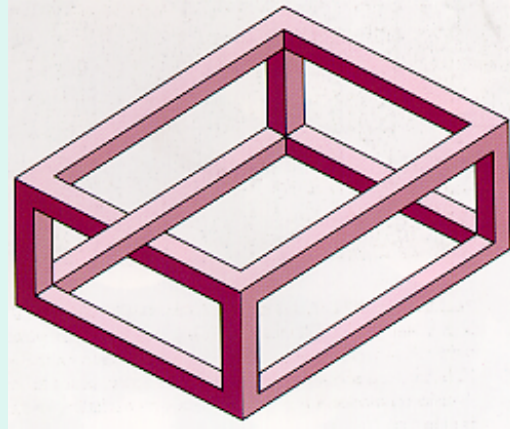


STRATEGISESTA TOIMINNASTA JA KAUKOVIISAUDESTA



TieVie -koulutus - Helsinki 28.10.2004

Juha Pohjonen
Oulun yliopisto

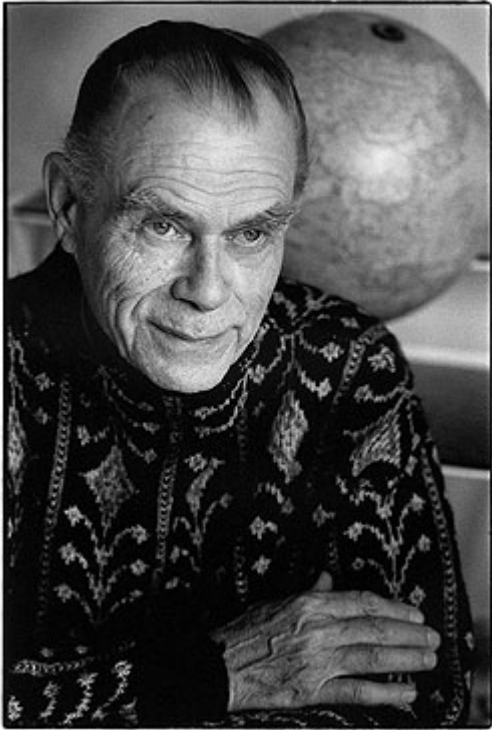


Moi,
kumpihan on tärkeämpää
suunta vai liike
vai molemmat... ?

Jussi, 8v.



VIISAUSOPIN LAJIT



- **KAUKOVIISAUS**
 - Se on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus....
- **TEOREETTINEN VIISAUS**
 - Teoreettinen viisaus on kaukoviisauden veljenpoika, mutta linssi on vaivaisempi...
- **KÄYTÄNNÖN VIISAUS**
 - jos se on etevästi laitettu, vaan ei töherön käsialaa
- **JÄLKIVIISAUS**
 - Kaikista paras ja imelin viisauven laji, sillä alalla saahaan eniten aikaan

Korpifilosofi Konsta Pylkkänen teoksessa
Veikko Huovinen: Havukka-ahon ajattelija

STRATEGINEN TOIMINTA

(VRT. Näsi 1987, 77)



STRATEGINEN
AJATTELU

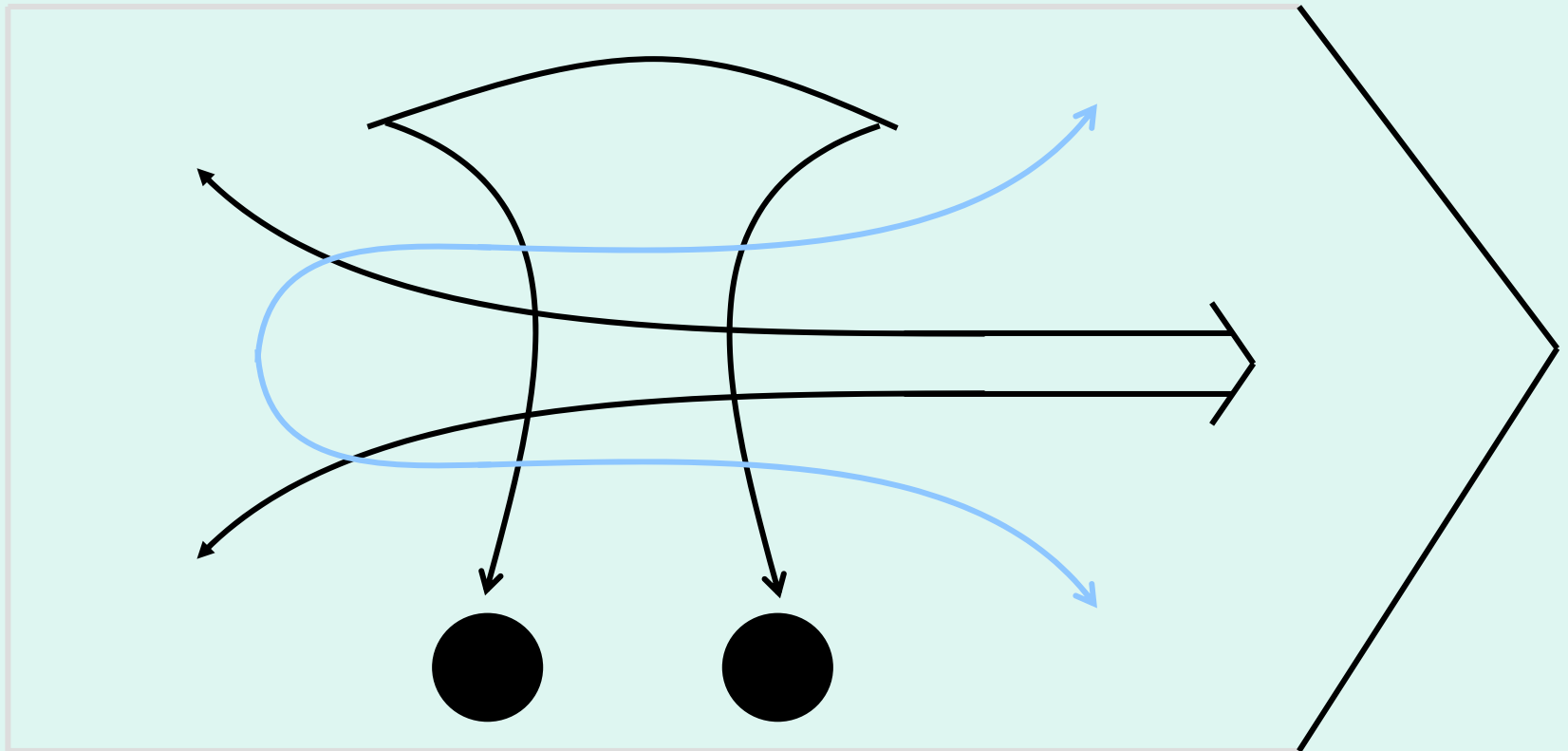
STRATEGINEN
ANALYYSI

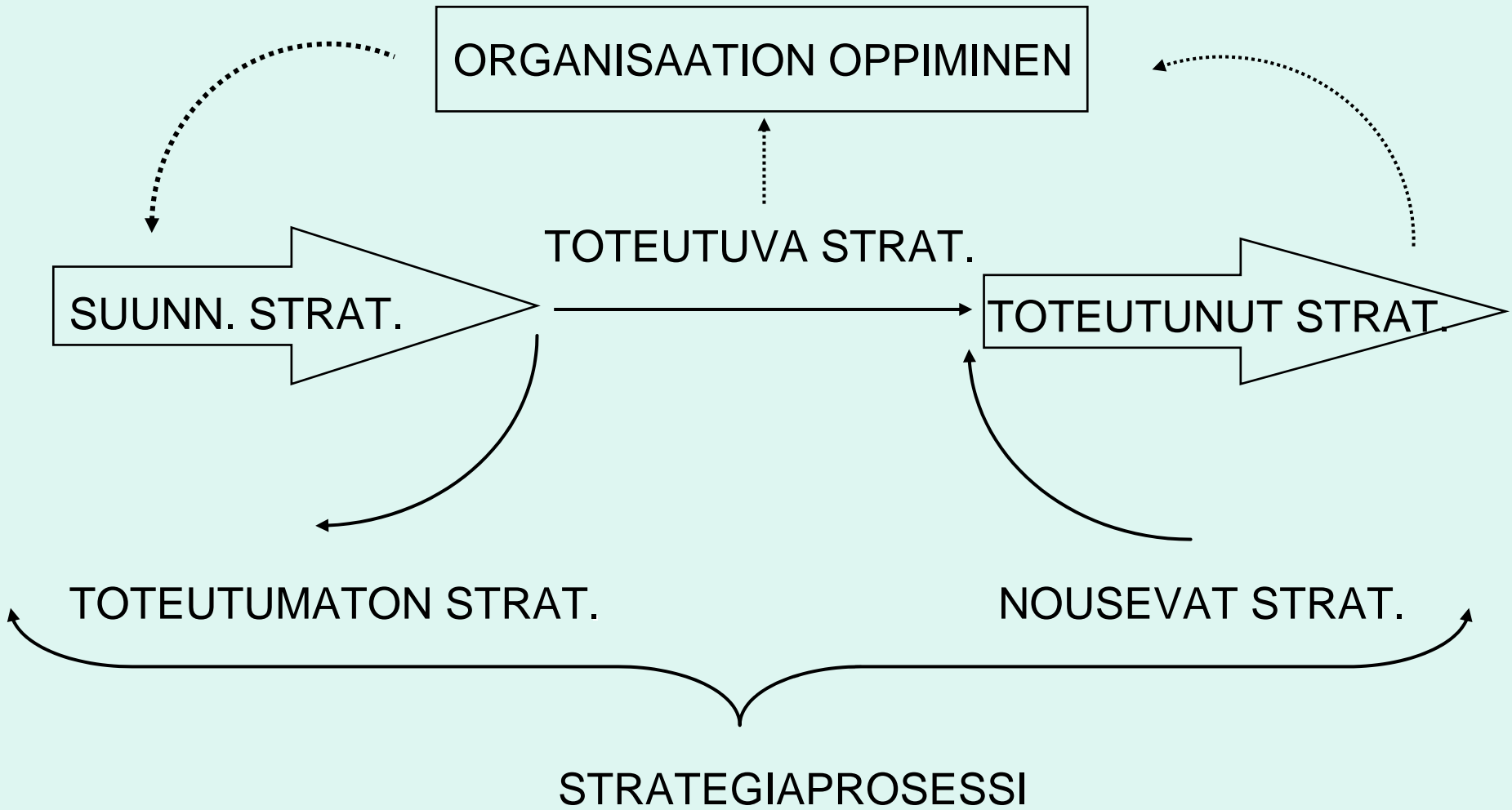
STRATEGINEN
SUUNNITTELU

STRATEGINEN
JOHTAMINEN
(LEADERSHIP/
MANAGEMENT)

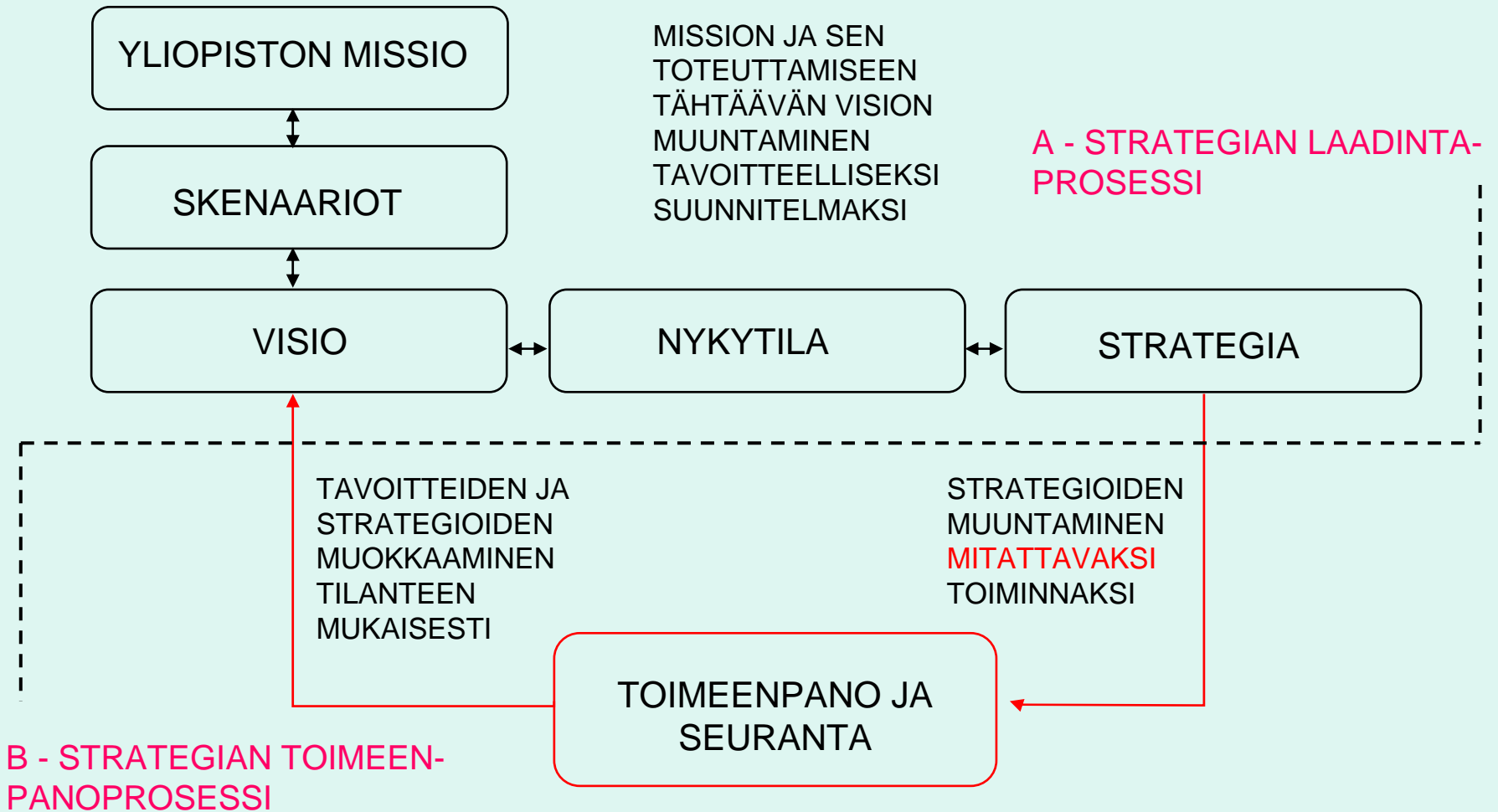
STRATEGINEN AJATTELU

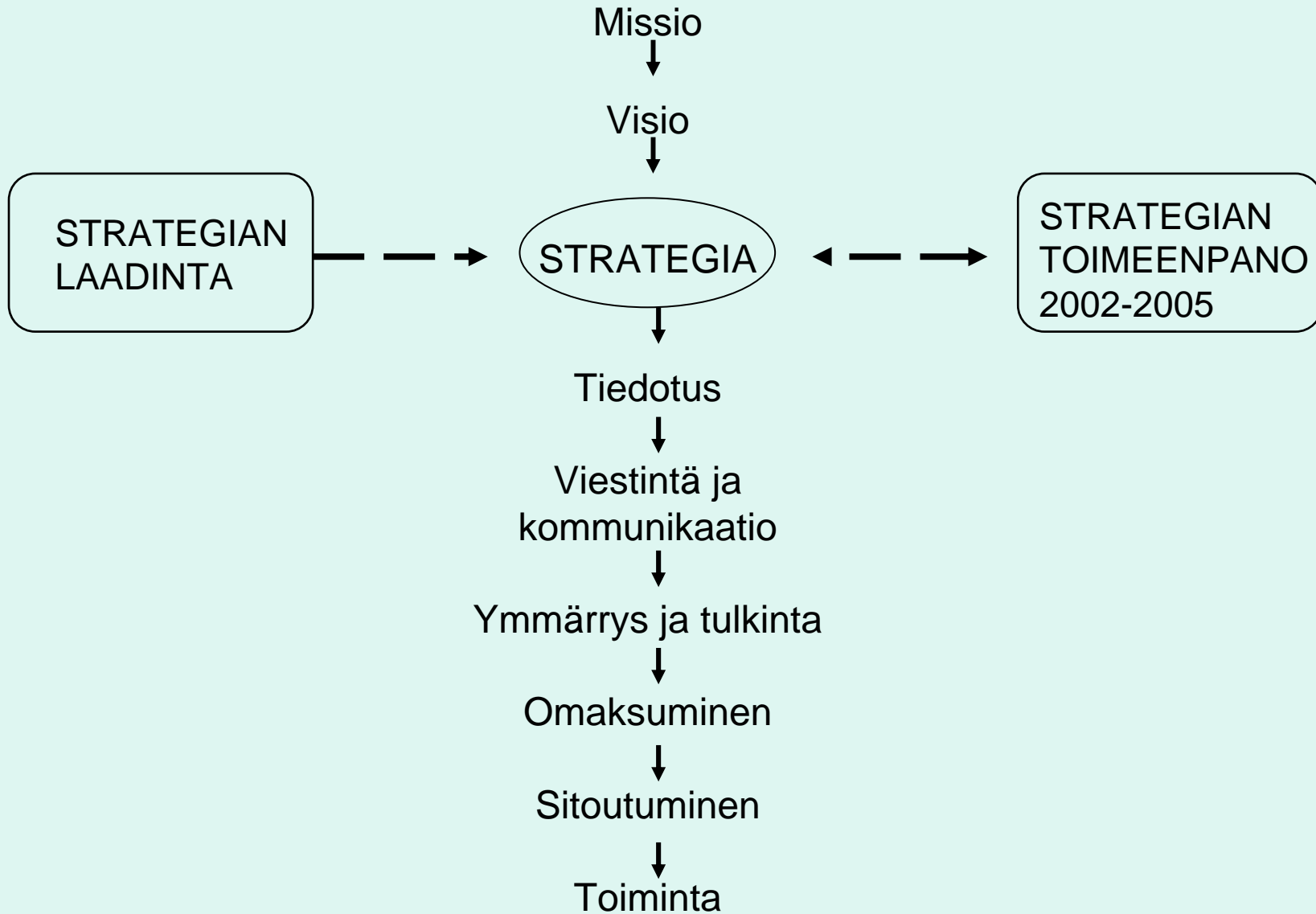
Nasi 1991 / Mintzberg 1998





cf. Mintzberg & Näsi





SEURANTA - STRATEGIAN TOIMEENPANON EDELLYTYS

Strategian päävaiheet ovat

- strategian laadinta
- toimeenpano
- seuranta

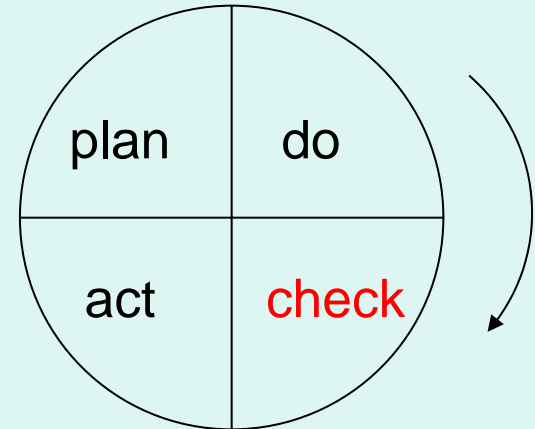
Yhdessä ne muodostavat prosessin, jonka seurantaan ja ohjaamiseen tarvitaan menetelmiä.

Strategian ”mittaroiminen” auttaa määrittelemään täsmällisemmin

- mihin strategialla pyritään
- miten tavoitteisiin päästään
- miten strategia toteutuu

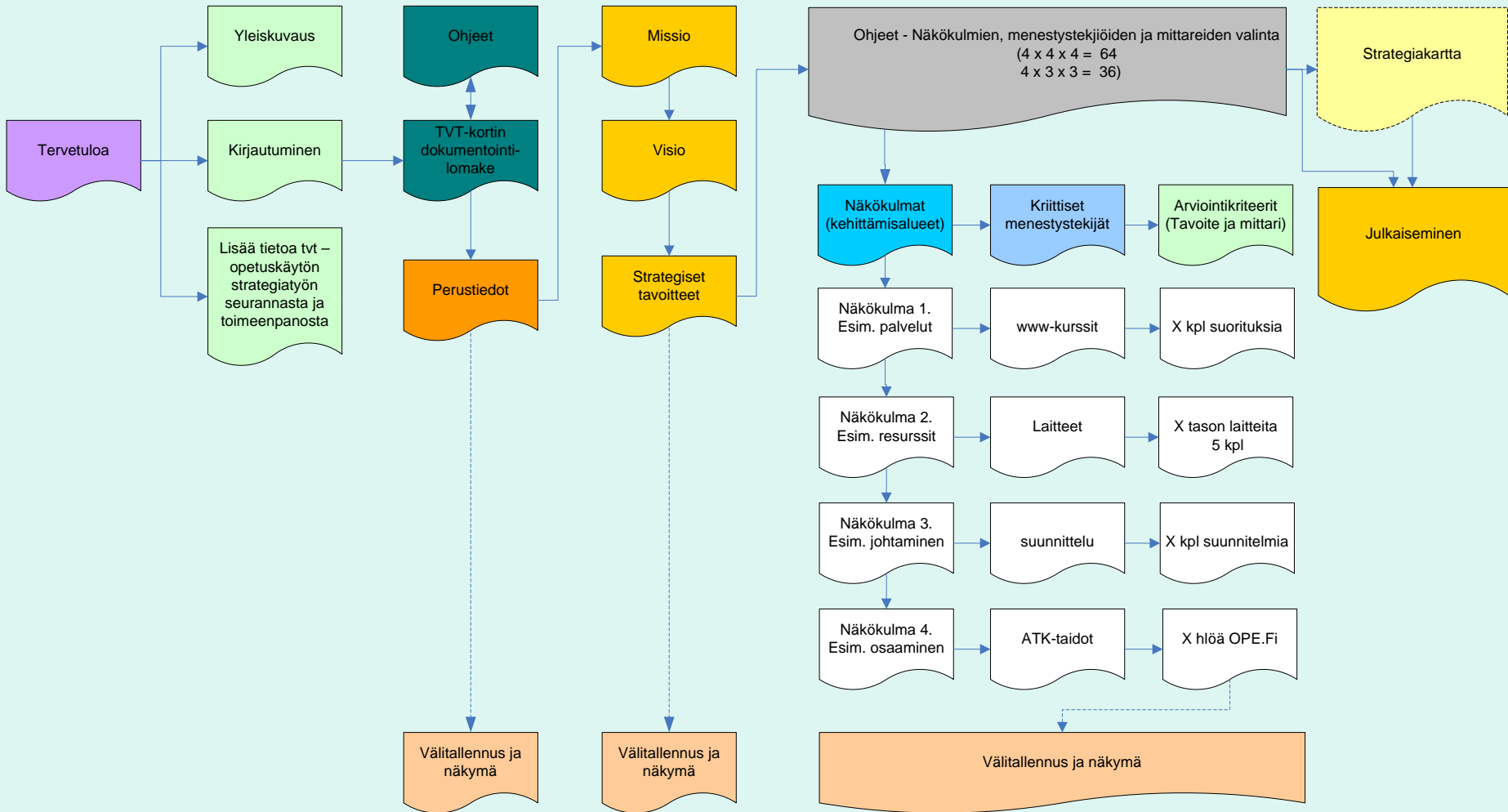
Mittariston avulla operatiivinen toiminta voidaan linkittää strategisiin tavoitteisiin.

Strategian laadukas toteuttaminen on vaikeaa, jos sitä ei kuvata eikä toteutumista seurata.

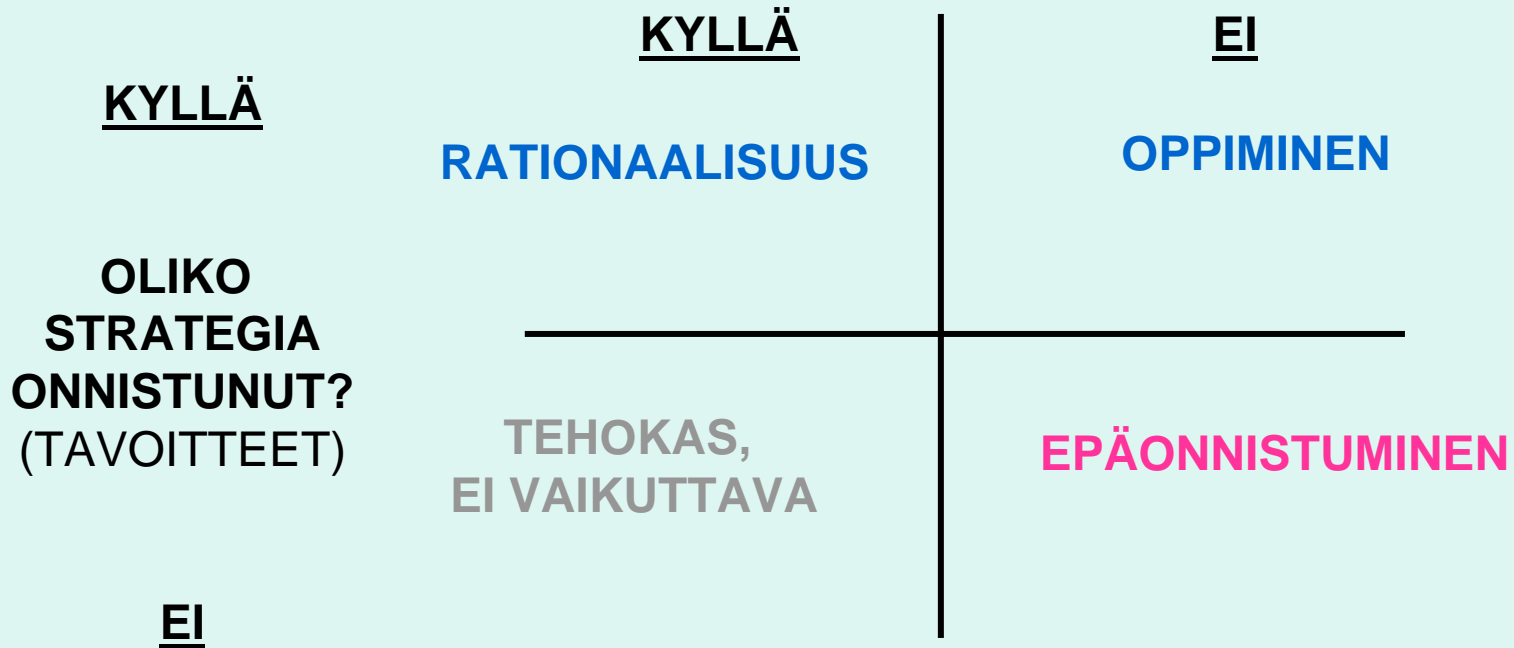


MITTARISTOMALLEJA

- Kaplan ja Norton
 - Tasapainotettu mittaristo 1992
 - Balanced Scorecard
- Lynch ja Cross
 - Suorituskykypyramidi 1990-luvun alussa
 - Performance Pyramid
- Neely ja Adams
 - Suorituskykyprisma 2000-luvun alussa
 - Performance Prism
- Määttä ja Ojala 1990-luvun lopussa
 - Tasapainoitettun onnistumisstrategian viitekehys



**TOTEUTUIKO STRATEGIA ?
(SUUNNITELMA)**



(vrt. Mintzberg 1994: 360)

MUUTOS-PAINEET + SELKEÄ YHTEINEN VISIO + MUUTOS-KAPASITEETTI + TOTEUTTAMISKELPOISET HANKKEET = ONNISTUNUT MUUTOS

MUUTOS-PAINEET + SELKEÄ YHTEINEN VISIO + MUUTOS-KAPASITEETTI + TOTEUTTAMISKELPOISET HANKKEET = SISÄLLYKSETÖN /TARPEETON YRITYS

MUUTOS-PAINEET + SELKEÄ YHTEINEN VISIO + MUUTOS-KAPASITEETTI + TOTEUTTAMISKELPOISET HANKKEET = PÄÄMÄÄRÄTÖN/HAJAUTUNUT YRITYS

MUUTOS-PAINEET + SELKEÄ YHTEINEN VISIO + MUUTOS-KAPASITEETTI + TOTEUTTAMISKELPOISET HANKKEET = AHDITUS, TURHAUTUMINEN

MUUTOS-PAINEET + SELKEÄ YHTEINEN VISIO + MUUTOS-KAPASITEETTI + TOTEUTTAMISKELPOISET HANKKEET = SATTUMAN VARAISET YRITYKSET

Kymmenen teesiä käyttökelpoisiksi todetuista ideoista strategiatyössä

1. Ei mikään ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria
2. Yliopistot ovat erityislaatuisia organisaatioita
3. Strategia koskee kaikkia
4. Yhtä tärkeää kuin tulos on matka sinne
5. Strateginen johtaminen on taidetta
6. Strategian tulee perustua analyyseihin
7. Strategian dimensiot
8. Strategian tulee olla haastava ja johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin
9. Strategia on valintojen tekemistä
10. Opetus ja tutkimus polttopisteessä

1. Ei mikään ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria (Lewin 1951)

- Kirjallisuus on täynnä erilaisia strategiaoppeja. Niitä on kirjoitettu kiihtyvällä vauhdilla sitten Zu-Zhun.
- Vain riittävä teoreettinen osaaminen tekee mahdolliseksi nähdä metsä puilta ja keskittyä oleelliseen.
- Hyvä teoreettinen osaaminen yhdistyneenä kokemukseen on kuin silmälasit, joiden avulla strategiатыön maailma avautuu paremmin.
- Erityisen tärkeää strategiakoulukuntien ja niiden keskeisten oppien tunteminen on prosessin suunnittelu- ja laadintavaiheessa.
- Strategiатыössä oppeja tulee soveltaa tavalla, joka muodostaa kestävänsillan teorian ja käytännön välille.
- Teorioihin on suhtauduttava kuten työkaluihin, ei kuin piirustuksiin. Niistä on valittava ja muokattava tilanteeseen parhaiten soveltuva.

2. Yliopistot ovat erityislaatuisia organisaatioita

- Yliopistoihin ei tule soveltaa yritysmaailmassa tai muualla valtiohallinnossa kehitettyjä strategiamalleja suoraan.
- Yliopistot ovat autonomisten toimijoiden löyhiä koalitioita. Ne eivät ole yhtenäisiä organisaatioita vaan muodostuvat suhteellisen itsenäisistä tiedekunnista ja laitoksista, joilla on toisistaan poikkeavia tutkimus-, opetus- ja yhteiskunnallisia tehtäviä.
- Yliopiston opetuksen ja tutkimuksen vapauden vuoksi niiden toiminta ohjautuu enemmän tieteen intressien perusteella kuin opetusministeriön tai yliopistojen asettamien yleisten tavoitteiden perusteella.
- Yliopistot ovat tyypiltään asiantuntijaorganisaatioita. Tutkimuksen vapautta ja toimijoiden autonomisuutta korostava kulttuuri luo vahvan leiman yliopistojen toimintaan ja rakenteeseen. (Esim. Malkki 1999).

3. Strategia koskee kaikkia

- Vaikka strategian laadinta on erityisesti yliopiston johdon vastuulla, on henkilöstön, opiskelijoiden ja keskeisten sidosryhmien mahdollisimman laaja osallistuminen strategiaprosessiin tärkeää.
- Sen aikana yliopisto luo yhteisen kielen ja toimintaverkoston, muodostaa käsityksen tilanteesta, asettaa tavoitteet ja sitoutuu toimintaan.
- Strategiaprosessi on oppimistapahtuma yliopistolle sekä organisaationa että sen yksittäisille jäsenille. Tätä ei mikään pienen sisäpiirinsisäpiirin kabinetissa kirjoittama hyllyyn pölyttyvä dokumentti voi korvata.

4. Yhtä tärkeää kuin tulos on matka sinne

- Strategia on tavoitteellista toimintaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.
- Se toteutuu vain harvoin sellaisena kuin se on suunniteltu.
- Strategia tulee ymmärtää dynaamisena jatkuvana prosessina, ei jäykkänä suunnitelmana.
- Strategia voi olla onnistunut, vaikka päämäärä saavutettiin eri tavalla kuin oli suunniteltu.

5. Strateginen johtaminen on taidetta

- Strategisessa johtamisessa on kyse ihmisten ja asioiden johtamisesta.
- Strateginen johtaminen perustuu osaamiseen, kokemukseen, intuition ja tahtoon.
- Toimivaa strategiaryhmää voi verrata jazz-orkesteriin, joka koostuu alansa huippuosajista. Sävellystä tulkittaessa toimitaan ryhmässä, joka antaa tilaa osaamisen esilletuontiin ja improvisointiin.

6. Strategian tulee perustua analyysiin

- Strategiassa kyse on oikeiden asioiden tekemisestä oikeaan aikaan edellyttäen sitä, että olennaisesta asiasta tehdään oikeasta näkökulmasta oikeat johtopäätökset.
- Strategian tulee perustua realistiseen käsitykseen siitä, miten nykytilanteeseen on tultu, mikä se nyt on ja mitkä ovat tulevaisuuden mahdollisuudet ja tavoitteet.
- Kuten suunnistuksessa, ei kompassista ja kartasta ole apua, jos ei tiedä missä ollaan, miten tilanteeseen on tultu tai mihin ollaan menossa.

7. Strategian dimensiot

- Strategiaan liittyy dimensioita, joiden avulla sitä on hyvä tarkastella. Nämä ovat strategian konteksti, prosessi, sisältö ja toimeenpano.
- Nämä näkökulmat huomioon ottamalla voidaan varmistua siitä, että strategian keskeisimmät asiat on otettu huomioon.
- Dimensioiden avulla löydetään vastaukset moniin kysymyksiin: missä, mitä ja miksi sekä miten, kuka, milloin ja millä resurssein.

8. Strategian tulee olla haastava ja johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin

- Visiot ilman toimintaa ovat haaveita, mutta toiminta ilman visioita päämäärätöntä puurtamista. Visioon tulee aina kytkeä sen saavuttamiseen tähtäävät osatavoitteet, toimenpiteet ja resurssit.
- Tavoitteiden tulee olla kunnianhimoisia, muttei ylivoimaisia.
- Ali- ja ylimitoitettut tavoitteet eivät motivoi. Strategiassa kyse on linjauksista, ei vuosisuunnitelman tarkistamisesta.

9. Strategian tulee olla haastava ja johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin

- Strategia on valintaa, ei kompromissien tekoa.
- Valinnalla tähdätään parhaaseen ratkaisuun asetettujen tavoitteiden suuntaisesti.
- Valitseminen on vaikeaa. Usein se merkitsee yhden vaihtoehdon hyväksymistä ja muiden hylkäämistä.
- Kyky valita mittaa johdon kypsyyttä strategiseen päätöksentekoon, tehdyt päätökset puolestaan henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin.
- Yliopistossa tyypillistä on se, että kaikki haluavat kehitystä, mutta kukaan ei muutosta.
- Joskus kyse on uuden istuttamisesta vanhan kustannuksella.
- Vintille vieminen on helpompaa kuin sen valikoitu tyhjentäminen.

10. Opetus ja tutkimus polttopisteessä

- Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategioiden tavoitteena on yhteisöllisen, verkostoituneen opetuksen ja oppimisen sekä tutkivan toiminnan edellytysten parantaminen yliopistoissa.
- Kuten Kauppi (1999) on osuvasti todennut, "opetuksen ja opiskelun uusia muotoja kehitettäessä ja arvioitaessa on olennaisen tärkeää kysyä: Millaiseen käsitykseen oppimisesta ne perustuvat, millaiseen oppimiseen ja koulutukseen ne ohjaavat ja millaisia oppimisympäristöjä ne edellyttävät?"

A FINAL THOUGHT

“One of the most dangerous forms of human error is forgetting what one is trying to achieve.”

– Paul Nitze

Kiitos !

Juha Pohjonen
Kehityspäällikkö

OULUN YLIOPISTO
juha.pohjonen@oulu.fi