

# STRATEGIAN TOTEUTTAJAT

*Keitä he ovat?*

Saku Mantere  
TieVie 29.10.2004

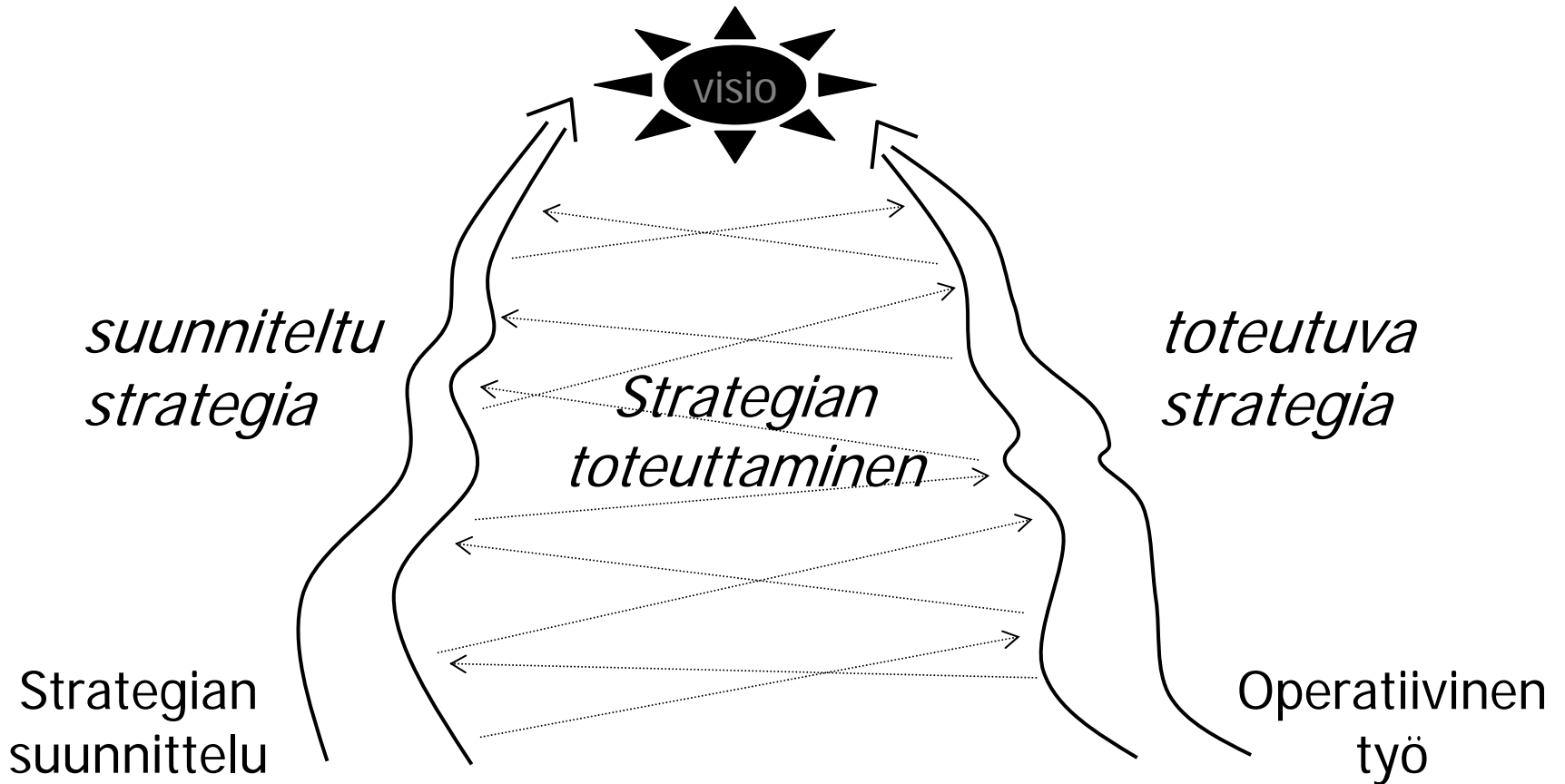
# *Onko strategian toteuttaminen...*

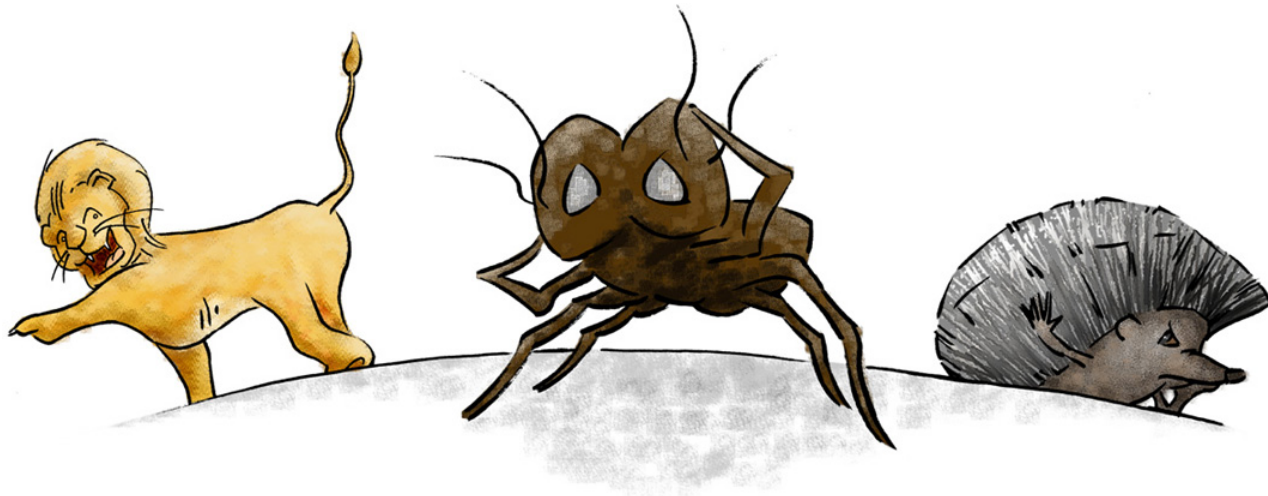
- Ennalta laaditun strategisen suunnitelman tarkkaa toteuttamista?
  - Johto suunnittelee, keskijohto käskyttää, henkilöstö toteuttaa?
    - Mistä johto tietää, mikä strategia on *toteutettavissa*?
    - Miten henkilöstön osaaminen ja tiedot saadaan palvelemaan strategista päätöksentekoa?
    - Miten toteuttajat voivat ymmärtää sellaista strategiaa, jonka laatimiseen he eivät ole osallistuneet?
- Vai kaikkien organisaation jäsenten toiminnassa näkyvää määrätietoisuutta ja tavoitteellisuutta?
  - Eikö strategiaa sitten voi suunnitella?

# Strategian toimeenpanon kuilu



# Vuoropuhelu suuntaa toimintaa





Lipunkantajat,  
kansalaiset, kyynikot

# Kaksi peruskysymystä

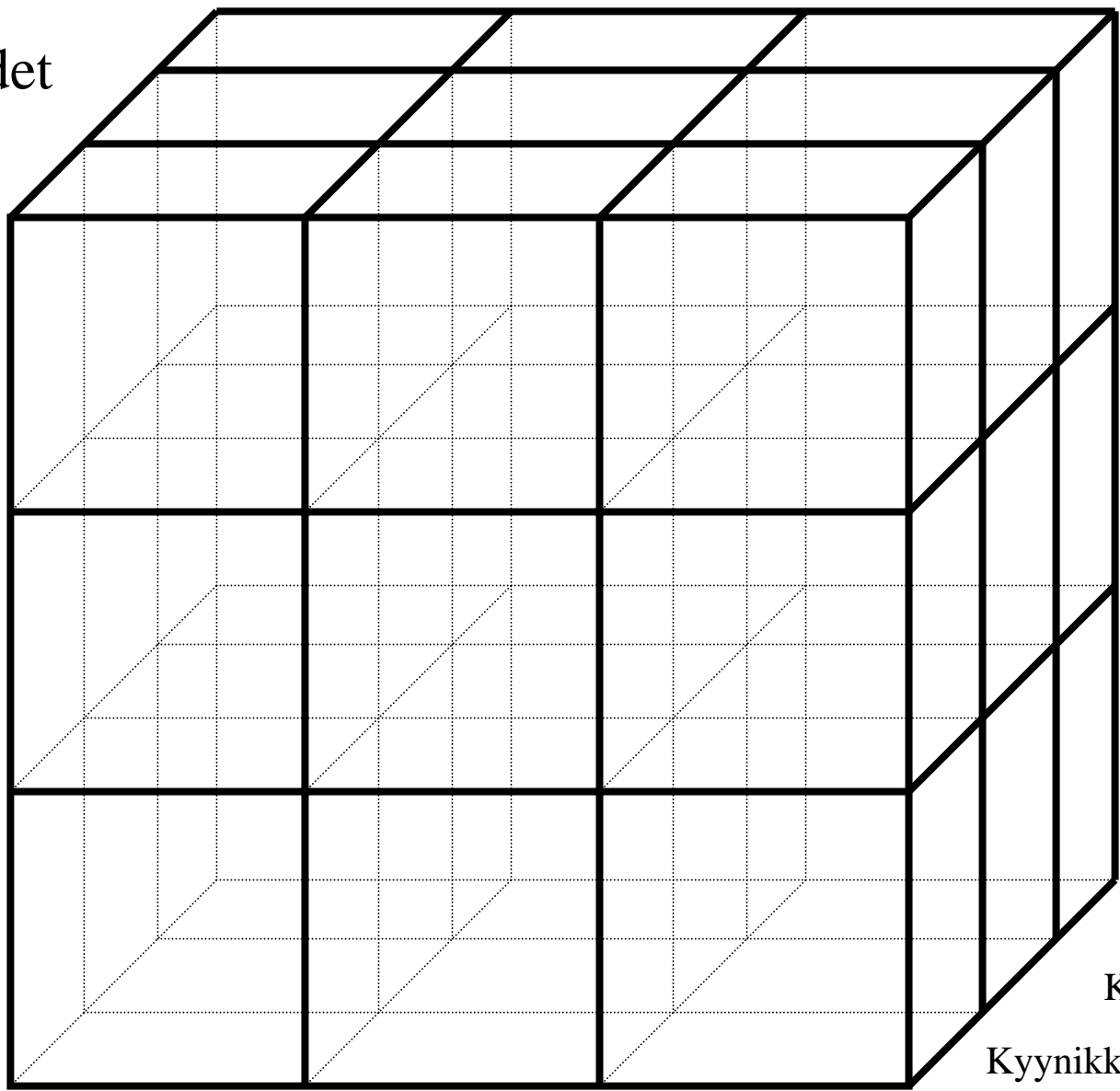
- Strategian toteuttamisen organisaatiotasoinen lähtökohta:
  - Miten strategia voi toteutua yksilöiden työssä?
    - Ei riitä, että organisaatorakennetta muokataan
    - Ei myöskään riitä, että yksilöt tuntevat strategian
    - Tarvitaan molempia: rakenteen täytyy muuttua uudenlaisen toiminnan kautta
- Yksilötasoinen lähtökohta:
  - Miten yksilö omaksuu strategian?
    - Ymmärtääkö hän mitä strategia tarkoittaa omassa työssä
    - Onko hänellä vaikutusmahdollisuudet muuttaa työtä/organisaatiota?
    - Onko hän valmis olemaan aktiivinen?

Vaikutus-  
mahdollisuudet

Liikaa

Sopivasti

Liian vähän



Liian vähän

Sopivasti

Liian paljon

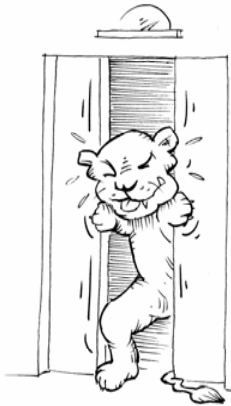
**Aktiivisuus**

Kyynikko

Kansalainen

Lipunkantaja

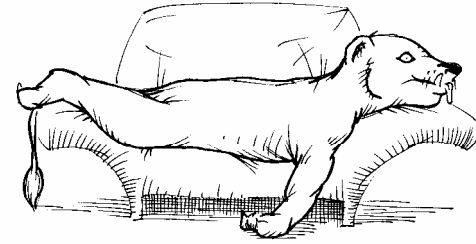
Tulkinnan mahdollisuudet



**Hylätty**

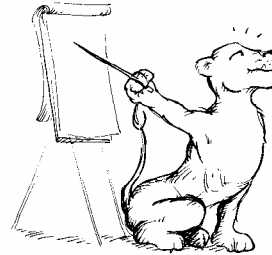


**Stressattu**



**Lannistunut**

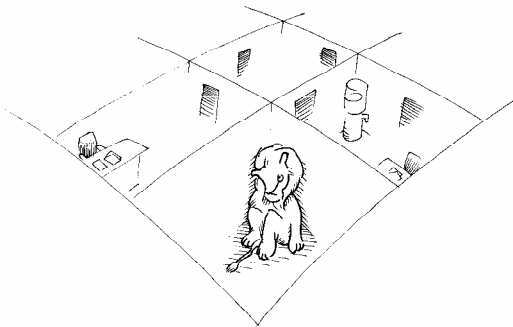
**??**



**Valtuutettu**



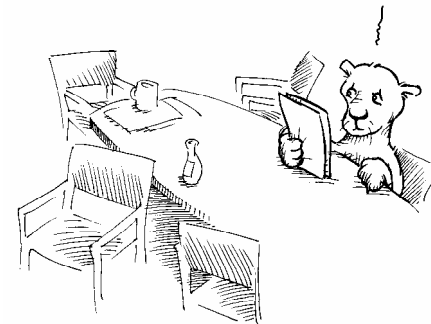
**Hämmäntynyt**



**Eristetty**



**Tyytymätön**



**Sivuutettu**



??

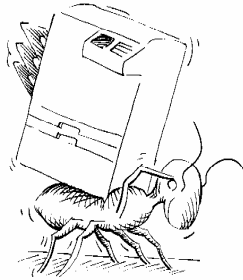


**Avun  
tarpeessa**

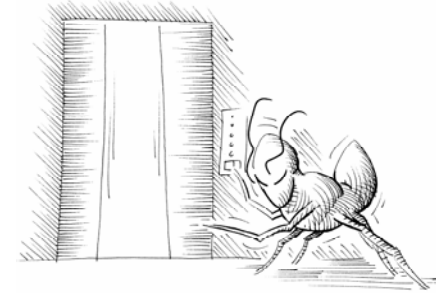


**Eksynyt**

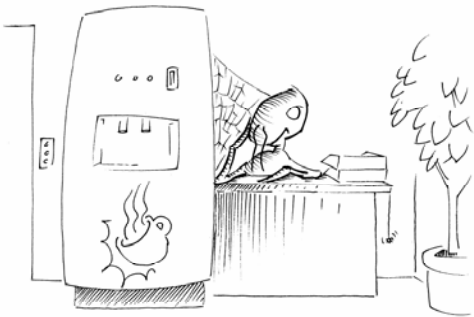
??



**Tyytyväinen**



**”Sivistymätön”**



**Erakko**



**Vaiennettu**



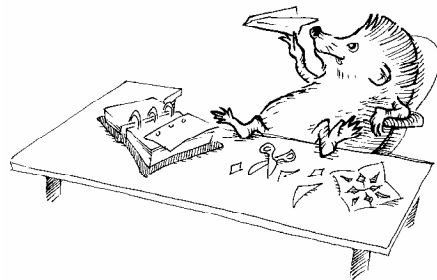
**Huolestunut**

??

??

??

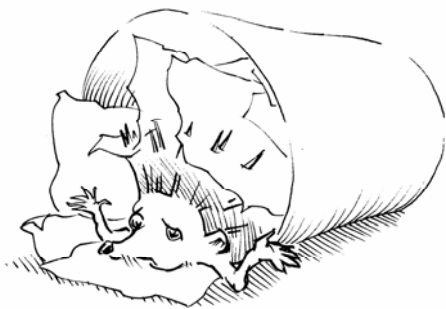
??



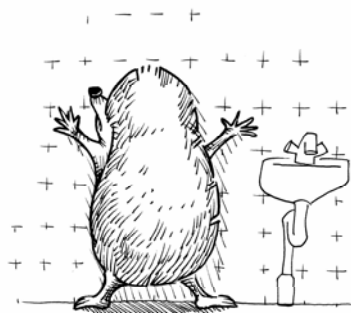
**Piittaamaton**



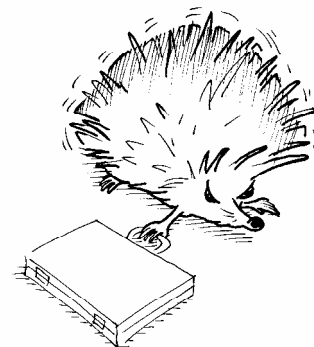
**assiivinen**



**Toivoton**



**Antautunut**



**”Nyrjähtänyt”**

Haluaako  
olla  
strategisessa  
roolissa?

Kyllä

## ROOLIN ETSIJÄT:

	Eristetty lipunkantaja		Erakkokansalainen
	Hylätty lipunkantaja		Vaiennettu kansalainen
	Tyytymätön lipunkantaja		Kansalainen avun tarpeessa
	Stressattu lipunkantaja		Huolestunut kansalainen
	Sivuutettu lipunkantaja		Eksynyt kansalainen
	Lannistunut lipunkantaja		

## ROOLIN ESITTÄJÄT:

	Valtuutettu lipunkantaja
	Hämmentynyt lipunkantaja
	Tyytyväinen kansalainen

Ei

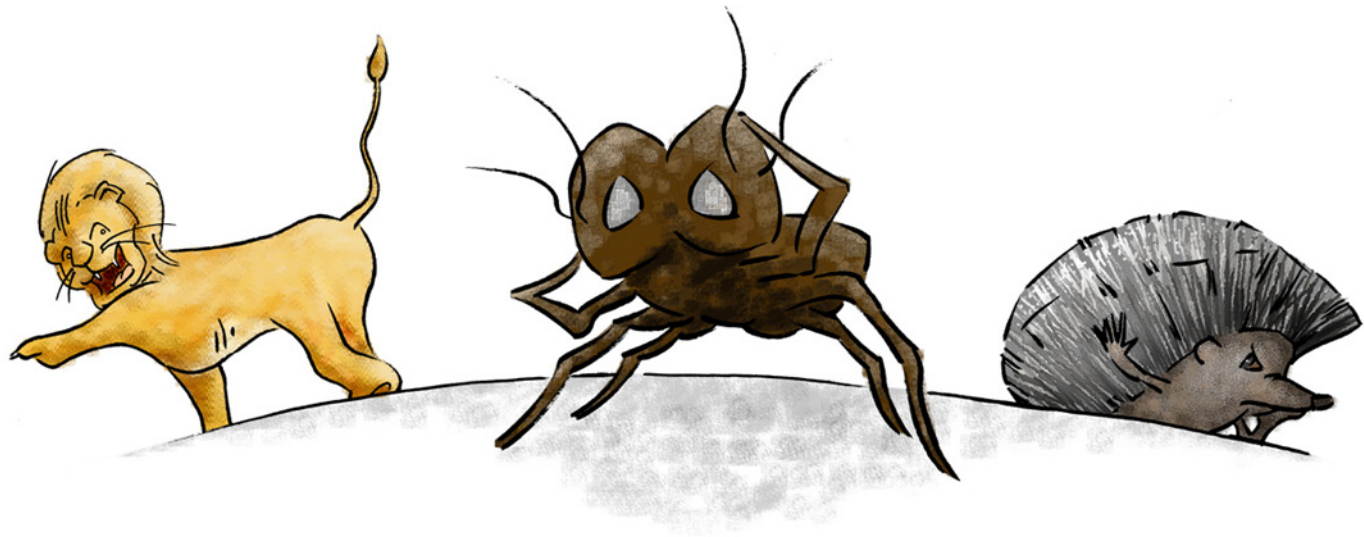
## SIVUSTAKATSOJAT:

	"Sivistymätön" kansalainen		Piittaamaton kyynikko
	Toivoton kyynikko		"Nyrjähtänyt" kyynikko
	Antautunut kyynikko		Passiivinen kyynikko

Onko strategisessa  
roolissa?

Ei

Kyllä



Päätelmiä

# Johtopäätöksiä

- Roolin etsijät ovat strateginen resurssi
- Kyynikot ovat luultua harvinaisempia
  - Roolin etsijät saatetaan leimata kyynikoiksi
- Kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus reflektoida omaa sosiaalista asemaansa
- Varsin useat organisaation jäsenet ovat kiinnostuneita strategiasta: roolin etsijät ovat käyttämätöntä sosiaalista pääomaa
- Johtajille: Minkälaisia rooleja kaivataan omassa strategiaprosessissa?

# Yksilö on aktiivinen, organisaatio ei

- Aktiivisuus lähtee viime kädessä yksilöstä itsestään, mutta organisaatio voi ruokkia tai tukahduttaa aktiivisuutta
- Mitkä organisaation ominaisuudet vaikuttavat yksilön aktiivisuuteen?
  - Viestintämekanismit:
    - saako yksilö tarvitsemaansa tietoa?
    - onko hänellä mahdollista työstää ajatuksiaan toisten organisaation jäsenten kanssa (organisaatioiden sisäiset ja väliset sosiaaliset verkostot)?
  - Normijärjestelmät ja säännöt:
    - onko yksilöllä virallista toimivaltaa innovoida ja olla aktiivinen?
  - Valta:
    - onko yksilöllä todelliset toiminnan mahdollisuudet?
    - onko yksilön aloitteilla todellista vaikutusta vai nujerretaanko ne hiljaisesti?

# Miksi yksilön aktiivisuus on strateginen voimavara?

- Yksilön aktiivisuus on strateginen voimavara, sillä organisaation strategia uusiutuu sen jäsenien ideoista, osaamisesta ja aktiivisuudesta
- Strategian uusiutumiskyky on organisaation valmiutta sopeutua muuttuvaan ympäristöönsä
- Yksilön luovuus organisaatiossa on hankala asia, sillä organisaatio on määritelmällisesti normitettu kun taas luovuus on usein normeja muokkaavaa tai jopa niiden vastaista
  - miten siis johtaa siten että aktiivisuus saisi kanavansa?
  - yksilöiden tulee kyetä toimimaan organisaatiossa tietynlaisessa "taskussa", jossa on vapausasteita
  - organisaation tulee ohjata mutta jättää liikkumavaraa

# Yliopistostrategian kaksi avainaluetta

- Strategia pitää kirjoittaa yhteiseksi asiaksi, ei hallintoihmisen muistilistaksi
  - Lipunkantaja koee olleensa mukana keksimässä strategiaa itse
- Hallinnolla tulisi olla strategiaprosessissa asiakaslähtöinen rooli
  - Miten hallinto helpottaa tutkijaa tekemään huippututkimusta ja opettajaa kehittämään opetustaan?
  - Johto viestii suuntaa, keskustelee ja antaa yksilön työlle merkityksen



Strategia toteutuu  
– hyvin tai huonosti –  
joka päivä, jokaisen työssä.

Organisaatiot eivät tee tai toteuta  
strategiaa  
- ihmiset tekevät.