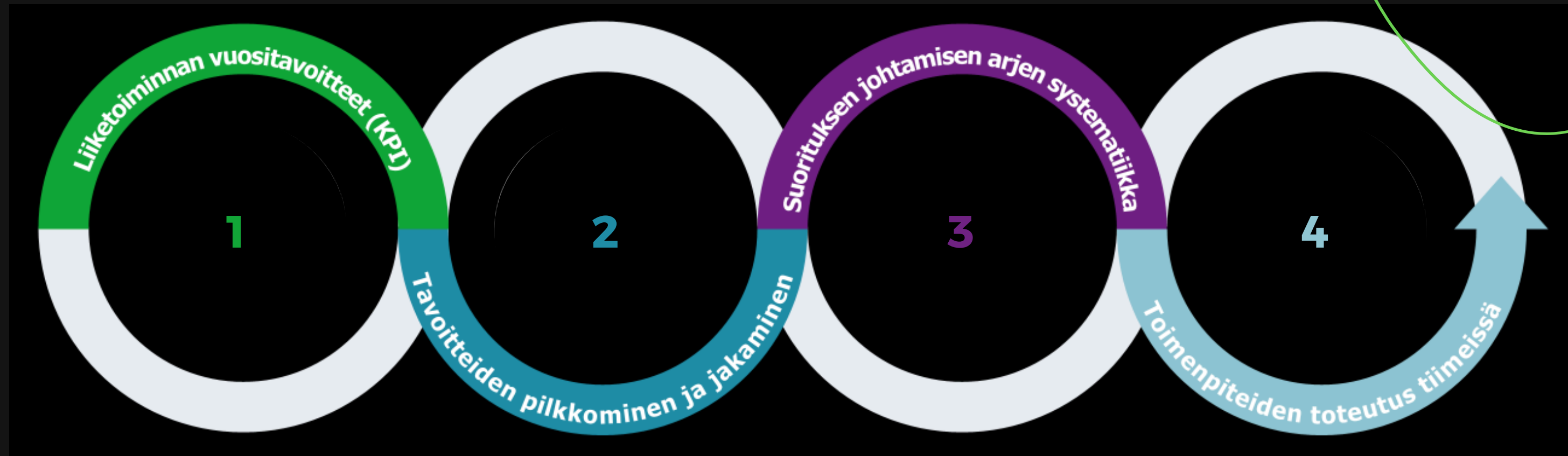
Ellei strategiaa ole konkretisoitu tiimien ja henkilöiden arjen tavoitteiksi tai niitä ei seurata, on todennäköisyys strategian etenemiselle huono, ellei olematon.

Jäsentämällä vuosi kolmeen 4 kk jaksoon, joille vuositavoite pilkotaan, strategia alkaa muotoutua **”ihmisten kokoiseksi”**. Lyhyemmät jaksot mahdollistavat myös ketterämmän ohjauksen, eli voidaan sekä oppia omista ja muiden onnistumista sekä auttaa ratkaisemaan aina esiin nousevia ongelmia.



Strategian konkretisointi arkeen

Tuloksia ihmisten kanssa



Aseta tavoitteet ja tulosmittarit liiketoiminnalle

Pilko tavoitteet pienemmiksi tiimeille/henkilöille

Johda tavoiteasetantaa, odotusten viestintää, toimenpiteiden määrittämistä ja seurannaa

Fasilitoi ja osallista tiimi toimenpiteiden määrittämiseen ja sovi tiiviistä seurannasta



Keskeinen osa OKR-mallin toimivuutta on se, että se **kytkee** organisaation strategiset tavoitteet toimialueiden, tiimien ja henkilöiden **vastuutetuiksi tavoitteiksi**. Lisäksi jokainen johtamistyötä tehnyt tietää, että tavoitteet ovat vasta **lähtöpiste ja päämääränä on tavoitteiden mukaiset tulokset**.

Juuri tuloskeskeinen oppiminen, ongelmanratkaisu ja jatkuva parantaminen ovat OKR-johtamisjärjestelmän ydinvahvuus.

Strategian toimeenpanoketjuun ei jää ”aukkoja” vaan yksilöitä ja tiimejä pystytään systemaattisesti tukemaan onnistumisessa matkalla tuloksiin.

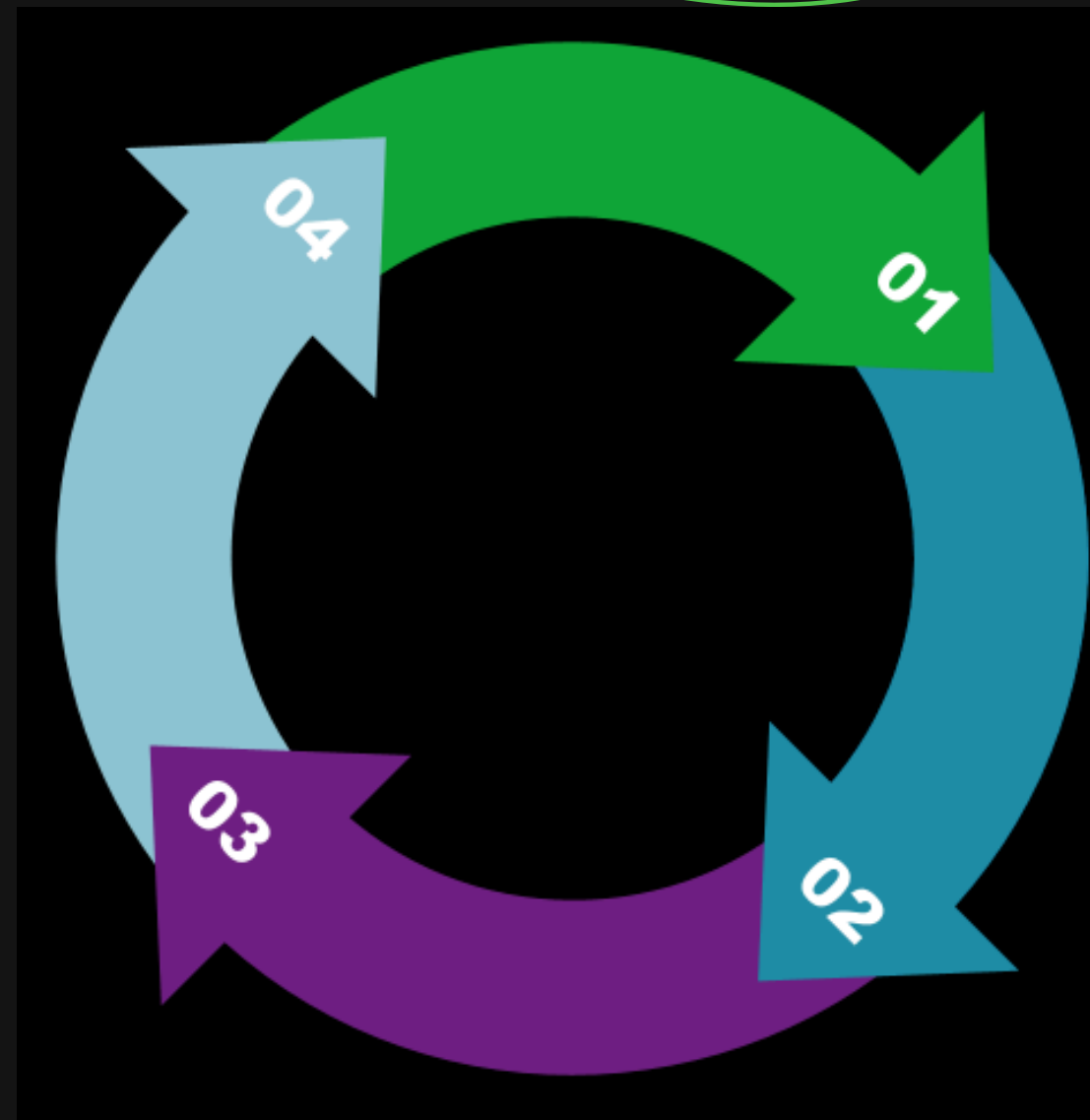
Onnistumisen johtamisen vauhtipyörä

OPI JA PARANNA

Arviointi on turhaa, jollei sen pohjalta tapahdu oppimista. Varmista, että arvioinnin jälkeen tehdään päätöksiä siitä, mitä tehdään toisin jatkossa. Kaikkea ei kuitenkaan voi parantaa kerralla. Keskity yhden tai kahden asian parantamiseen.

ARVIOI JA TUTKI

Tee tuloksellisuuden ja toimintatapojen arvioinnista systemaattista. Osallista ihmiset itse reflektoimaan omaa toimintaansa esihenkilön arvioinnin sijaan.



SUUNNITTELE TAVOITTEISIIN PÄÄSY

Osallista ihmiset määrittämään konkreettiset toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. Pitkien suunnittelujaksojen sijaan painota uuden kokeilemistä!

TOTEUTA TIIMINÄ

Toimenpiteiden toteuttamista ja nopeaa uusien toimintatapojen kokeilua on helpompi edistää yhdessä kuin yksin.

Tavoitejohtaminen

Henkilöstön odotukset johtamiselle

Strategian toimeenpano OKR- johtamisjärjestelmällä onkin ensimmäinen ratkaiseva askel, kohti strategisesti kyvykästä kulttuuria.

Päämääränä on siirtyä yksisuuntaisesta ylhäältä alas johtamiskulttuurista kohti henkilöstöä osallisuutta ja omistautumista vahvistavaa yhteistyökulttuuria.

“Kertokaa mitä odotatte minun työpanokselta”

“Auttakaa luomaan merkitys ja puitteet, jotta voimme onnistua“

“Kertokaa miten minä suoriudun ja pärjään tekemisessäni”

“Auttakaa minua kun apua tarvitsen”

“Arvioikaa toimintaani oikeudenmukaisesti”

Toimeenpano ei ole kuitenkaan vain looginen ja asiakaskeinen suoritus. Mitä suuremmista muutostarpeista ja uusista kyvykkyyksistä on kysymys, sitä enemmän **nousee esiin myös inhimillinen puoli.** Siksi onnistuminen edellyttää panostuksia pidemmällä aikavälillä myös ihmisiin, ajattelu- ja toimintamalleihin sekä laajemmin **strategista onnistumista tukevaan kulttuuriin.**



3. Kohti strategista kulttuuria ja kyvykkyyksiä

Strategisesta kulttuurista puhuminen voi vaikuttaa monelle epämääräiseltä muotitermitä ja valitettavan usein se sellaiseksi jääkin. **Konkretiaa siihen saadaan, kun se määritellään seuraavasti:**

1. Miten saamme **kulttuurin tukemaan strategiaamme** ja kaikki soutamaan samaan suuntaan?
2. Millaisia **muutoksia tarvitsemme kyvykkyyksiin** sekä ajattelu- ja toimintamalleihimme?
3. Mitkä piilossa olevat asiat **estävät strategiaamme toteutumista ja miten ne ratkaistaan?**
4. Millaisia **uusia** ihmisiä, kumppaneita tai yritysostoja tarvitsemme uuden strategian todeksi elämiseen?
5. Millaista **johtamista, itsensä johtamista sekä tiimityöskentelyä tarvitsemme?**
6. Onko meillä riittävä **psykologinen turvallisuus** olla rehellisen rohkea eri tilanteissa sekä edetä kokeiluihin ja niiden arviointeihin?
7. Miten muutoksen jatkuvasti nopeutuessa **lisäämme ongelmanratkaisukykyä ja muutoskyvykkyyttä toiminnassamme?**

Toyotan rallitalli on osa konsernin ydinstrategiaa. Sen **tehtävänä on vahvistaa brändin tunnettavuutta kestäväenä autona, joka toimii eri olosuhteissa kilpailijoitaan paremmin.** Kuvat palkintopallilta ja näytöt mestaruuksista ja menestyksestä ovat ydinstrategian vision todeksi elämistä.

Toimeenpanossa on Suomessa olevan rallitallin **tavoitteena voittaa valmistajien ja kuljettajien maailmanmestaruus.** Se vaatii tarkkaa toimintasuunnitelmaa ja sen toteutuksen johtamista läpi kauden. Suhteessa tavoitteeseen johdon on tarkennettavan suunnitelmaa kulloisenkin tilanteen mukaisesti ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä.

Lopulta onnistuminen ratkaistaan voittavan kulttuurin ja kyvykkyyden tasolla. Kuinka hyväksi auto on pystytty eri kilpailuihin rakentamaan ja miten tiimi pystyy vastaamaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin parhaalla tavalla.

**Esimerkki
Toyotan rallitalli
Kalle Rovannerä**

Esimerkki Toyotan rallitalli Kalle Rovannerä

Mielenkiintoista onkin ollut seurata Kalle Rovannerän kommentointia rallin aikana, kun hän joutuu myös jatkuvasti miettimään riskitasoja ja ajostrategiaa kulloisenkin tilanteen mukaisesti. Kilpailijan tai tallitoverin ulosajon myötä, **joudutaan jatkuvasti tekemään strategista analysointia, mikä taktiikka kunkin rallin jakson sekä erikoiskokeen aikana valitaan ja toteutetaan.**

Tarinan opetus on kaikessa ”viimeisen kilometrin” tärkeys. **Ollaanko valmiita tekemän onnistumisen kannalta ratkaiseva ”lisätyö”?** Näitä voidaan kutsua **totuuden hetkiksi**, jotka usein organisaatioissa liittyvät asiakaskohtaamisiin, tärkeiden ongelmien ratkaisemiseen tai kykyyn venyä ja kehittyä ratkaisevissa paikoissa. **Koska lopulta arvo vapautuu vasta strategiaketjun päässä.**

Totuuden hetkissä onnistuminen edellyttää vahvaa panostusta niissä tarvittaviin kyvykkyyksiin sekä voitontahtoiseen ja ongelmanratkaisukykyiseen tiimityöskentelyyn. Kaiken perustana on tutkitustikin kuitenkin kulttuurin ja yksilöiden omistautuminen tavoitteissa onnistumiseen. **Sitä ei voi pakottaa, vaan se tulee ihmisten sisältä, mikäli kulttuuri mahdollistaa sen.**

Sovellettavuus

Edellä Toyotan rallitallin osalta kuvattu **strateginen panos-tulos arvoketju on ratkaisevaa jokaisen organisaation onnistumiselle**. Ydinstrategia ja sen toimeenpano muodostavat tärkeän perustan toiminnalle. Strategian lopullisen onnistumisen ratkaisevat lopulta kuitenkin vasta **arjen tason kyvykkyydet ja kulttuuri**.



Alakohtainen sovellettavuus

- **Asiantuntijayrityksessä** ratkaisevaa on saadaanko uuden strategian mukaiset ratkaisut myytyä asiakkaille ja sen jälkeen toteutettua laadulla. Avainkysymyksenä onko tunnistettu onnistumisen kannalta tarvittavat kyvykkyydet sekä kulttuurin yhteistyöhalu ja kehityskyky.
- **Palveluiden ja kaupan alalla** strategian totuuden hetki on asiakaskohtaamisissa ja niiden onnistumisessa. Mitä suurempia muutoksia strategiassa, sen enemmän arjen tason kyvykkyydet ja omistautuminen ratkaisevat.
- **Teknologia-alalla** uusi strategia testataan aina kyvykkyydessä kehittää uudet asiakasratkaisut ja sen jälkeen myynnin sekä toimitusten onnistumisessa. Kaikkiin noihin liittyy usein monimutkaistakin ongelmanratkaisukykyä, jonka vahvistaminen kulttuurissa todella tärkeää.
- **Julkisella puolella** strateginen haaste usein tietyn palvelutason saavuttaminen rajallisilla resursseilla. Silloinkin toimintasuunnitelmien rinnalla ratkaisevaa panostaa uusiin kyvykkyyksiin niin ihmisten kuin tarvittavien teknologioiden osalta. Sielläkin on todella tärkeää saada henkilöstö mukaan uudistumiseen, jolloin strategisen muutoksen inhimillisessä puolessa onnistuminen nousee kriittiseen rooliin.

3. Strateginen kulttuuri ja kyvykkyydet

Miten edetä strategisen kulttuurin ja kyvykkyyksien rakentamisessa

- 1. Ylimmän johdon tulee olla ehdottoman sitoutunut strategisen kulttuurin rakentamiseen omalla esimerkillään ja konkreettisella esihenkilöille osoitetulla tuella.**
 - Varmistaa onnistuneen rakentamisen edellyttämät henkiset ja taloudelliset resurssit
- 2. Esihenkilöt ja lähijohtajat ovat kulttuurin selkäranka. Ilman heidän omistautumistaan hyödyllisetkään muutokset eivät edisty.**
 - He tarvitsevat tukea uusien kyvykkyyksien hankkimiseen, konkreetista sparrausta arkeen sekä henkistä tukea.

Miten edetä strategisen kulttuurin ja kyvykkyyksien rakentamisessa

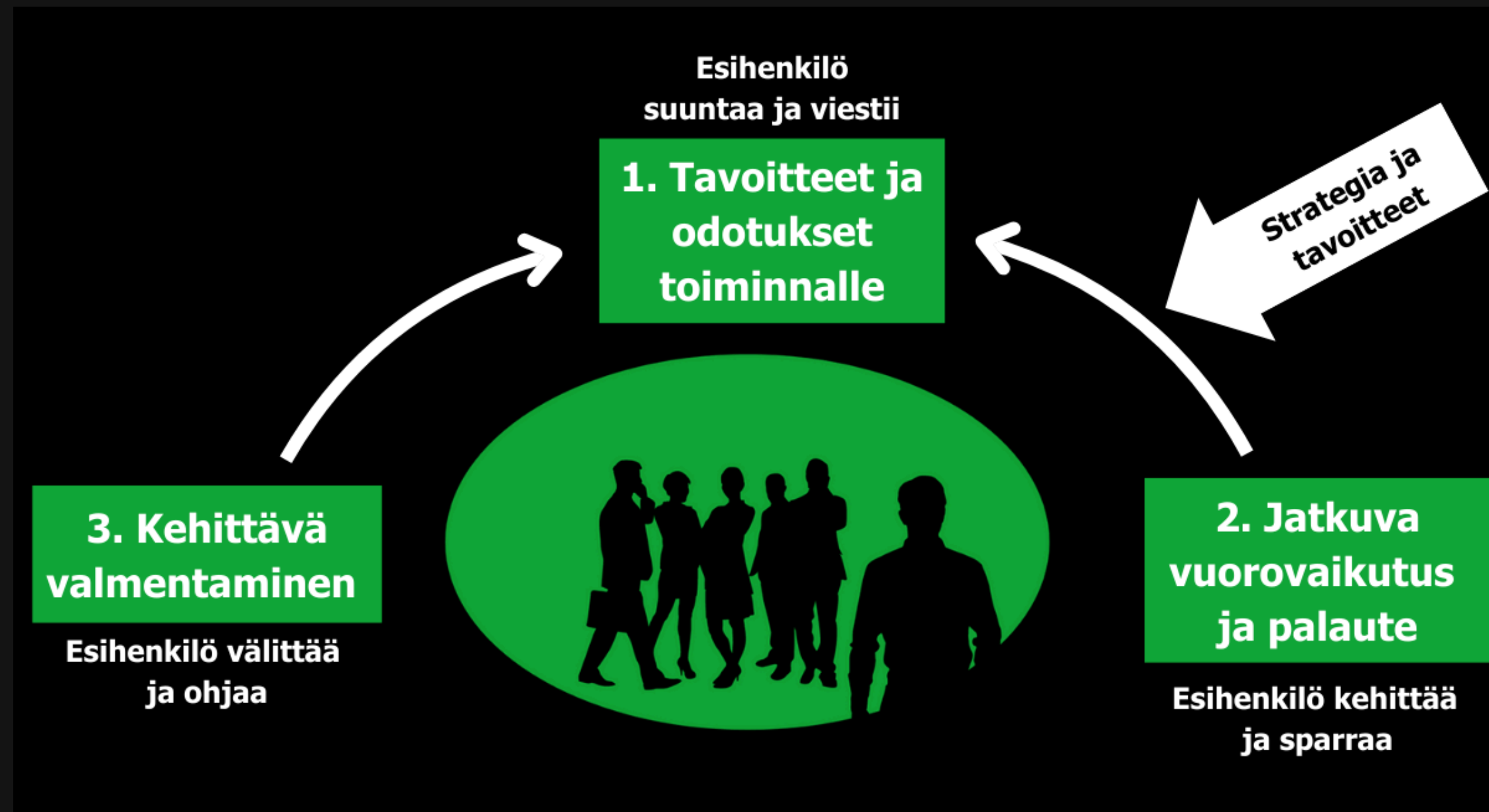
3. Panostaminen koko henkilöstön mukaan saamiseen ja toimijuuden vahvistamiseen.

- Kaikkiin kohdistuvien tuki- ja ohjaustoimien lisäksi tärkeää on tunnistaa eri yksiköistä sisäiset liiderit, joiden rooli kulttuurin muutosagentteina on kriittistä onnistumisen kannalta.

4. Strateginen kulttuuri edellyttää sitä tukevan johtamisjärjestelmän rakentamisen

- Tavoitteet, Toimeenpanon ja kehittymisen yhdistävä perusrakenne (esim. OKR) tarvitaan
- Loogisen johtamisen rinnalla on kriittistä panostaa motivaatioon ja sen liidaamiseen arjessa
- Tarkoittaa ”ison kuvan vision ja strategian” kytkemistä arjen eri vuorovaikutustilanteisiin

Strategisen onnistumisen vauhtipyörä – Valmentavan johtamisen näkökulmasta



Strategisen onnistumisen vauhtipyörä

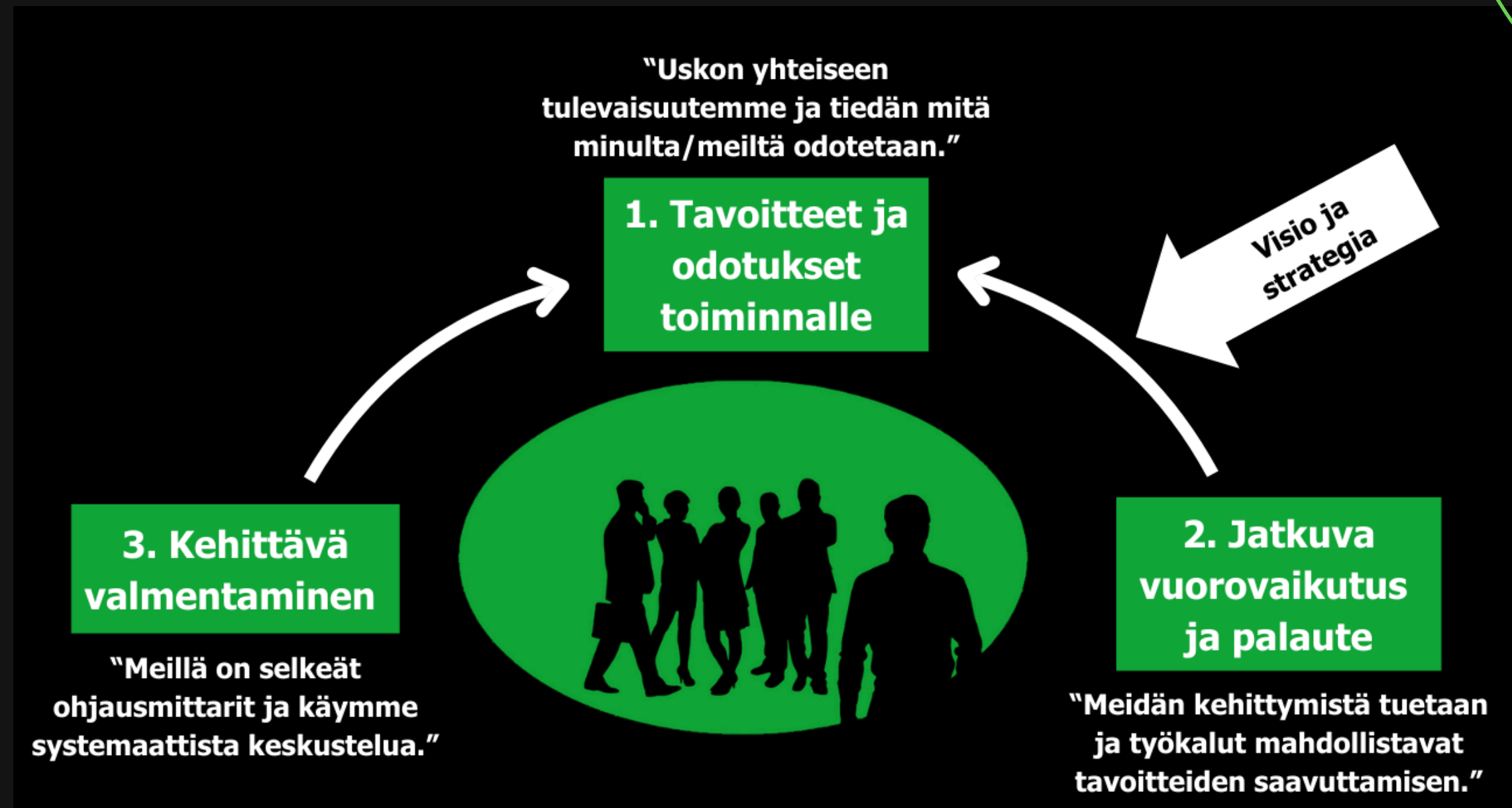
Valmentavan johtamisen näkökulmasta

Johtamisen päämäärä organisaation kaikilla tasoilla on vahvistaa tiimien ja henkilöiden kyvykkyyttä päästä strategian mukaisiin tavoitteisiin.

Rohkeus ja sitkeys, ongelmanratkaisukyky, kehittäminen ja innovointi, yhteistyötaidot sisäisesti ja asiakkaisiin tärkeässä roolissa.



Strategisen onnistumisen vauhtipyörä – Tiimien ja henkilöiden strategisen kehittymisen näkökulmasta





Strategisen kulttuurin ja kyvykkyyksien rakentamisessa on tutkitusti ratkaiseva merkitys tiimitason kehittymisellä. Tiimit ovat modernin organisoitumisen perusyksikkö, joihin muodostuu aina oma kulttuurinsa. Olennaista on se, syntykö tiimin ja sen jäsenten keskuudessa aito halu ja kyky omistautua strategiasta johdettuihin tavoitteisiin.

Tässä tärkeässä roolissa tiimin johtamisen ohella on tiimin ja sen jäsenten johtajuusvalmennus. Itseohjautuvasti harva, jos kukaan tiimi pääsevät tavoitteisiinsa, vaan ne tarvitsevat aina erityyppistä tukea ja sparrausta kehittyäkseen.

Ohjattu kehityssprintti

Valmentavalla johtamisella tiimien vastuullisuuteen



BALENTOR

Esihenkilöitä on tuettava siirtymään esihenkilökeskeisestä otteesta kohti tiimikeskeistä ja strategista johtamisotetta. Tämän ytimessä on auttaa tiimejä ja sen jäseniä ratkaisemaan esteitä kohti strategisia tavoitteita.





Esteet ovat toki aina tapauskohtaisesti tunnistettavia, mutta kaksi tyypillisintä estettä tiimien kytkeytymiselle strategisiin tavoitteisiin ovat:

1. Strategisen ajattelun ja liiketoimintaymmärryksen kyvykkyyksien kapeikot.

Ratkaisuna erilaiset kehittävät esimerkit, tehtävät, keskustelut ja tilaisuudet kokonaisymmärryksen kasvattamiseen.

2. Rohkeus oppia ja kokeilla kyvykkyyksikapeikot, jotka usein liittyvät psykologisen turvallisuuden kokemukseen.

Ratkaisuna aktivoida vuorovaikutusta virhepelkoisuudesta kohti avoimempia keskusteluja ja rohkeampia kokeiluja.

Tutkimusnäyttö Googlelta selvitti miksi jotkut tiimit saavuttavat strategiset tavoitteet paremmin kuin muut. Tutkimuksen mukaan **parhaiden tiimien taustalta löytyy 5 yhteistä tekijää.**

- **Luottamus:** Voimmeko luottaa toisiimme että teemme huippulaatuista työtä sovitussa aikataulussa?
- **Rakenne ja kirkkaus:** Ovatko tavoitteet, roolit ja toimintasuunnitelmat tiimissämme selkeät?
- **Työn merkitys:** Teemmekö sellaista, joka on jokaiselle henkilökohtaisesti tärkeää?
- **Työn vaikuttavuus:** Uskommeko että työllämme on perustavanlaatuinen merkitys muille?
- **Psykologinen turvallisuus:** Voimmeko ottaa tiimissämme riskejä ilman että tunnemme olomme turvattomiksi ja kiusaantuneiksi? Uskallammeko olla haavoittuvia toisillemme?

Mielenkiintoinen löydös oli se, että **kaikilla hyvin strategisesti onnistuneilla tiimeillä on vahva loogirationaalinen tavoite- ja tulosjärjestelmä kunnossa** sekä järjestelmän mukaiseen toimintaan sitoutuneita jäseniä. Myös siihen perustuva luottamus oli kunnossa. Myös kaikkein parhaita tuloksia saaneet tiimit omasivat myös **saman loogirationaalisen yhteisen johtajuusjärjestelmän rungon.**

Erottavana tekijänä parhaissa olikin se, että heillä oli myös niin vahva psykologinen turvallisuus tiimissä, että he pystyivät rohkeasti nostamaan vaikeita asioita esiin, ratkomaan niitä ja tekemään asiakkaille lisäarvoa luovia kehityskokeiluja.

Psykologista turvallisuutta on myös ymmärretty kahdella tavalla väärin:

- Sen tarkoitus ei ole vältellä ikäviä asioita tiimin sisällä suhteessa tavoitteisiin, vaan **vahvistaa rohkeaa aktiivisuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja kokeilukulttuuria.**
- Psykologinen turvallisuus tarvitsee kuitenkin rinnalleen loogirationaalisen johtamisjärjestelmän, kuten Googlen parhaat tiimit osoittivat. **Mikäli turvallisuutta rakennetaan irrallaan strategiasta ja tavoitteista se ei toimikaan halutulla tavalla.**

Johtopäätökset strategiseen kulttuuriin ja kyvykkyyksiin panostamisesta

Kun älykkäät ihmiset tekevät strategiaa ja osallistavat siihen fiksusti henkilöstöä ja muita sidosryhmiä, ei strategian looginen puoli yleensä ole ongelma. Toki sitäkin tapahtuu ja juurisyynä siihen on usein strategian rakentaminen liian pienellä ja kapealla ryhmällä.

Tutkitusti suuri syy strategiseen epäonnistumiseen liittyykin inhimillisiin ja kulttuurillisiin tekijöihin:

- Asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä ei ymmärretty riittävän syvästi.
- Henkilöstöä ja yhteistyökumppaneita ei osattu kytkeä oikein strategian rakentamiseen.
- Strategian toimeenpanossa ei kiinnitetty riittävästi huomioita muutoskykyyn ja ihmisten johtamiseen.
- Kulttuuri ei tue tai ohjaa ongelmanratkaisuun, kehitykseen ja innovointiin.
- Rohkeus käydä vaikeita keskusteluja tai tehdä muutosten mukaisia kokeiluja heikkoa.

Vastaavasti päämäärä strategiselle kulttuurille on kehitys- ja uudistumiskykyinen arki.



Tuloksellisen toiminnan ja kehittymisen kehä

Ketterän ja muutoskykyisen kulttuurin vahvistaminen





Organisaatiot, jotka panostavat loogisrationaalisen strategian rinnalla tunteiden ja vaikutusten huomiointiin, onnistuvat kiistattomasti paremmin (Gallup, IBM Kenexa, SHL)

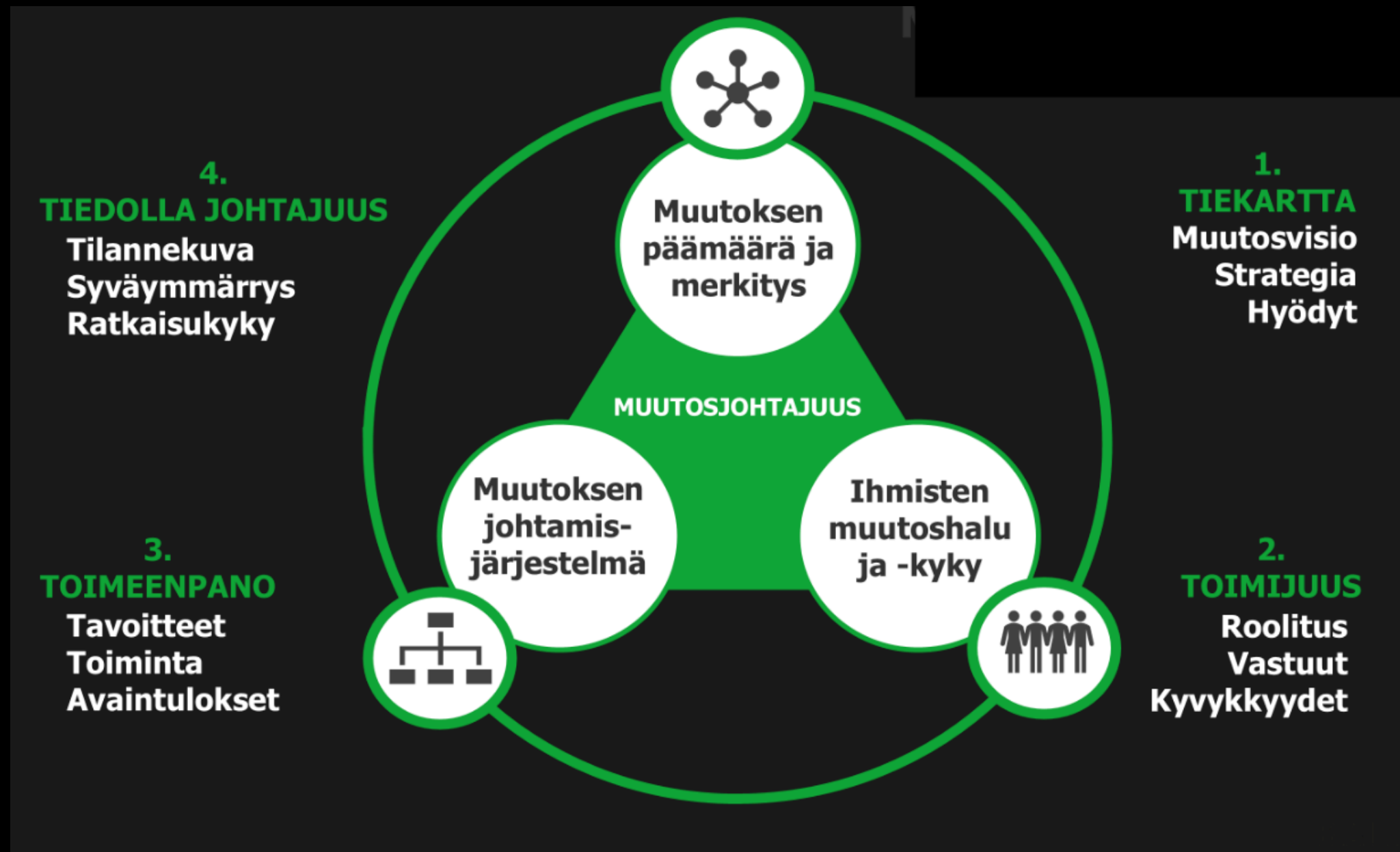
”Siksi strategiseen kulttuuriin ja kyvykkyyksiin kannattaa panostaa”

”Strategiassa kun on lopulta kyse siitä, miten varmistamme yhteisen onnistumisen tulevaisuudessa”

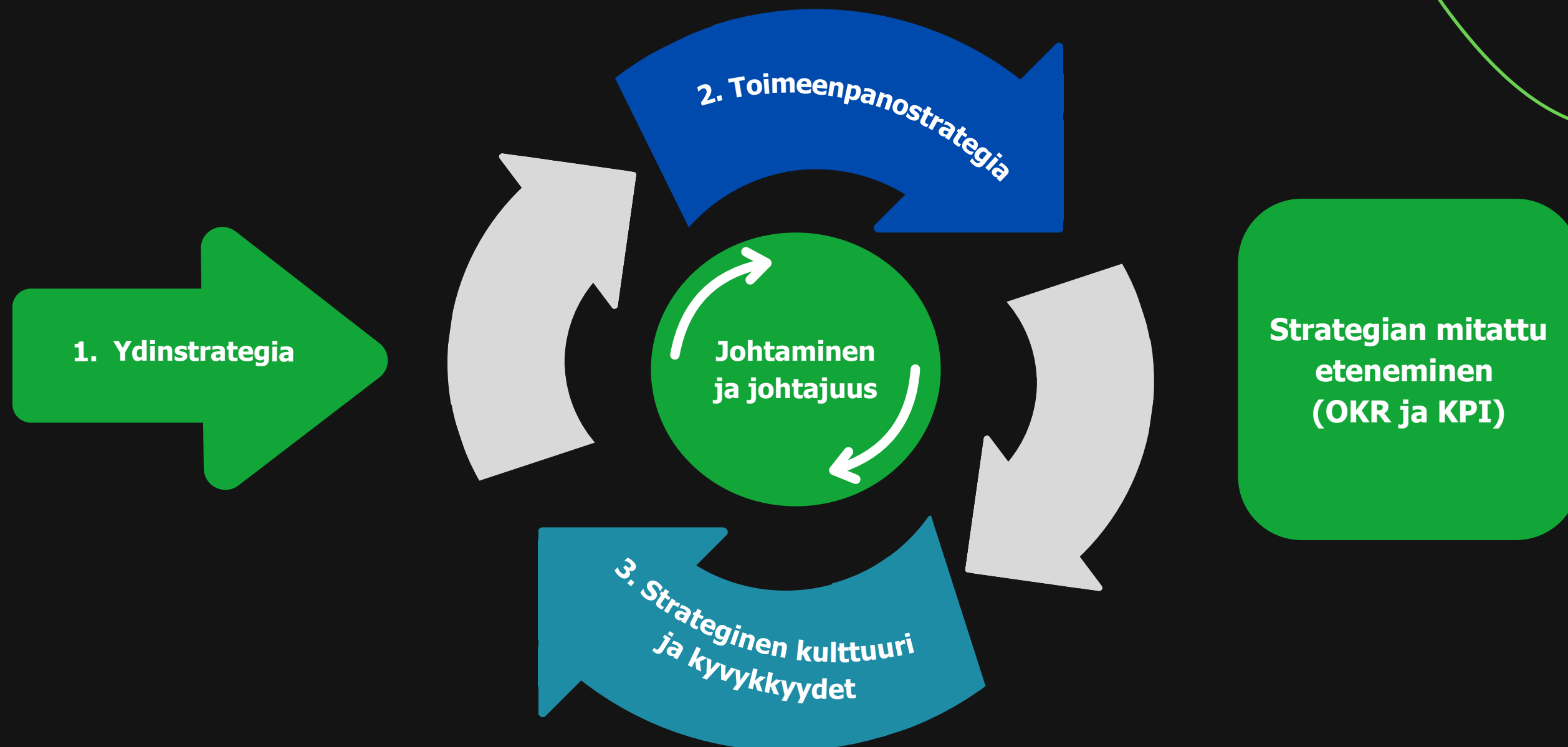
”Ratkaisevaa onnistumisessa on saada ihmiset mukaan strategiaan, osallisista toimijoiksi”

”Kun ihmisten omistautuminen yhdistyy tavoitteiden kannalta olennaisiin asioihin, syntyy parempia tuloksia ja kasvun kierre”

Strategisen onnistumisen vauhtipyörä



Modernin strategian 3 elementtiä



4. Ota yhteyttä

Kokemus.

Mikäli strategian elementtien yhteen kytkentä tai strategisen kulttuurin rakentaminen on tärkeää teille, jatkamme mielellämme keskustelua aiheesta.

Uskallamme luvata, Balentorin joukkueen yli 30 vuoden kokemus ja näkemykset sadoista kehitysprojekteista tuovat teille merkittävää lisäarvoa.



JUTELLAANKO LISÄÄ?

**PEKKA JÄRVINEN -
YRITYSVALMENTAJA JA
TOIMITUSJOHTAJA**

0400 483 792

pekka.jarvinen@balentor.fi

BALENTOR

Ota yhteyttä

BALENTOR



BALENTOR OY

Englantilaisaukio 10 A 165, 00580 HELSINKI

Väinönkatu 38 C, 40100 JYVÄSKYLÄ

Puhelin: 010 4211 700

Sähköposti: info@balentor.fi

etunimi.sukunimi@balentor.fi