



**VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOS**



**STRATEGIA TOIMEKSI – MUUTOSVOIMANA  
IHMISET**

**TYÖKIRJA**

**STRATEGIA ARJEN TOIMINTAAN**



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU**  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bioalat ja liiketalous  
Lemminkäisenkatu 30, 20520 Turku

Tämän työkirjan tarkoitus on auttaa sinua ymmärtämään ja oivaltamaan strategiatyössä esiin tulevia kysymyksiä ja tilanteita niin johdon kuin työntekijöiden näkökulmasta. Työkirja tarjoaa käytännönläheistä tietoa, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla esimies voi strategiavaikuttaa ja saada strategian ohjaamaan jokaisen työtä ja toimintaa.

Strategiatyö johtaa onnistuessaan organisaation menestykseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Strategiatyö ei ole tiedettä tai taidetta. Se on käytännönläheistä ja arkipäiväistä organisaation tekemistä. Strategiatyössä onnistuminen edellyttää, että strategia elää Varsinais-Suomen pelastuslaitoksessa ja organisaation päivittäisessä työssä.

Innostusta strategian jalkautustyöhön!

Sinikka Leino  
Projektipäällikkö  
Puh 050 5985 822  
[Sinikka.leino@turkuamk.fi](mailto:Sinikka.leino@turkuamk.fi)

## **STRATEGIAPROSESSIN KESKEISET KÄSITTEET**

### **Toiminta-ajatus**

Toiminta-ajatus vastaa organisaation olemassaolon perimmäiseen kysymykseen: ”Miksi olemme olemassa”. Niinpä hyvälle toiminta-ajatukselle tulee asettaa kaksi perusvaatimusta:

1. se on niin kantava ajatus, että se pystyy ohjaamaan toimintaa
2. se on kaikkein pysyvin elementti organisaation strategisessa arkkitehtuurissa

Toiminta-ajatuskin on arvolähtöinen. Organisaation hyvää toiminta-ajatusta voidaan verrata henkilökohtaiseen toiminta-ajatukseseen: ”Miksi olen olemassa?” Hyvä toiminta-ajatus on sellainen, että

1. se on voimassa koko organisaation elämän ajan
2. ihminen tuntee tekevänsä jotakin todella arvokasta
3. se innostaa tavoittelemaan ikuisesti, vaikkei sitä täysin saavuttaisi; hyvä toiminta-ajatus on ikään kuin tähti jossakin kaukana horisontissa
4. vaikka itse toiminta-ajatus ei muutu, se innostaa toiminnassa jatkuvaan kehitykseen

### **Arvot**

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus, pysyvyys ja riippumattomuus ajasta ja paikasta.

#### **Arvojohtaminen**

Hyvät arvot luovat organisaatioon pysyvyyttä. Ne määrittelevät rajat, mitä sallitaan ja mitä ei sallita työyhteisössä. Ne priorisoivat päätöksenteon ja toiminnan sekä selventävät asiat, joita yhdessä arvostamme.

Jos arvot ovat epäselvät, saatetaan juuttua tilanteeseen, jolloin ei tiedetä, miten asiakkaita, henkilöstöä tai muita sidosryhmiä pitäisi kohdella. Tällöin saatetaan hyväksyä kaikki johtamistavat ja -tyylit, ja ennen pitkää tämä johtaa ”hälläväliä” mentaliteetin lisääntymiseen. Lisäksi organisaation toiminnasta saattaa kadota jatkuvuus ja pysyvyys, joka lisää turvallisuuden tunnetta. Ongelmaksi nuo voivat koitua etenkin suurten muutostilanteiden läpiviennissä, jolloin luottamussuhteet joutuvat erityiseen punnintaan.

Johtamisessa ja esimiestyössä on entistä enemmän alettu kiinnittää huomiota esimiehen kykyyn hahmottaa kaikkein tärkeimpiä asioita. Enemmän kuin uusia teorioita kaivataan johtamista, jossa sanat ja teot ovat yhtä ja jossa otetaan huomioon sekä organisaation että yksilöiden ja asiakkaiden tarpeet. Organisaatiot ovat täynnä suuria sanoja, strategioita, julkilausuttuja visioita ja arvoja. Kysymys on siitä, miten ne toteutuvat käytännössä.

Miksi keskustelemme arvoista?

Kiteytettynä voidaan sanoa, että työyhteisöissä arvoja etsitään ja arvoista keskustellaan seuraavista syistä:

- jatkuvuuden ja identiteetin vuoksi ("jottei kaikki muuttuisi")
- muutoksen ja tulevaisuuden takia ("jotemme polkisi paikallamme")
- toiminnan logiikan ja selkeyden vuoksi ("jotta toimisimme johdonmukaisesti ja ennustettavasti")
- henkilöstön ja työnantajamielikuvan takia ("jotta saisimme osaavaa henkilöstöä ja kykenisimme pitämään sen")

Näiden lisäksi voidaan luetella muutamia konkreettisia ajankohtaisia tekijöitä. Sellaisia ovat maine, organisaation oppiminen, henkilöstön kokemat haasteet ja vastuullisuus.

Arvoihin vetoamisen pelisäännöt

On hyvä sopia muutamia pelisääntöjä arvojen soveltamiseen ja arvoihin vetoamiseen. Yhteisesti sovitut säännöt auttavat toimimaan johdonmukaisesti hankalissa tilanteissa. Yhteisesti sovittu pelisääntö voisi olla vaikkapa: "Arvojen vastaiseen käyttäytymiseen saa ja tulee puuttua heti, suoraan ja henkilökohtaisesti, ilman että toinen loukkaantuu".

## **Visio**

Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä. Visio on organisaation arvoankkuroitunut tulevaisuuden tahtotila.

Hyvä visio auttaa strategista suunnittelua

- lisäämällä ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista ja niiden suunnasta
- selkeyttämällä vision ja strategisten tavoitteiden suhdetta
- panemalla asioita tärkeysjärjestykseen
- ohjaamalla toimenpiteiden ajoittamista oikein

Hyvä visio auttaa strategian toteuttamisessa

- edistämällä esimiehiä ja henkilöstöä sitoutumaan strategian toteuttamiseen
- antamalla voimaa strategioiden toteuttamiseen
- vakuuttamalla sidosryhmiä
- keskittämällä huomion kaikkein olennaisimpaan

## **Strategia**

Strategia on organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Mika Kamensky). Määritelmä korostaa organisaation toimintaympäristöä eli muuttuvaa maailmaa lähtökohtana. Strategia pitää sisällään tietoisesti tehtyjä valintoja, asioiden tärkeysjärjestyksen sekä tavoitteita.

## **Kriittiset menestystekijät**

Kriittiset menestystekijät ovat niitä olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, joiden hyvä taso varmistaa strategisten tavoitteiden ja sitä kautta vision saavuttamisen.

Kriittiset menestystekijät ovat niitä olennaisia kilpailu- ja suoritustekijöitä, joiden hyvä taso varmistaa strategisten tavoitteiden ja sitä kautta vision saavuttamisen. Ne ovat nimensä mukaan rajattu joukko asioita, joissa onnistuminen on erityisen tärkeää. Käytännössä, kun halutaan keskittää ponnistukset ja mielenkiinto todella tärkeiden asioiden kehittämiseen, tämä tarkoittaa 2 – 4 menestystekijää strategista tavoitetta kohti.

## **STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN**

Strategia kuvaa pitkän tähtäimen valintoja. Suurinta suunnitelmaa, jonka avulla organisaatio uskoo menestyvänsä. Strategia kertoo, mitä organisaatio tekee toisin kuin kilpailijansa. Strategiasta tulee totta, kun se siirtyy työyhteisön palaveriin. Strategia tarkoittaa tekemistä, ei PowerPointia.

Esimiehet muuttavat strategian suunnitelmaksi, tavoitteiksi ja muutoksiksi. Strategia näkyy ihmisten tekemisenä ja valintoina. Yksittäisen työntekijän on tärkeintä ymmärtää hänen kohdistuvat odotukset eli strategiasta se osa, joka liittyy hänen työhönsä.

Tärkeää on, että strategia viestitään koko organisaatioon. Strategiasta tulee jokaisen saada vastauksia työyhteisön tavoitteisiin, valintoihin ja tekemisiin. Strategia on suuri ohjeisto, joka antaa suunnan ja vastauksia siihenkin, miten yksikkö, osasto tai yksilö toimii. Strategian pohjalta jokainen esimies johtaa oman yksikkönsä keskeiset muutos- ja kehityskohteet.

Strategian jalkauttaminen onnistuneesti tarkoittaa sitä, että ihmiset koko organisaatiossa ymmärtävät organisaation strategian ja oman työn kytköksen siihen. ”Miten oma työni vaikuttaa strategiassa onnistumiseen – mihin valintoihin strategia antaa meidän / minun työssäni vastauksen”. Pidemmälle menevästä jalkauttamisesta puhutaan, kun ihmisillä on yhtenäinen strategian mukainen tahtotila, osaaminen ja aletaan jo toimia strategian mukaisesti. Strategian jalkauduttua ihmiset ymmärtävät, tahtovat, uskovat, osaavat ja toimivat strategian mukaisesti.

Strategian jalkauttamisessa tärkeää on ensin johdon ja esimiesten itse sisäistää strategia. Strategia on tärkeää myös viestiä ja varmistaa jaettu ymmärrys. Tärkeää on vaikuttaa ihmisiin niin, että he haluavat toteuttaa valittua strategiaa. Antaa ihmisille vastuuta löytää strategiasta lähtöisin olevia vastauksia omaan toimintaansa.

Jokaisen ei tietenkään tarvitse osata kaikkia Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen strategian ja tavoitteiden tasoja. Pitää ymmärtää:

- omaan toimintaan liittyvä strategiakytkös, tavoite ja toimintasuunnitelma
- iso kuva – se on motivoivaa ja merkitystä tuottavaa ”bonusta”
- miten oman yksikön tavoitteet ja toimintasuunnitelma kytkeytyvät muihin samoissa prosesseissa

## Keinoja helpottaa jalkauttamista

Hanki itsellesi ymmärrys siitä, mistä strategiassa on kyse ja mikä on sinun johtamasi kokonaisuuden kytkös siihen. Sisäistä tämä tieto ja usko siihen. Hae tarvittaessa apua esimieheltäsi ja kollegoiltasi. Roiku terrierinä oman esimiehesi tai esimiehen esimiehen hihoissa. Vaadi vastauksia, sparrausta ja neuvoja. Pyydä näkemystä. Rakenna silta strategiasta sinun johtamaasi toimintoon ja työryhmäsi tavoitteisiin ja tekemiseen.

Ota strategia keskusteltavaksi omassa yksikössäsi. Tee hyviä kysymyksiä ja avauksia, joilla saat keskustelua aikaan, esim.

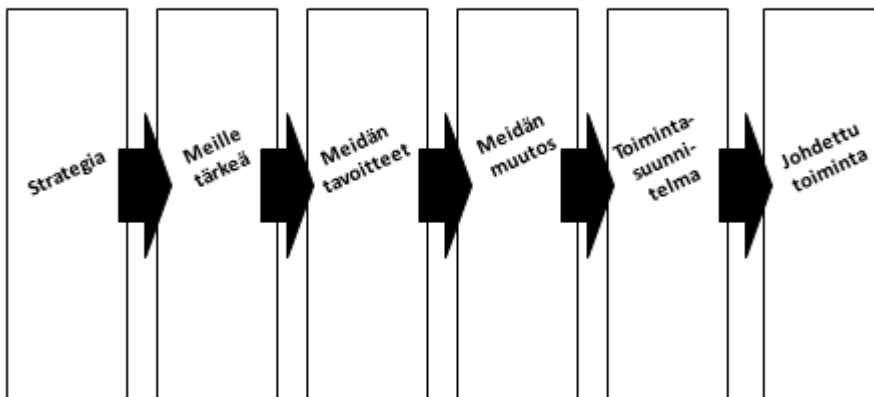
- mikä tässä eroaa aiemmasta strategiasta?
- mitä me pidämme strategian tärkeimpinä asioina?
- mitä ajatuksia tai tunteita strategia herättää?
- mitkä kohdat tässä liittyvät meidän tekemiseen?
- miten me autamme naapuriosastoa onnistumaan strategian toteuttamisessa?
- mitä meidän tavoitteemme ja toimintasuunnitelmamme toteutus vaatii naapuriosastolta?
- minkä asioiden tulee (meillä) muuttua?

Rakenna vuorovaikutusta esimerkiksi edellisten kysymysten avulla. Haluat varmasti sallia myös vähän rönsyilyä ainakin ensimmäisen kerran, kun keskustellette strategiasta. Pääasia on aluksi, että sitä syntyy. Huomaat pian, että strategian jalkauttaminen on muutoksen johtamista! Se on viestintää. Se on jaetun ymmärryksen rakentamista ja avointa vuorovaikutusta. Se on aktiivista kuuntelua, vaikuttavaa viestintää ja esiintymistä. Se on asioista sopimista. Se on seuraamista ja palautetta.

Tee strategiasta kiinnostava, innostava. Parasta on itse olla kiinnostunut ja innostunut. Kerro, miksi strategia on tärkeä. Kerro, miksi on tärkeätä, että te porukalla otatte siihen kantaa. Kerro, miten teidän tavoitteenne ja odotuksenne tulevat strategiasta. Puhu mieluummin strategian sisällöstä kuin strategiasta. Vältä strategia –sanon toistamista. Kerro mieluummin siitä, mikä muuttuu.

Varmista, että ymmärrätte kaikki, mistä on kysymys teidän näkökulmastanne käsin. Teidän tekemisenne tasolla. Varmista jokaiselta ihmiseltä erikseen. Vältä ”ymmärsivätkö kaikki nyt varmasti?” –tyyppisiä kysymyksiä. ”Tämä on niin merkittävä asia, että käydään läpi yksi kerrallaan, mitä ajatuksia tästä nousee”.

## Strategiaprosessi



[www.turkuamk.fi](http://www.turkuamk.fi)

Strategiasta saat tai teet tavoitteet. Joko sinä yksin tai koko yksikkö yhdessä, osallistaen. Tavallisesti saat strategiasta ainakin tavoitteen hahmon, jota sitten pääsette itse tarkentamaan ja hyväksymään. Tavoitteista syntyvät muutostarpeet. Muutostarpeista rakennatte toimintasuunnitelman, joka siirtyy toiminnaksi, jota sinä esimiehenä johdat.

### ESIMIES JA STRATEGIATYÖ

Esimiehet ovat eräänlaisessa välittäjäroolissa johdon ja johdettaviensa sekä muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden välillä. Strategia ja strategiavaikeuttaminen ovat vain yksi esimiestyön kenttä ja esimiehen rooliin kuuluu myös paljon muuta, joka ei suoranaisesti liity strategiaan. Joka tapauksessa tekipä esimies mitä tahansa, hän vaikuttaa muiden, erityisesti omien johdettaviensa tulkintoihin asioista ja ilmiöistä.

### Mitä strategia vaatii esimieheltä?

Strategia on monikasvoinen tulkinnallinen ja kielellinen ilmiö. Strategiaa tehdään käytännössä omalla kielellä ja käsitteillä, joiden hallitseminen luo pohjan esimiehelle toimia strategiatyössä. Strategia sisältää linjauksia ja tavoitteita, jotka sellaisenaan on haasteellista hyödyntää oman yksikön työssä. Tarvitaan siis vahvaa ymmärrystä oman yksikön toiminnasta, jotta abstraktit strategiat saadaan käännettyksi toiminnaksi. Esimiehen ei toki tarvitse yksin tehdä tätä konkretisointityötä, parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun esimies ottaa tähän työhön mukaan myös omat johdettavansa.

## **Mitä strategia antaa esimiehelle?**

Strategia ei pelkästään aseta esimiehelle uusia vaatimuksia ja velvoitteita, vaan se antaa myös esimiehelle keinoja ja resursseja, joita hän voi käyttää omassa johtamistyössään.

Organisaatiot laativat itselleen strategioita seuraavista syistä: suunnan asettaminen, toimintojen koordinointi, organisaation identiteetin määrittäminen sekä uskottavuuden luominen (Henry Mintzberg, 1987). Strategia antaa esimiehelle myös järjestyksen ja kontrollin tunteen. Esimies on väistämättä omille johdettavilleen suunnannäyttävä. Kun johdettavat kaipaavat tarkoitusta työlleen, etsivät selitystä tehdyille valinnoille tai ovat hukassa oman perustehtävänsä kanssa, he kääntävät katseensa esimieheen ja odottavat hänen vastaavan näihin kysymyksiin. Strategia tarjoaa esimiehelle keinon helpottaa johdettaviensa tunteita, jotka liittyvät suunnan puutteeseen. Lisäksi strategia tarjoaa esimiehelle keinon auttaa johdettaviaan keskittymään oleelliseen. Parhaimmillaan esimies voi siis hyödyntää strategiaa omassa esimiestyössään siten, että hänelle ja yksikölleen selviää suunta, johon edetä. Tämä tapahtuu liittämällä yksikön toiminta suurempaan kokonaisuuteen, organisaatiotasolle ja strategiaan. Strategia tarjoaa siis myös yhteyden oman yksikön työstä koko organisaation menestykseen. Toiseksi strategiaa tarvitaan keskittämään organisaation ponnistuksia ja koordinoimaan toimintoja. Monesti tässä yhteydessä kuulee puhuttavan toiminnan punaisesta langasta, joka punoo organisaation eri toimijat ja tehtävät yhteisen juonen taakse. Kolmanneksi strategia määrittelee organisaation. Strategia ei siis ole pelkästään organisaation ja sen yksilöiden suunta vaan myös yhteiseen identiteettiin liittyvä tekijä. Se vastaa kysymykseen keitä me olemme. Strategian avulla organisaatiot pyrkivät myös erottumaan toisistaan.

Esimies, käytä strategiaa viisaasti!

- aseta suunta toiminnalle
- aseta tavoitteita ja sovi yhteisistä pelisäännöistä. Huolehdi, että yksikkösi noudattaa yhteistä toiminta-ajatusta.
- luo merkitystä työlle ja osoita yksikkösi rooli Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen tarinassa
- turvaa omasi ja yksikkösi selusta olemalla uskottava strategian avulla

## **Mihin esimies voi vaikuttaa strategiatyössä?**

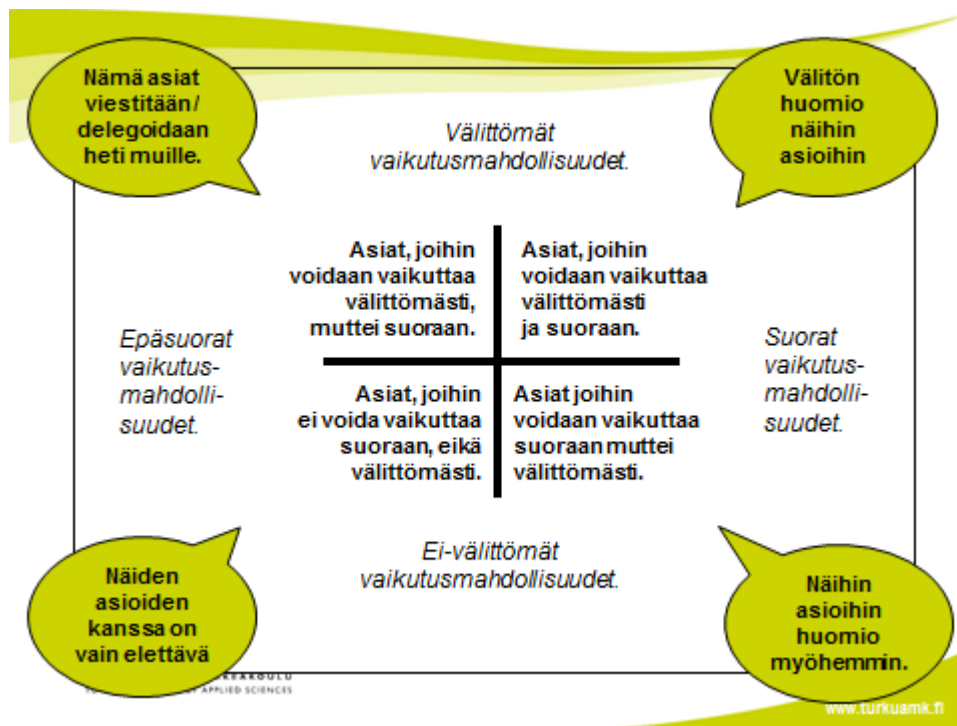
Esimiehen keskeisenä tehtävänä on osallistua ja pyrkiä vaikuttamaan oman yksikkönsä jäsenten strategian tulkintaprosessiin. Esimies on merkityksen antaja, hän rakentaa todellisuutta strategiasta. Esimiehen tulee pyrkiä muokkaamaan näkemyksiä strategiasta, mutta myös kuuntelemaan muiden näkökulmia ja muuttamaan tarvittaessa omiaan. Tapa, jolla esimies tulkitsee ja antaa merkityksiä sekä organisaation toimintaympäristössä tapahtuville ilmiöille että organisaation sisällä syntyville innovaatioille on ratkaiseva. Esimiehen strategiavaikuttajuuden kannalta tämä tarkoittaa entistä suurempaa roolia pelastuslaitoksen strategian toteuttajana.

Hyvän esimiehen tunnistaa siitä, että hän suhtautuu realistisesti omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Hän ymmärtää omien vaikutusmahdollisuuksiensa äärirajat ja toimii niiden



puitteissa. Hän saa tuloksia aikaan juuri siksi, että keskittyy oikeisiin ja olennaisiin asioihin hajottamatta huomiotaan ja energiaansa kaikkeen, mikä liikkuu.

Työkalu: Vaikutuskenttä



- Vaikutuskenttä on menetelmä, jonka avulla voit tunnistaa, tarkastella ja luokitella niitä asioita, joihin voit oman yksikkösi kanssa vaikuttaa ja mille et voi tehdä mitään.
- Kirjaa oikeaan yläreunaan ne asiat, joihin sinulla ja yksikölläsi on realistisesti välittömät ja suorat vaikutusmahdollisuudet. Nämä ovat niitä asioita, joihin teidän tulee kiinnittää huomiota heti.
- Kirjaa oikeaan alakulmaan ne asiat ja teemat, joihin teillä on niin ikään suora vaikutusmahdollisuus, mutta joihin ei voida vaikuttaa välittömästi. Nämä asiat ovat tärkeitä, mutta niihin palataan myöhemmin.
- Kirjaa pystyakselin vasemmalle puolelle ne asiat, joihin ette voi vaikuttaa suoraan. Kirjaa vasempaan yläkulmaan ne asiat, jotka voitte esimerkiksi delegoida välittömästi jollekin muulle hoidettavaksi.
- Kirjaa vasempaan alakulmaan ne asiat, joihin ette pysty vaikuttamaan suoraan ettekä välittömästi. Näiden asioiden kanssa on monesti vain elettävä. Liian usein keskustelu kuitenkin veloo juuri tämän tyyppisissä asioissa, jolloin huomattavasti oleellisemmat asiat hautautuvat niiden alle.
- Vaikutuskenttä –menetelmä sopii nopeaa reagointia edellyttäviin tilanteisiin, esimerkiksi kriiseihin, jolloin tarvitaan kykyä ohjata huomio oleellisiin asioihin.

- Miettiessäsi sitä, mihin esimies voi vaikuttaa, sinun tulee ottaa huomioon pelastuslaitoksen strategiat.

### **Strategian sisäistäminen**

Joskus voi käydä niin, että silkka strategiamateriaalin määrä uuvuttaa jo alkumetreillä, ja oman ymmärryksen rakentaminen jää hyväksi aikomukseksi. Oma esimies on esimiehelle tärkeä tuki strategian kanssa kamppailtaessa. Siinä missä oma yksikkö odottaa esimiehen kirkastavan strategian merkityksen, voi esimies yhtä lailla kohdistaa tämän vaatimuksen omalle esimiehelleen. ”Kysyvä ei tieltä eksy” on vanha viisaus ja erityisen paikkansapitävä myös strategian tulkitsemisessa.

Työkalu: Kyselytunti

- Järjestä oman esimiehesi tai jonkin muun strategiasta perillä olevan henkilön kanssa kyselytunti, jossa voit testata, täydentää ja vahvistaa omaa tulkintaasi ja ymmärrystäsi strategiasta. Riippuen tilanteesta kyselytunti voi liittyä strategian kokonaisuuteen, niin sanottuun isoon kuvaan, tai keskittyä konkreettisempiin asioihin, kuten strategian merkitykseen oman yksikkösi kannalta.

Ottamalla oman esimiehesi varhaisessa vaiheessa mukaan strategisiin pohdintoihisi, varmistat myös sen, että saat hänen tukesi omille päätelmillesi tai valinnoillesi.

### **Oma rooli ja esimerkki**

Strategian ymmärryksen luomiseen liittyy strategian sisällön hahmottamisen lisäksi oman roolin tunnistaminen ja paikantaminen strategian toteuttamisessa. Se, miten esimies suhtautuu itse strategiaan, vaikuttaa siihen, miten hänen johdettavansa ottavat sen vastaan. Esimiehen esimerkillä ja teoilla on valtaa ja vaikutusta, minkä vuoksi esimiehen tulee kiinnittää huomiota myös siihen, miten hän itse toimii strategian mukaisesti. Tässä pohdinnassa apuna voi käyttää sanat ja teot –työkalua.

Työkalu: Sanat ja teot

- ”Walk the Talk” kuuluu vanha johtamisoppi, joka pätee myös strategiaan. Jos esimies ei itse toimi viestimänsä strategian mukaisesti, ei voida olettaa, että kukaan muukaan niin tekisi. Sanat ja teot –työkalun avulla pureudut Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen strategian ydinviesteihin sekä siihen toimintaan, jota ydinviestit vaativat sekä johdettaviltasi että sinulta niiden viestijänä

**3. Mitä toimintaa ja tekoja strategia vaatii tiimiltäni?**

---



---



---



---



**SANAT  
JA  
TEOT**

**2. Mitä toimintaa ja tekoja strategia vaatii minulta esimiehenä?**

---



---



---



---

**1. Mitkä ovat strategian keskeisimmät viestit omalle tiimilleni?**

---



---



---



---



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

[www.turkuamk.fi](http://www.turkuamk.fi)

- Työkalu etenee kolmen kysymyksen kautta, johon sinun tulee vastata:
  1. Mitkä ovat strategian keskeisimmät viestit omalle yksikölleni?  
Tiivistä tähän kohtaan Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen strategian keskeisimmät viestit sinun ja yksikkösi näkökulmasta. Älä toista koko strategiaa sanasta sanaan, vaan keskity teidän työnne kannalta olennaiseen.
  2. Mitä toimintaa ja tekoja strategia vaatii minulta esimiehenä?  
Sanasi ja tekosi eivät saa olla ristiriidassa. Mieti ja konkretisoi, millaista esimerkkiä sinun tulee näyttää esimiehenä muille.
  3. Mitä toimintaa ja tekoja strategia vaatii johdettaviltasi?  
Tiivistä ja määrittele, millaista toimintaa toivot viestisi ja esimerkiksi saavan aikaan

### **Kollegan hyödyntäminen strategiatyössä – ”kilauta kaverille”**

Liian harvoin strategiaa tulkittaessa käytetään erästä aivan keskeistä resurssia nimittäin omia esimieskollegoja. Samojen tai samankaltaisten kysymysten parissa kamppailevat myös muut esimiehet organisaatiossa, joten voimien yhdistäminen ja strategian kimppuun käyminen joukolla on järkevää ja kustannustehokasta. Strategiasparrausta kannattaa hyödyntää oman ymmärryksen syventämiseen ja yhteisen käsityksen luomiseen strategiasta muiden kollegoiden kanssa. Menetelmä sopii erityisesti silloin, jos esimiehellä on edessään strategiaesityksen pitäminen ja strategiadialogin käyminen oman ryhmän kanssa, tai strategian viestiminen jollekin sidosryhmälle.

## Työkalu: strategiasparraus

- Strategiasparraus on harjoitus, jossa omaa tulkintaa strategian sisällöstä ja merkityksestä terävöitetään, urheilusta tutuksi tullutta termiä lainaten, harjoitusvastustajan eli sparraajan kanssa.
- Varaa sparraajalta keskusteluaika. Valmistautuessasi keskustelutilanteeseen pohdi Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen strategiaa ja esimerkiksi tulevaa strategiaesitystäsi omalle yksiköllesi kolmen kysymyksen ohjaamana:
  - o mikä strategiassa on keskeistä yksikkösi kohderyhmän kannalta ja miksi?
  - o mitkä ovat strategiaesityksesi 3 – 5 keskeisintä ydinviestiä?
  - o mitä strategian toteutumiseksi pitäisi tehdä? Mieti myös esimerkkejä.
- Pidä valmistelemasi strategiaesitys kollegalle varattuna aikana. Pyydä kollegaa ottamaan sparraajan rooli. Hänen tehtävänä on kuunnella, esittää aktiivisia kysymyksiä sekä antaa esityksestäsi ja sen sisällöstä palautetta
- Strategiaviestien kiteyttäminen on erittäin keskeistä. Kirkasta vielä lopuksi kollegasi avustuksella, mitkä todella olivat 3 – 5 keskeisintä ydinviestiä, joita strategiaesityksellä tavoittelit. Mieti myös strategian toteutumista kollegan kanssa: pohtikaa esimerkkejä, jakakaa kokemuksia ja vinkkejä.

## POHDINTATEHTÄVIÄ

Pohdi omaa strategiatyötäsi?

- kuvaa viidellä virkkeellä Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen strategiaa
  
- Miten sinun yksikkösi toteuttaa strategiaa?
  
- Miten teillä asetetaan tavoitteet? Mistä ne syntyvät ja miten?
  
- Miten strategian jalkautusprosessin saa toimimaan paremmin teidän yksikössänne?
  
- Mikä kohta on teillä kriittinen: strategia teidän strategiaksi – teidän strategiastanne konkreettisiksi mitattaviksi tavoitteiksi – tavoitteista toimintasuunnitelmaksi – toimintasuunnitelmasta toiminnaksi?
  
- miten esittelet strategian yksiköllesi?
  
- miten synnyttätte toimintasuunnitelman?

- millaista keskustelua syntyy? Miten syntyisi parempaa ja/tai enemmän?
- mikä arvo strategiastyöstä on yksiköllesi? Mikä sillä voisi olla? Millä edellytyksillä?
- Millaisia tunteita sana ”strategia” sinussa herättää? Entä yksikkösi muissa jäsenissä?
- Kuinka usein puhut tavoitteista yksikkösi kanssa? Siitä, miten tavoitteisiin päästään?

Tutustu Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen strategiaan ja pohdi seuraavia kysymyksiä:

- Mitä strategia tarkoittaa käytännössä?
- Mitkä ovat strategian keskeisimmät viestit?
- Mitä strategia tarkoittaa minulle ja yksikölleni?
- Millaisia muutoksia strategia edellyttää minulta ja yksiköltäni? Entä mikä ei muutu?

## Arvojen tulkintaa

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen arvot ovat ammattitaitoisesti, nopeasti ja tasapuolisesti. Pohdi kutakin arvoa kahden kysymyksen valossa

	<b>Millainen käyttäytyminen / toiminta on tämän arvon mukaista</b>	<b>Millainen käyttäytyminen / toiminta on tämän arvon vastaista</b>
Ammattitaitoisesti		
Nopeasti		
Tasapuolisesti		

Käy työyhteisössäsi arvokeskustelua, oheisena viitteellisiä kysymyksiä:

- Miten Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen arvot näkyvät työssäni?
- Missä tilanteessa arvon toteuttaminen on haasteellista?
- Miten voisin / voisimme yhdessä vahvistaa arvon toteutumista työssämme?

Kertaa Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen arvot (ammattitaitoisesti, nopeasti, tasapuolisesti). Mieti esimiehenä, millaisia arvoihin vetoamisen pelisääntöjä haluaisit omaan työyhteisöösi.

## **LÄHTEET**

- Kirsti Kehusmaa: Strategiatyö – organisaation voimanlähde
- Kimmo Suominen – Katariina Karkulehto – Jouni Sipponen – Virpi Hämäläinen: Esimies strategiavaikuttajaksi
- Mika Kamensky: Strateginen johtaminen
- Timo Erämetsä: Teoriasta todeksi – esimiestyö käytännössä