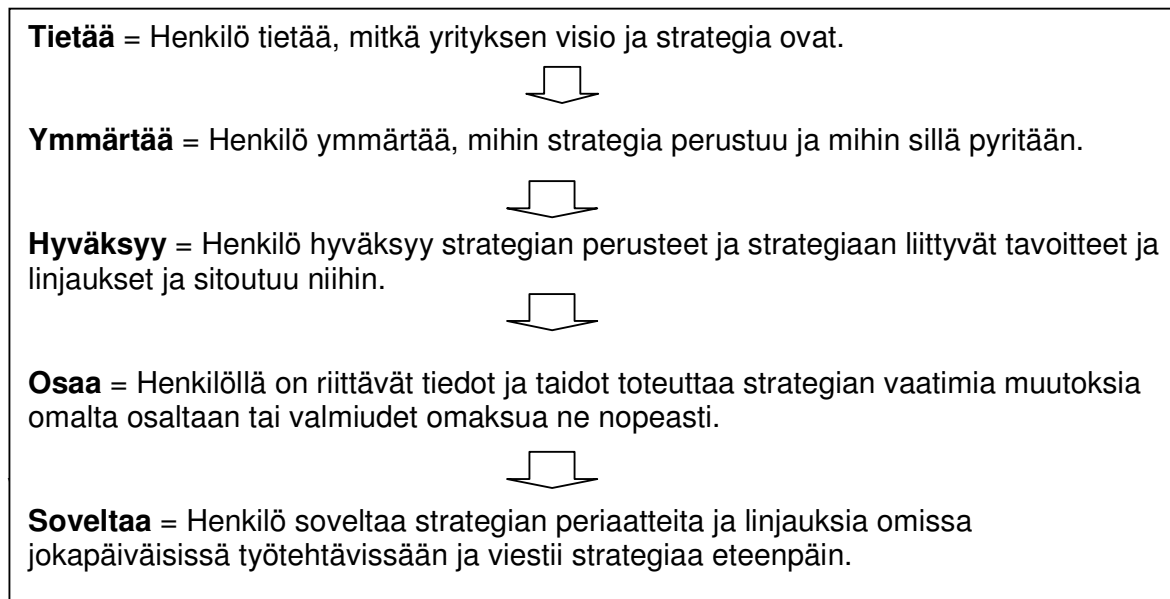


Strategiatyö ja viestintä

Viestinnän merkitys strategiatyössä

Strategian toimeenpano on strategiatyön ratkaisevin ja haastavin vaihe. Yritysten epäonnistumiset strategioidensa toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa eivät ole harvinaisia. Tämä ei johdu yleensä niinkään siitä, että strategia olisi huonosti laadittu tai muotoiltu. Tärkein syy on siinä, etteivät yrityksen työntekijät tunne ja ymmärrä strategiaa tarpeeksi syvällisesti eivätkä silloin ole sitoutuneet siihen. Ihmisten ei voi olettaa tekevän jotain asiaa kunnolla, jos he eivät ymmärrä sen tarkoitusta. Hyvä, perusteellisesti mietitty strategia ei ole arvokkaampi kuin se paperi, jolle strategia on laadittu, ellei strategian toteuttamiseen saada mukaan riittävää määrää yrityksen henkilökuntaa. Laaditun strategian on vaikutettava yrityksen kaikkien työntekijöiden käytännön työhön, jotta halutut muutokset saadaan aikaan. Valitettavan usein kuitenkin yrityksen johdon strategisten suunnitelmien ja henkilöstön jokapäiväisen työskentelyn välillä on syvä kuilu.

Viestintä on olennainen osa strategian toimeenpanoa. Jotta yrityksessä työskentelevä ihminen voi toteuttaa strategiaa omassa työssään, hänen pitää tuntea strategia, tietää sen sisältö ja liittymät omaan työhönsä. Näin syntyvä ymmärrys strategian merkityksestä on lähtökohta strategian toimeenpanolle. Viestinnän vaikutusalue strategian toteutuksessa voidaan katsoa ulottuvan koko ketjuun



Viestinnän merkitys yrityksen johtamisessa on koko ajan korostumassa ja viestintää ja vuorovaikutusta koko henkilöstön kanssa tarvitaan kaikilla osa-alueilla. Viestintä on myös olennainen osa strategiatyötä sen kaikissa vaiheissa.

Johtamiseen liittyvän viestinnän tärkein tehtävä on yrityksen vision ja strategian viestiminen siten, että ihmiset ymmärtävät sen ja pystyvät soveltamaan omaan työhönsä.

Modulcon Oy: Marraskuu 2004

Henkilöstön on pystyttävä näkemään itsensä ja työnsä osana laajempaa kokonaisuutta eli koko yritystä. Muuten on vaarana, että strategia jää vain ylimmän johdon askartelun tuotteeksi.

Yritysjohdon rooli viestinnässä

Yrityksen johdon rooli on viestinnässä suuri. Kysymys ei ole ainoastaan sanallisesta viestinnästä, strategian viestinnässäkin pätee yksi viestinnän pääperiaatteista: Sanaton viestintä (eleet, toiminta, äänenpainot, jne.) muodostaa valtaosan henkilön välittämästä viestistä. **Johdon käyttäytyminen, esimerkki ja oma sitoutuminen ovat ratkaisevia vision ja strategian sanoman perillemenossa.** Hyvä johtaja elää visionsa todeksi. Jos strategiassa painotetaan asiakaskeskeisyyttä, mutta johtajan kuullaan manailevan asiakkaan pikkumaisuutta vähäisestä toimitusajan lipsumisesta tehdyn valituksen vuoksi, on strategian uskottavuus pieni. Tällaiset tarinat leviävät yrityksessä hämmästyttävän nopeasti.

Viestintä on vuorovaikutusta. Siksi kuuntelulla on keskeinen asema viestinnässä. Johtajalla pitää olla aikaa ja kiinnostusta kuunnella työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä sekä rohkaista heitä esittämään niitä. Ihmisille on annettu yksi suu ja kaksi korvaa, viestinnässäkin pitää muistaa oikea puhumisen ja kuuntelemisen suhde.

Johdonmukaisuus ja jatkuvuus ovat olennainen asia viestinnässä. Yritysjohdon on jatkuvasti tuotava esiin ydinasioita, vision perusteita, tavoitteita ja strategian peruslinjauksia. Yritysjohdon pitää kertoa, mihin se haluaa viedä yrityksen. Toisto on tärkeää. Vision yhdensuuntaisuus on riippuvainen toiston määrästä. Muistamme ehkä vielä historian oppitunneilta roomalaisen valtiomiehen, joka päätti jokaisen puheenvuoronsa: "Muuten olen sitä mieltä, että Karthago on hävitettävä" ja jonka visio lopulta toteutuikin.

Yritysjohdon tulisi käyttää strategian viestimiseen kaikkia samoja keinoja kuin esimerkiksi uuden tuotteen markkinoille viemisessä. Strategian viestintään ja koulutukseen tulee varata myös tietty panos, samoin kuin tuotteen myyntiin ja mainontaan. Aikaa on käytettävä sen selvittämiseen, ovatko kaikki ymmärtäneet viestin.

Ylimmällä johdolla on valittavanaan useita viestinnän foorumeita. Johdon säännölliset tiedotustilaisuudet ja vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet työpaikoilla ovat vakiintuneet monissa yrityksissä. Suuret yhteiset tilaisuudet ovat parhaita välineitä, kun halutaan innostaa ihmisiä ja viestiä välittömästi muutoksen tarpeesta. Johdon arkipäiväinen "näkyminen" siellä missä ihmiset tekevät työtä tai kokoontuvat otetaan aina hyvin vastaan, ja se on tietysti pk-yrityksissä normaali tilanne. Vapaamuotoista viestintää voivat olla yhteiset ateriat, kahvitilaisuudet tai vain johtajien kulkeminen ihmisten keskuudessa.

Matti Hakanen

Artikkeli on ote kirjasta: Matti Hakanen, Pk-yrityksen strategiatyö (Multikustannus, 2004)
Kirjan tilaukset: tilaus@multikustannus.fi