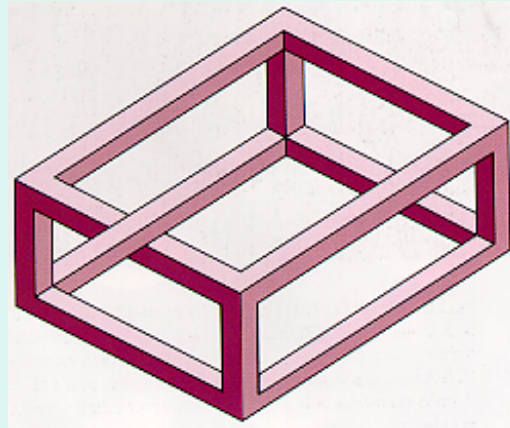


TVT:N OPETUSKÄYTTÖ, STRATEGINEN TOIMINTA JA YLIOPISTOLLISET DITYRAMBIT



TieVie -koulutus - OULU 01.09.2006

Juha Pohjonen
Oulun yliopisto

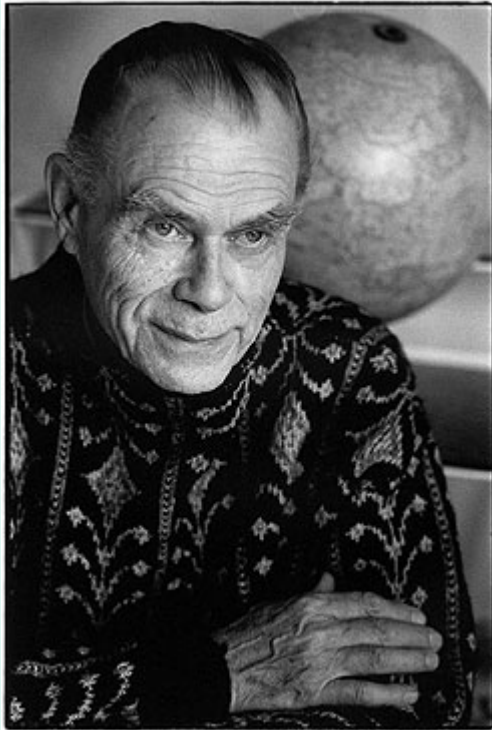
TVT:N OPETUSKÄYTÖN KEHITYSHANKKEIDEN HYPEKÄYRÄ

(vrt. Gartner)



Strateginen ajattelu

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

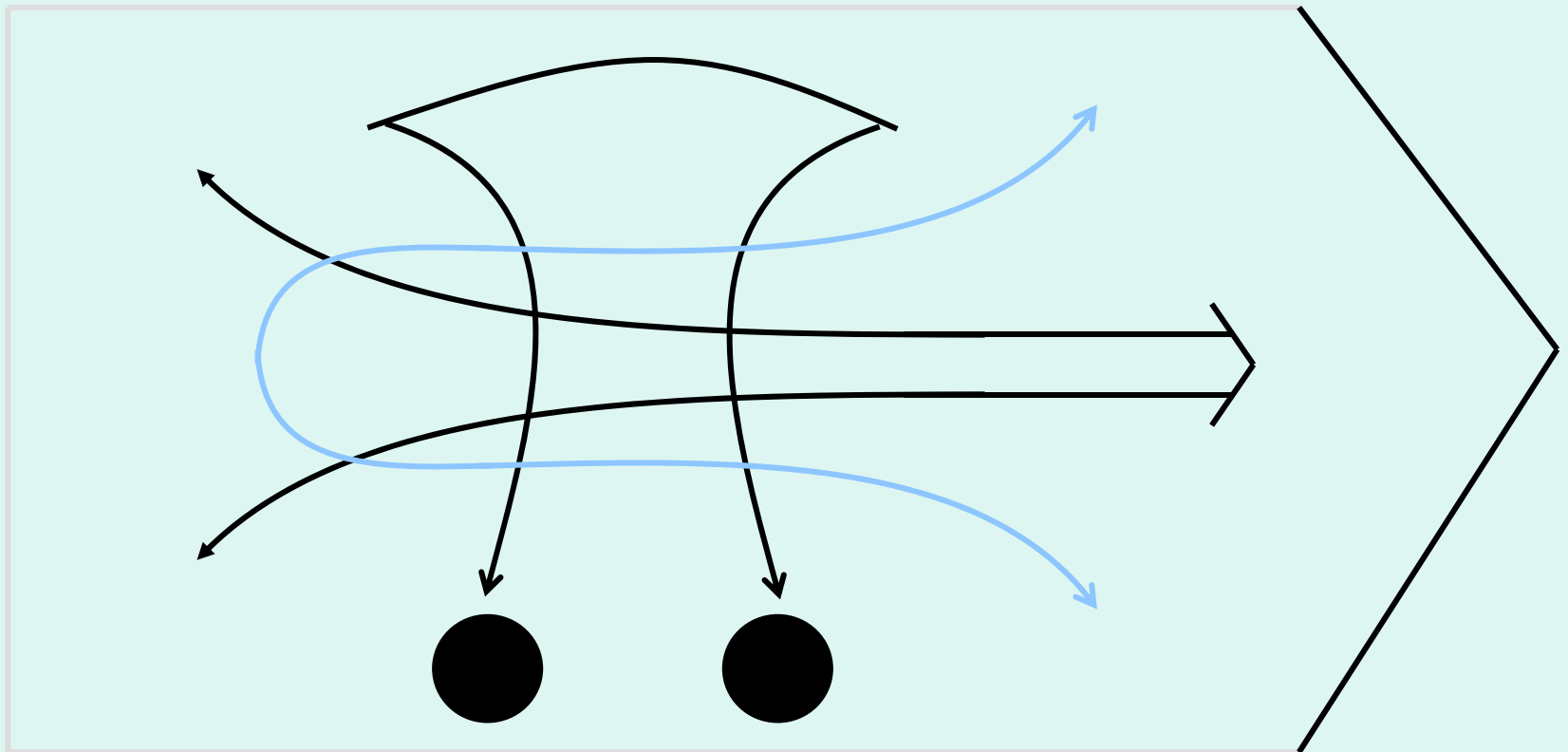
STRATEGINEN
ANALYYSI

STRATEGINEN
SUUNNITTELU

STRATEGINEN
JOHTAMINEN
(LEADERSHIP/
MANAGEMENT)

STRATEGINEN AJATTELU

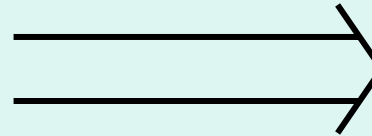
Nasi 1991 / Mintzberg 1998



STRATEGINEN AJATTELU

KATSO ETEENPÄIN

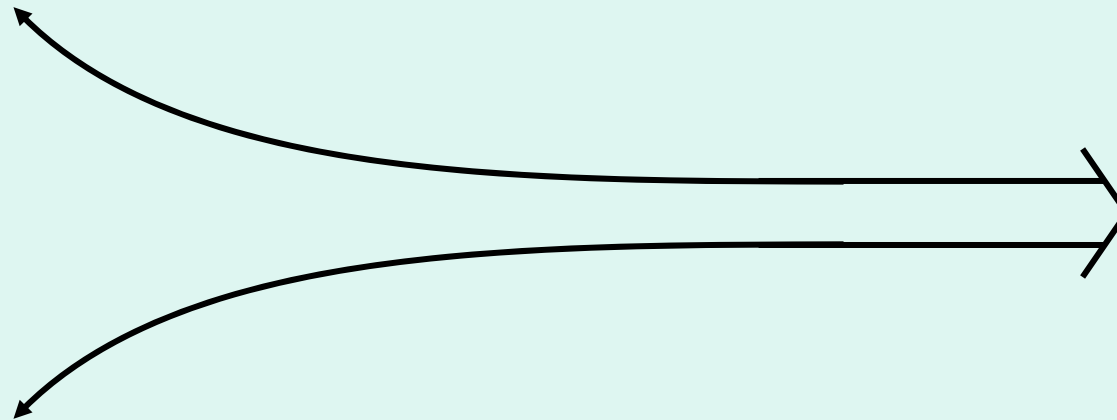
Nasi 1991 / Mintzberg 1998



STRATEGINEN AJATTELU

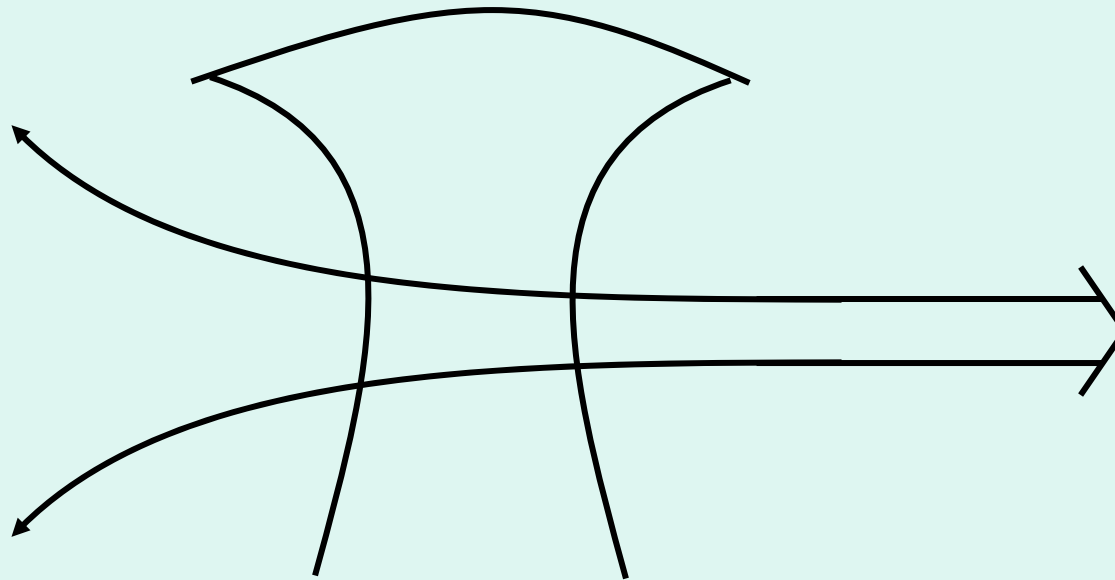
KATSO TAAKSEPÄIN

Nasi 1991 / Mintzberg 1998



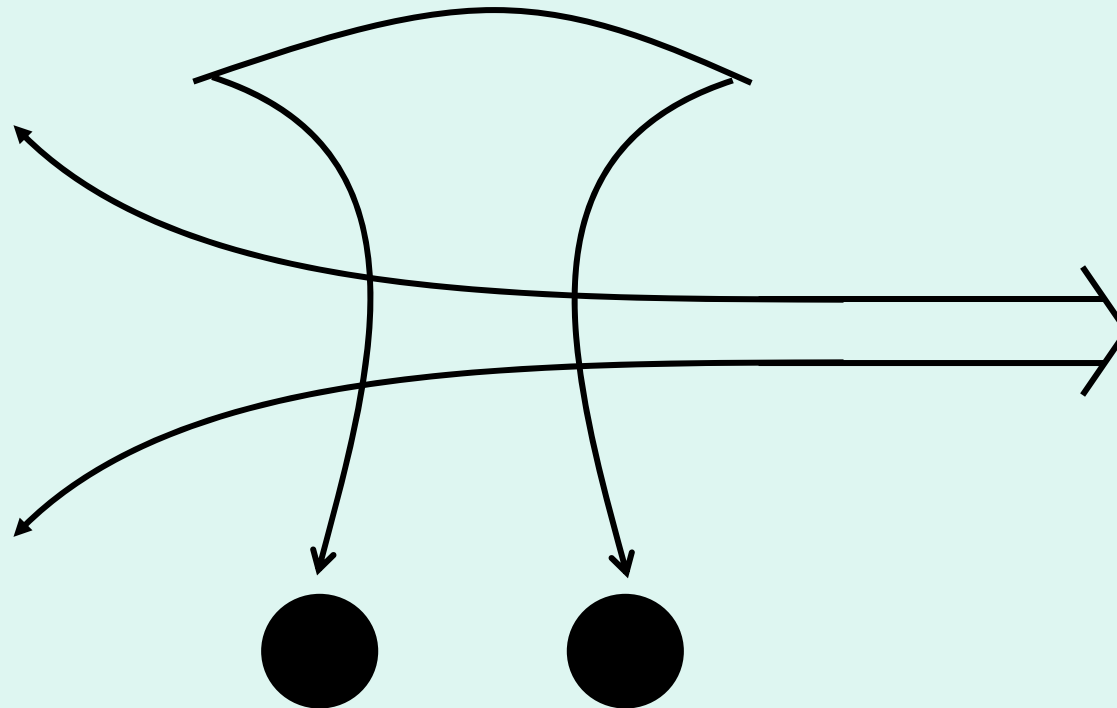
STRATEGINEN AJATTELU

KATSO YLHÄÄLTÄ (KOKONAISKUVA) Nasi 1991 / Mintzberg 1998



STRATEGINEN AJATTELU

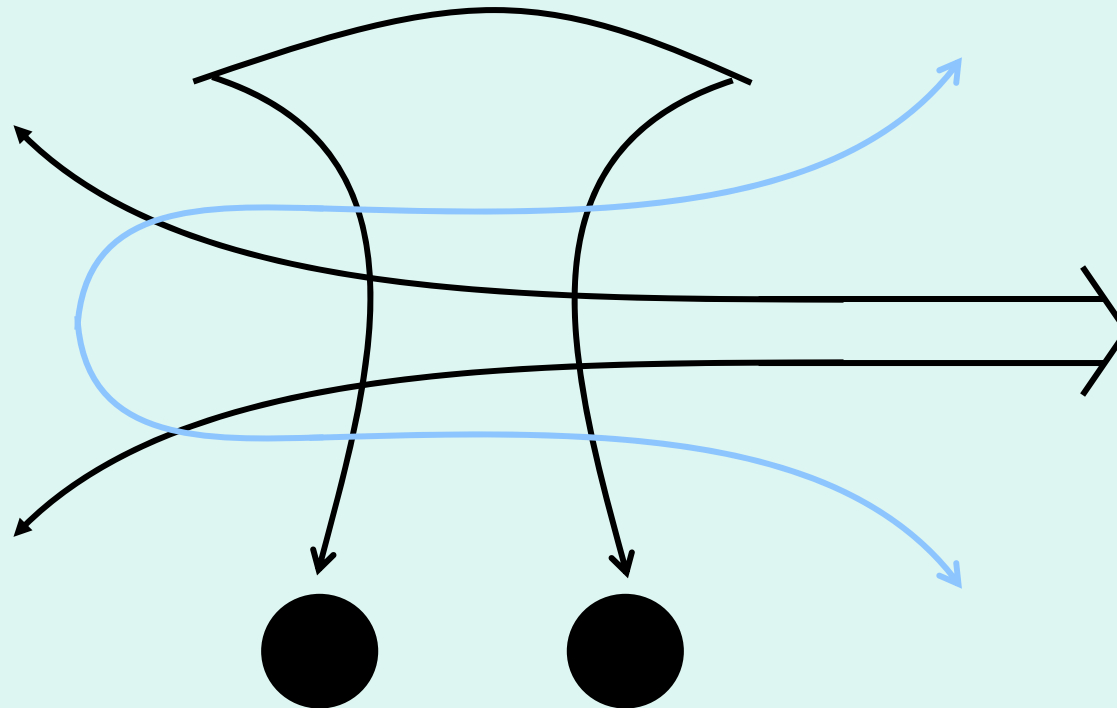
KATSO YLHÄÄLTÄ ALAS (KOHDISTA) Nasi 1991 / Mintzberg 1998



STRATEGINEN AJATTELU

KATSO SIVULLE JA KAUEMMAS

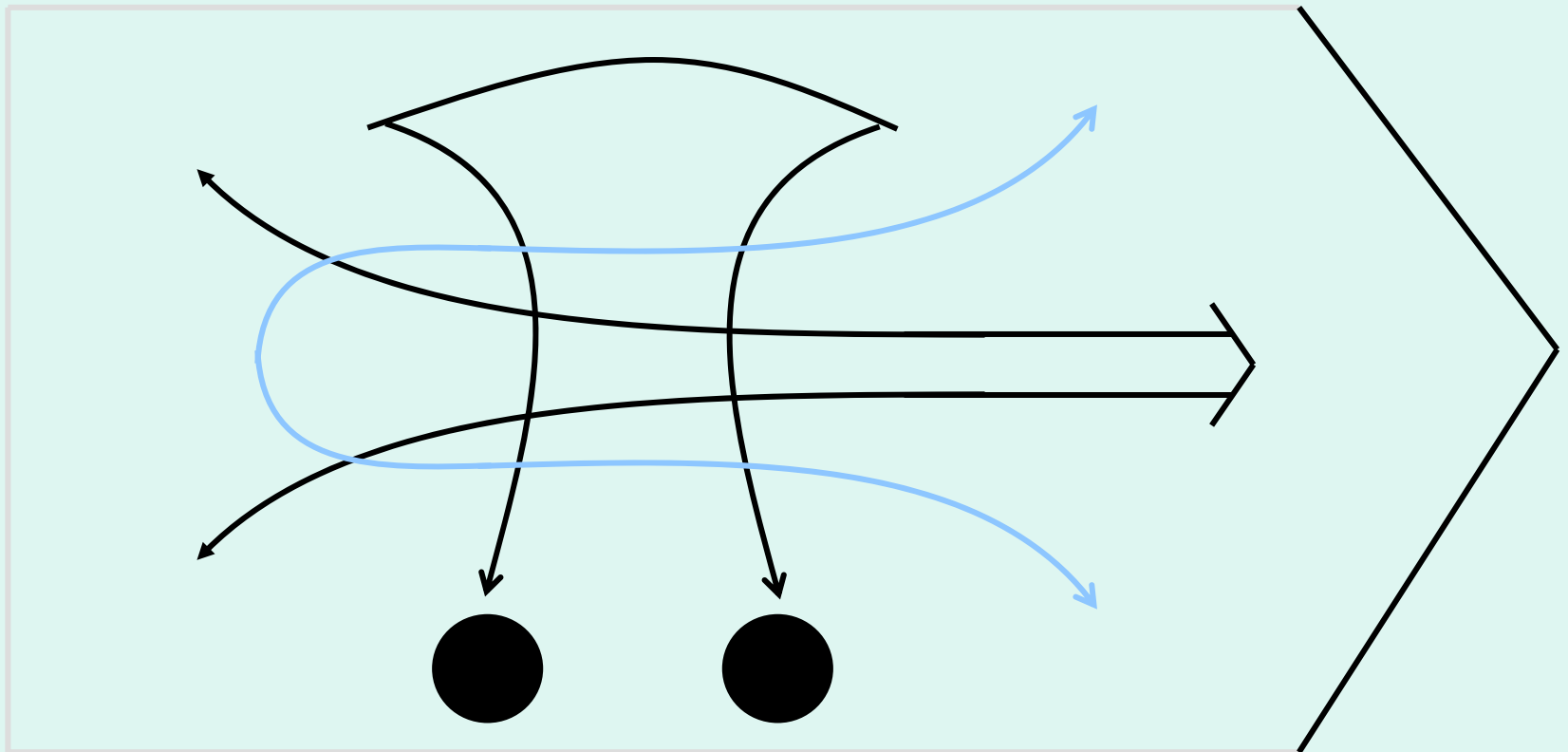
Nasi 1991 / Mintzberg 1998



STRATEGINEN AJATTELU

NÄE KOKONAISUUS

Nasi 1991 / Mintzberg 1998



Strategiaprosessi



STRATEGIAPROSESSI

cf. Mintzberg & Näsi



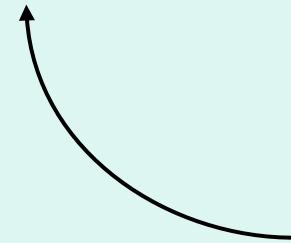
TOTEUTUMATON STRAT.

STRATEGIAPROSESSI

cf. Mintzberg & Näsi



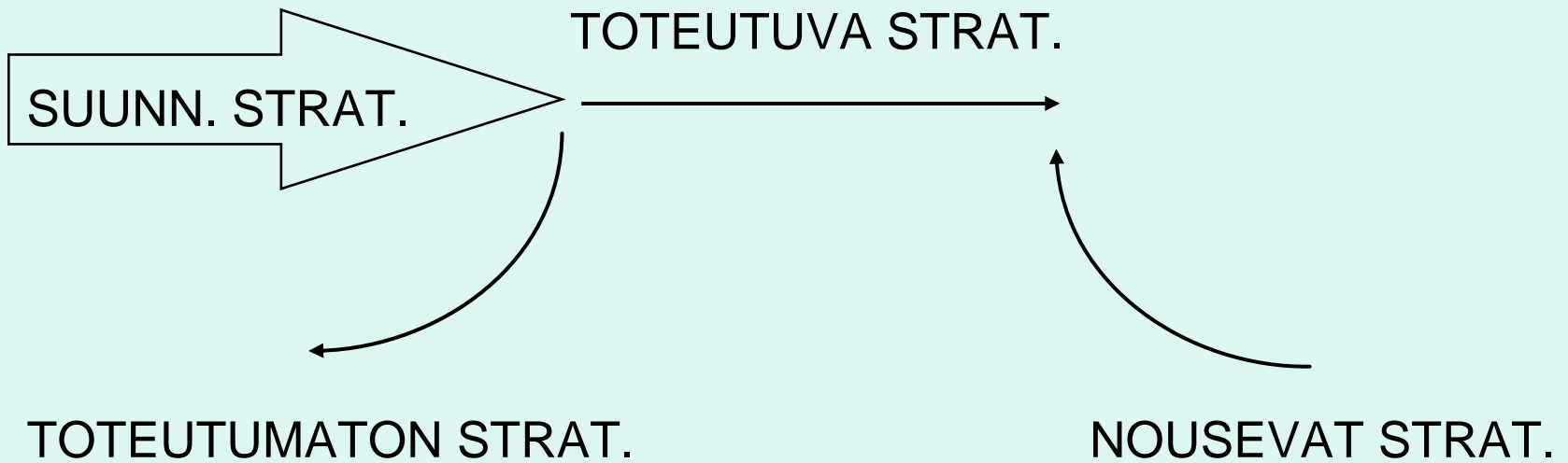
TOTEUTUMATON STRAT.



NOUSEVAT STRAT.

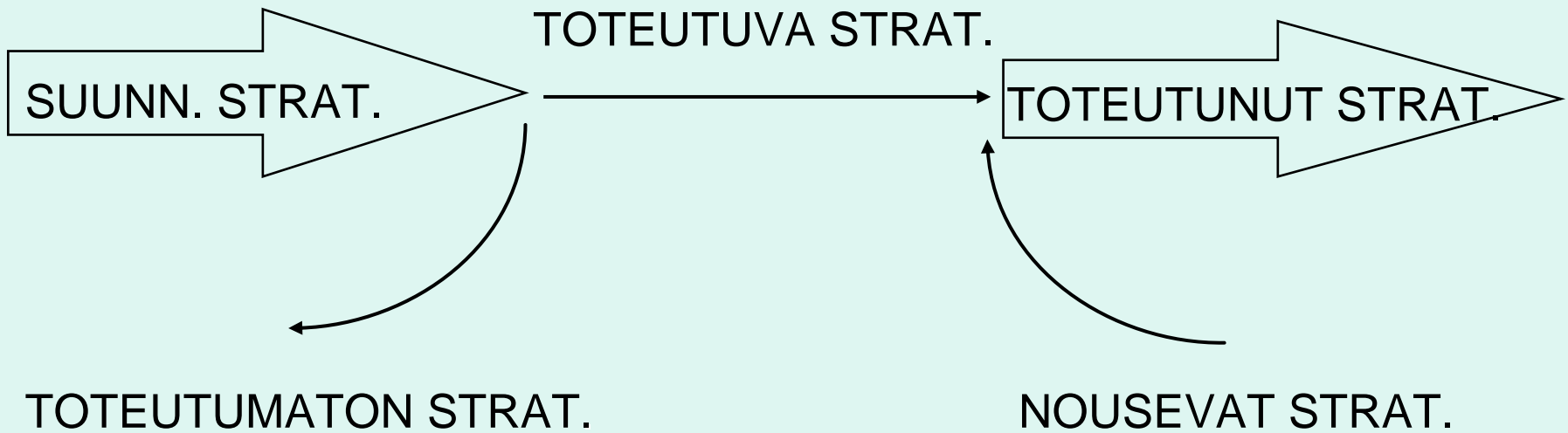
STRATEGIAPROSESSI

cf. Mintzberg & Näsi



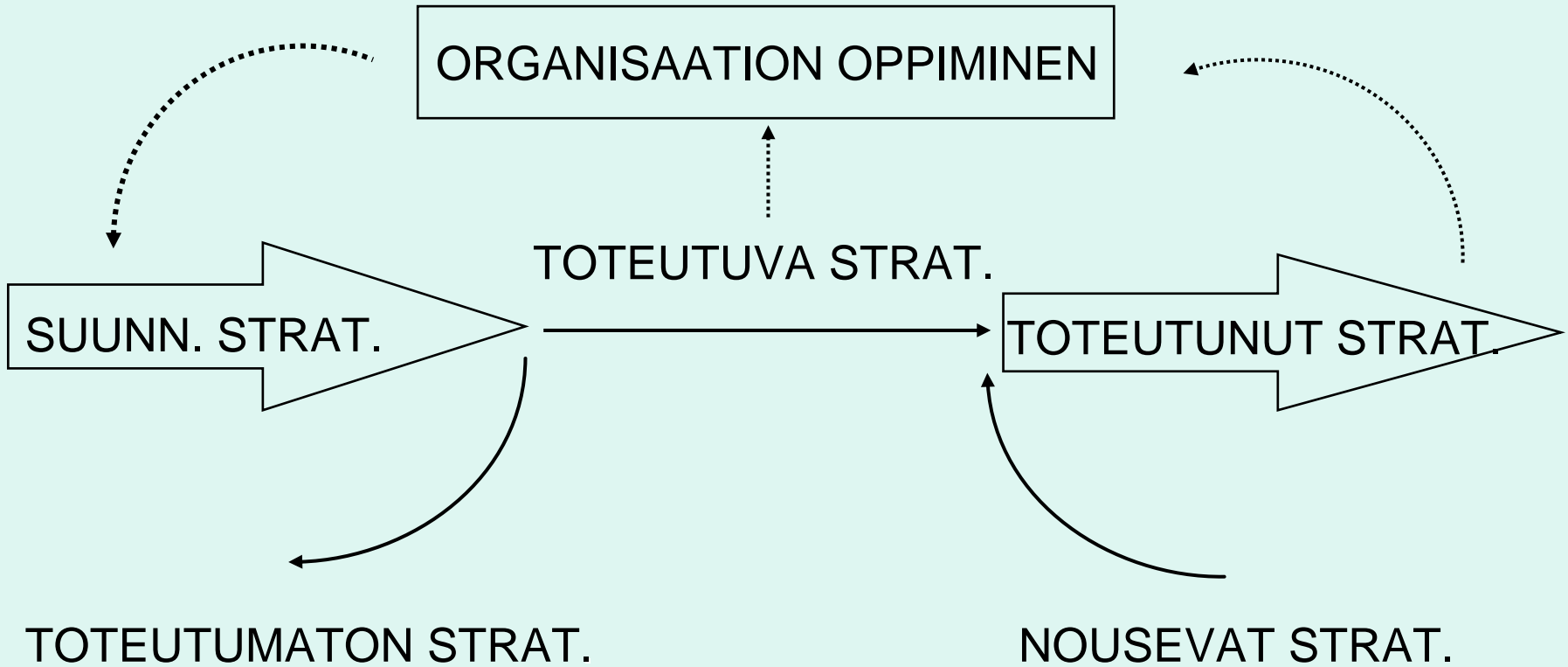
STRATEGIAPROSESSI

cf. Mintzberg & Näsi



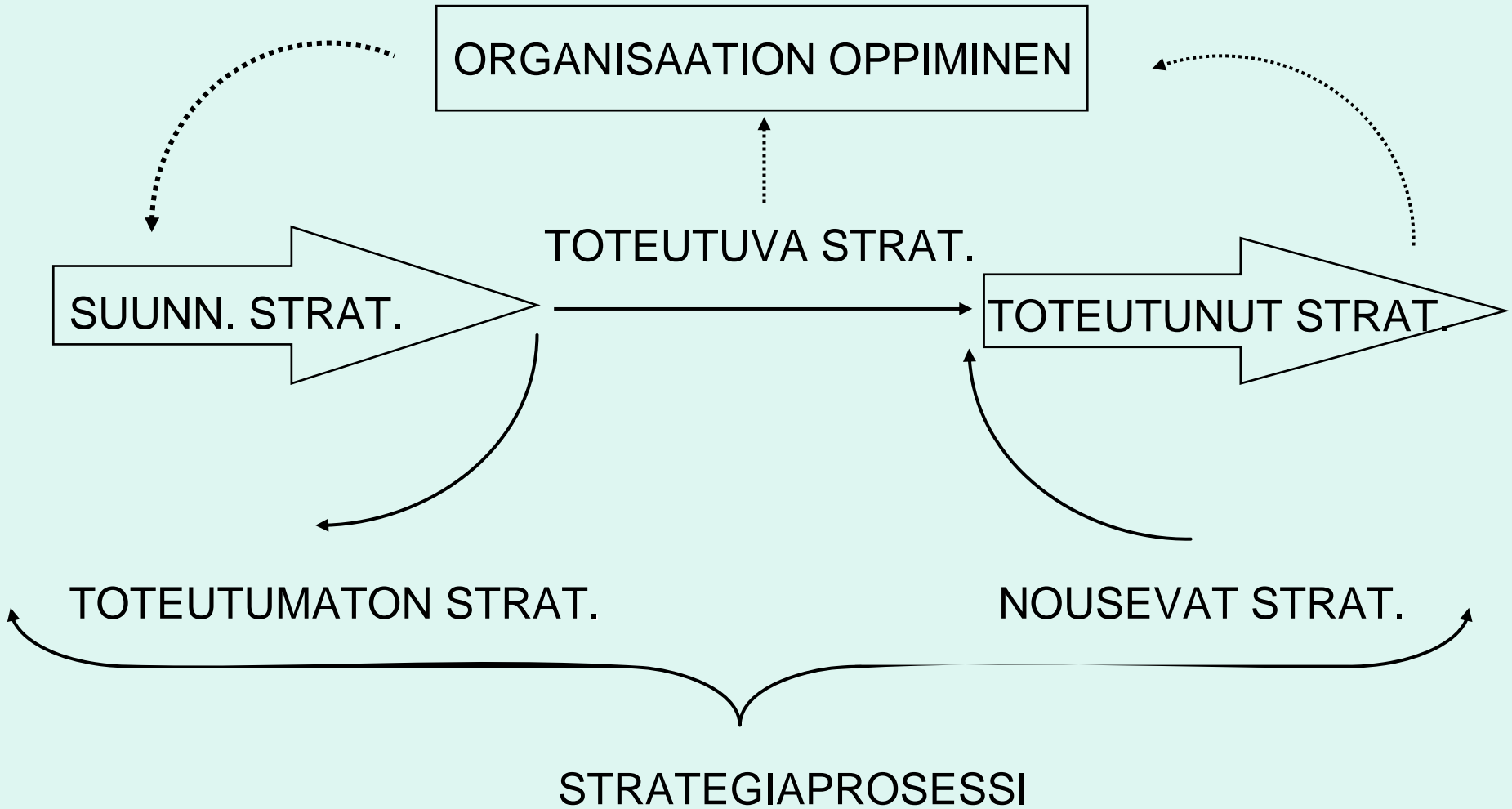
STRATEGIAPROSESSI

cf. Mintzberg & Näsi



STRATEGIAPROSESSI

cf. Mintzberg & Näsi



cf. Mintzberg & Näsi

Strategian laadinta ja toimeenpano

A - STRATEGIAN LAADINTA-
PROSESSI

B - STRATEGIAN TOIMEEN-
PANOPROSESSI

YLIOPISTON MISSIO

Yliopiston ja sen yksikön tehtävä ja tarkoitus



A - STRATEGIAN LAADINTA-
PROSESSI

B - STRATEGIAN TOIMEEN-
PANOPROSESSI

YLIOPISTON MISSIO



SKENAARIOT



Vaihtoehtoisten
tulevaisuudenkäsitysten kuvaus

A - STRATEGIAN LAADINTA-
PROSESSI

B - STRATEGIAN TOIMEEN-
PANOPROSESSI

YLIOPISTON MISSIO



SKENAARIOT

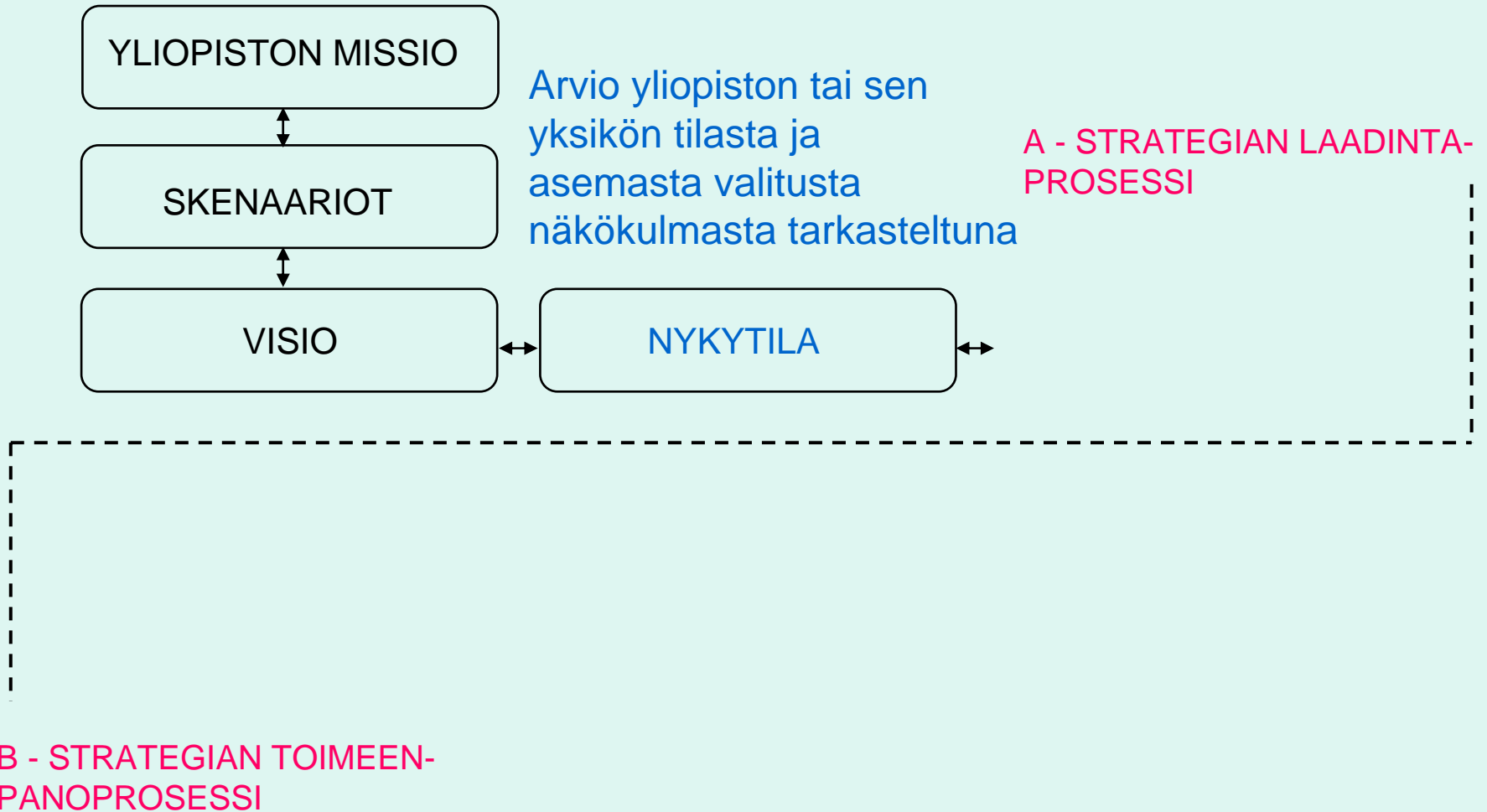


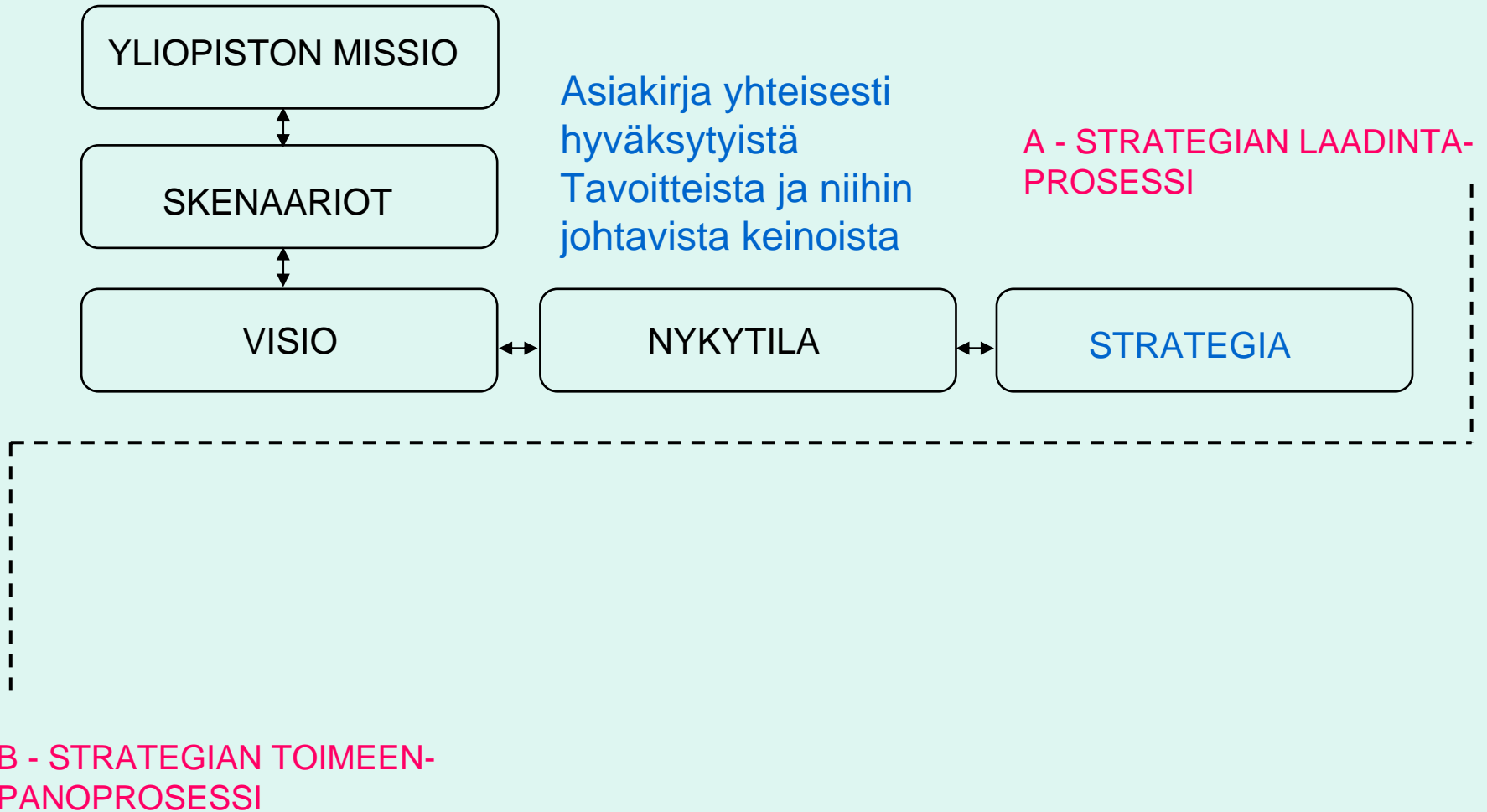
VISIO

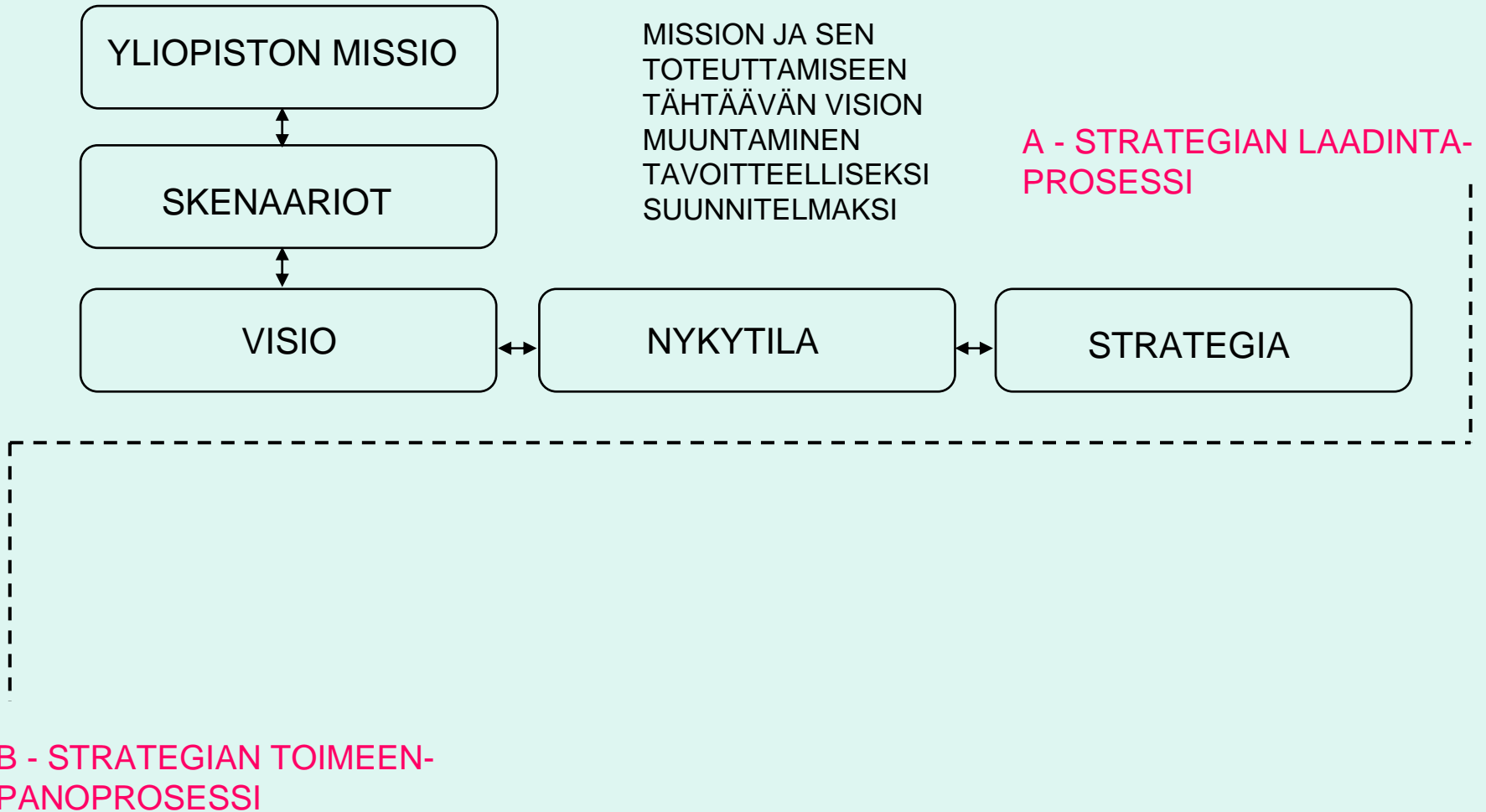
←→ Kuva halutusta tilasta

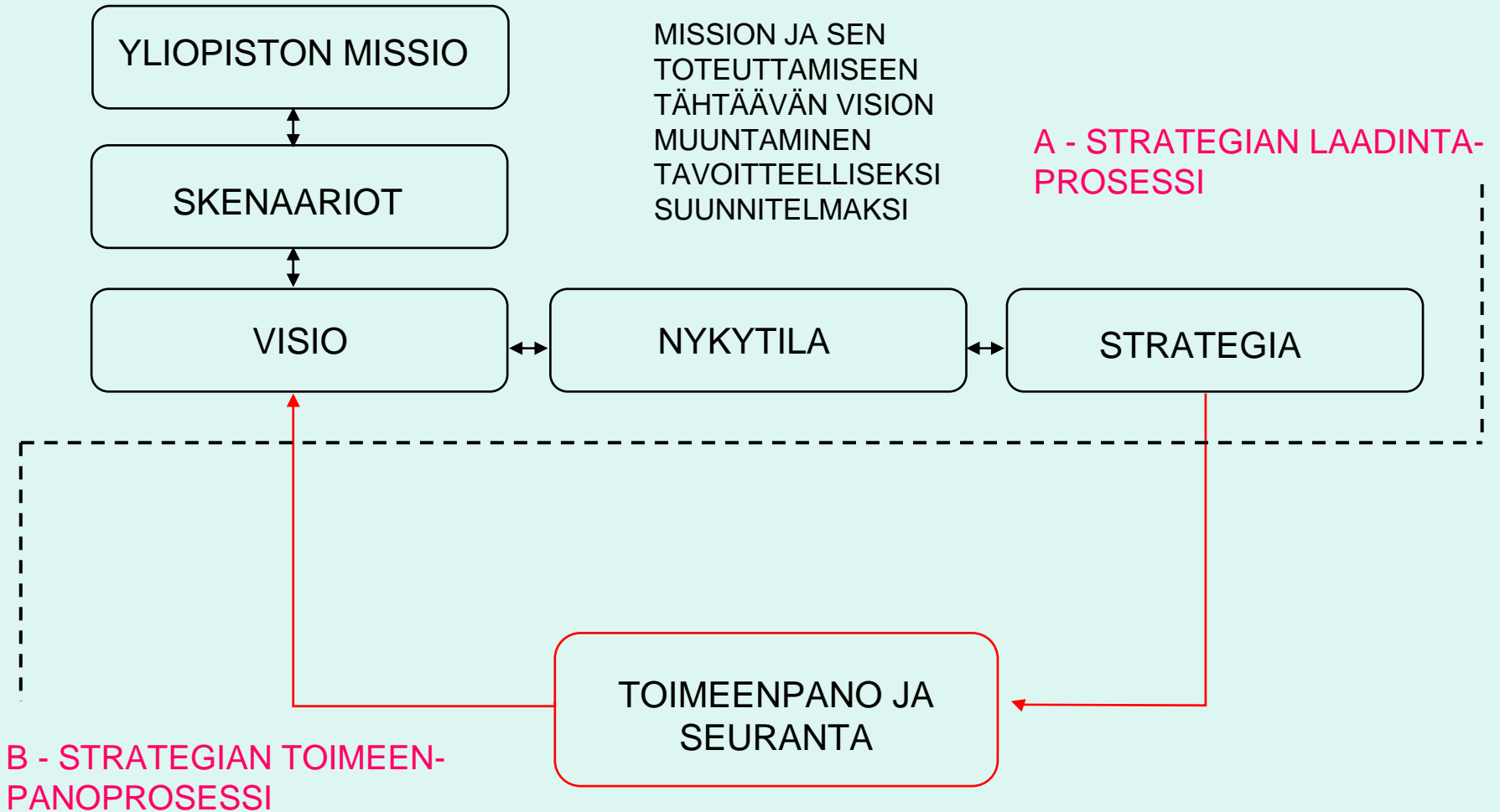
A - STRATEGIAN LAADINTA-
PROSESSI

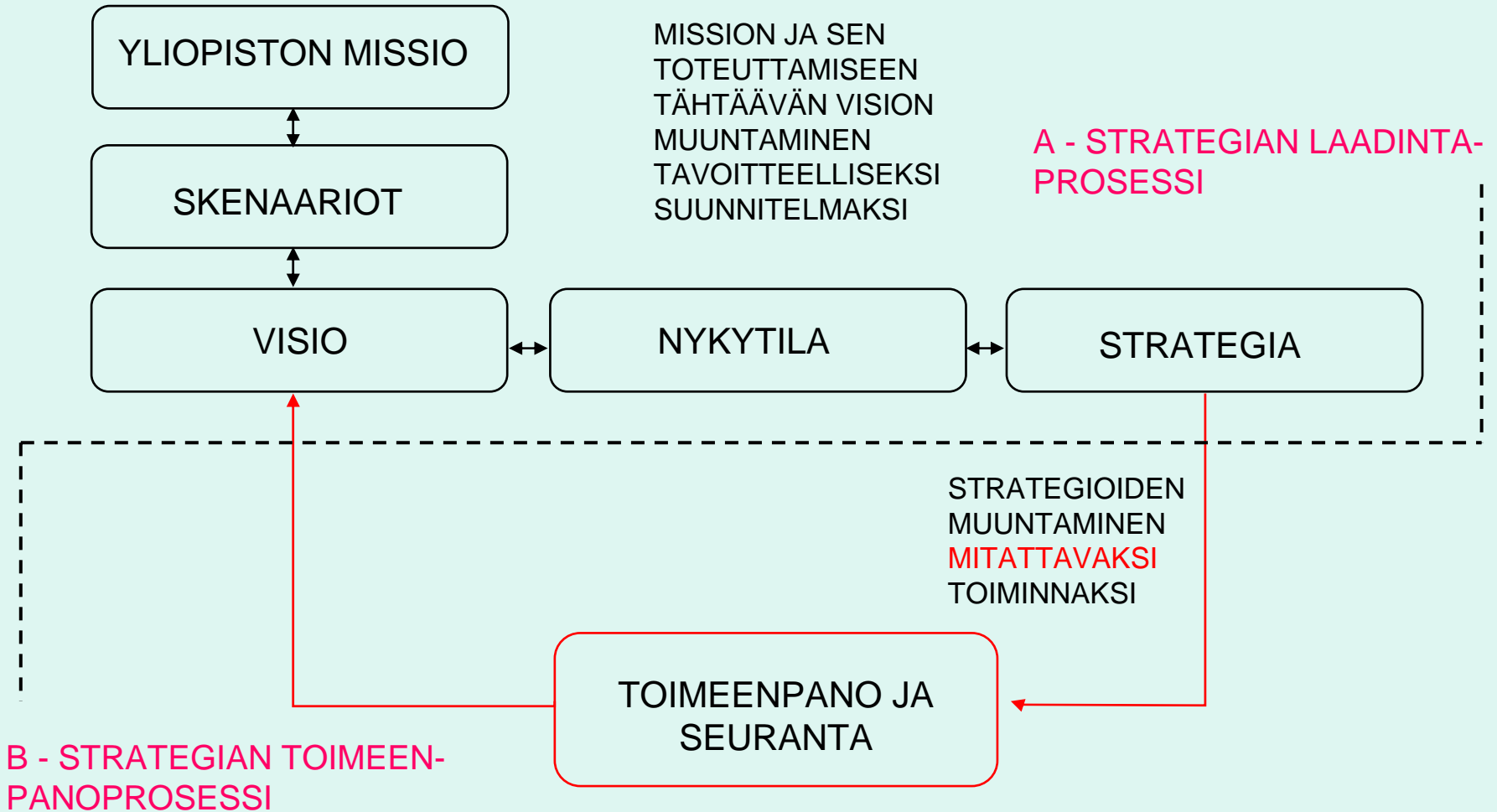
B - STRATEGIAN TOIMEEN-
PANOPROSESSI

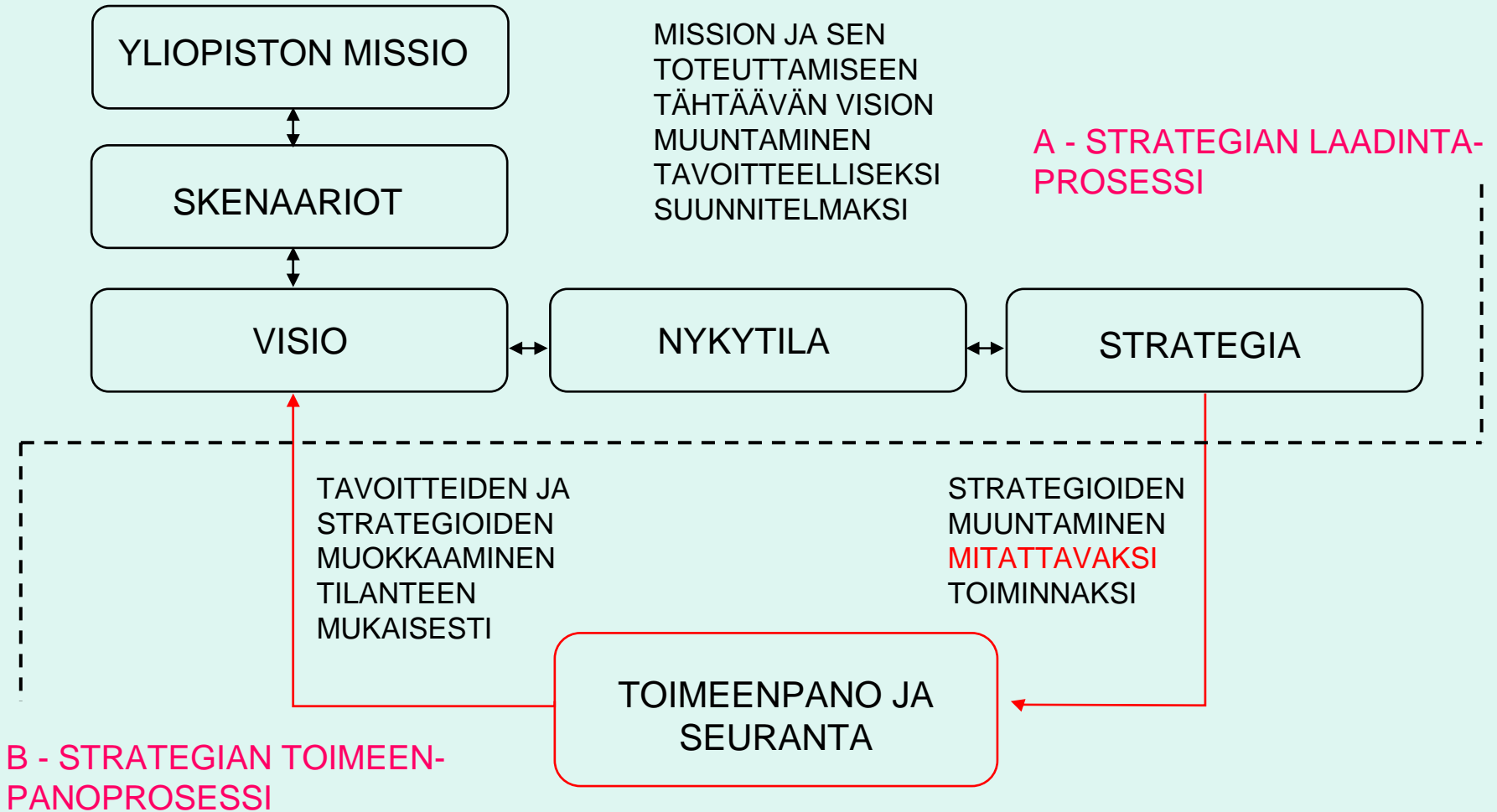








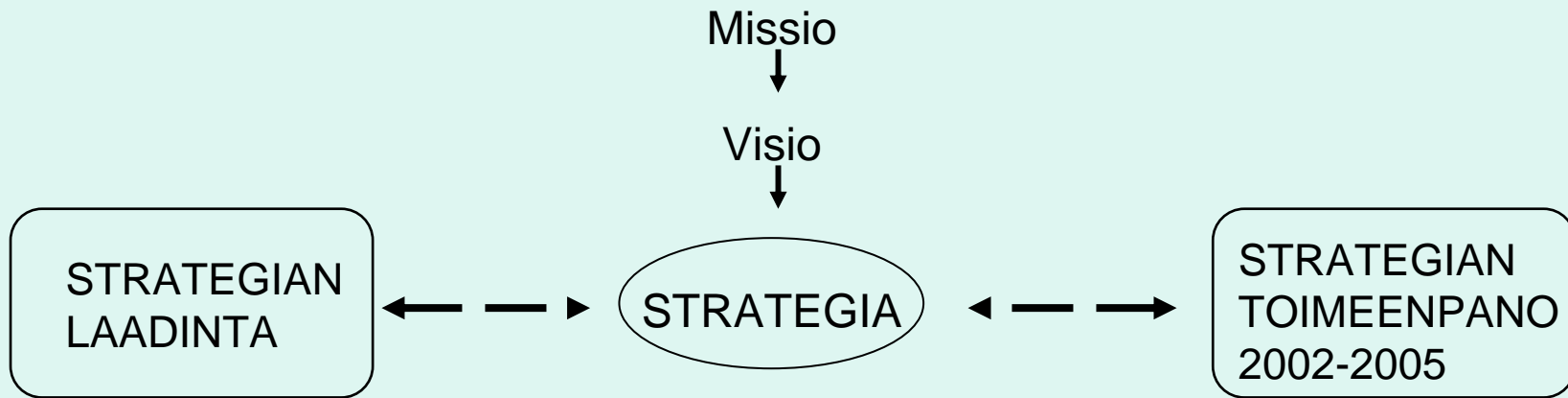


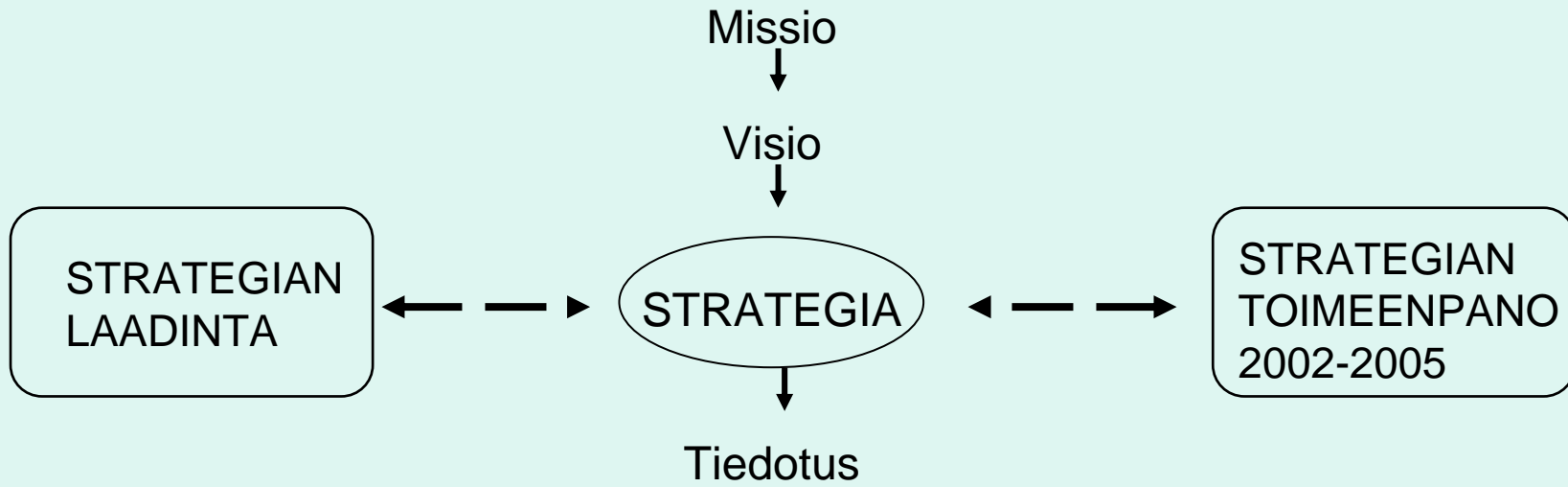


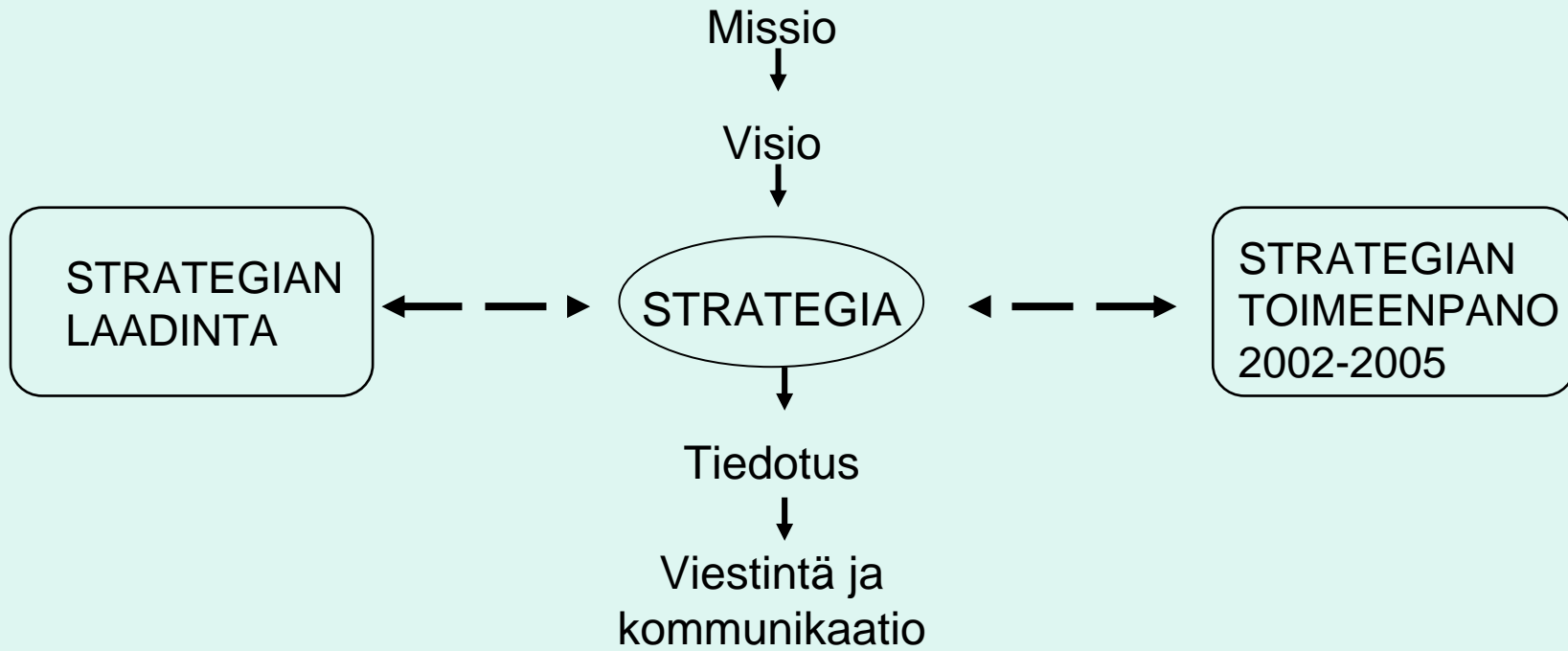
Strategian laadinta ja toimeenpano

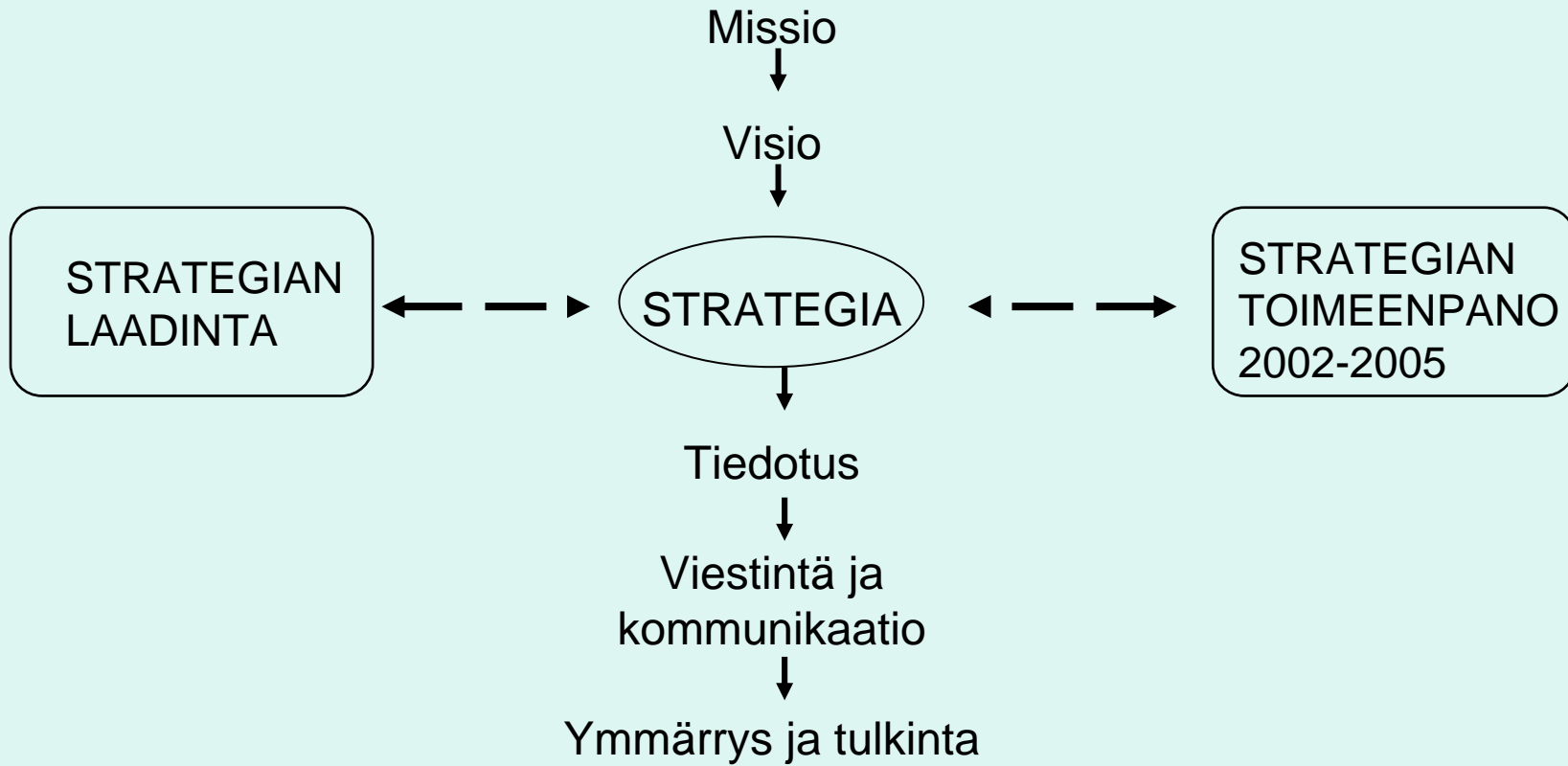
II

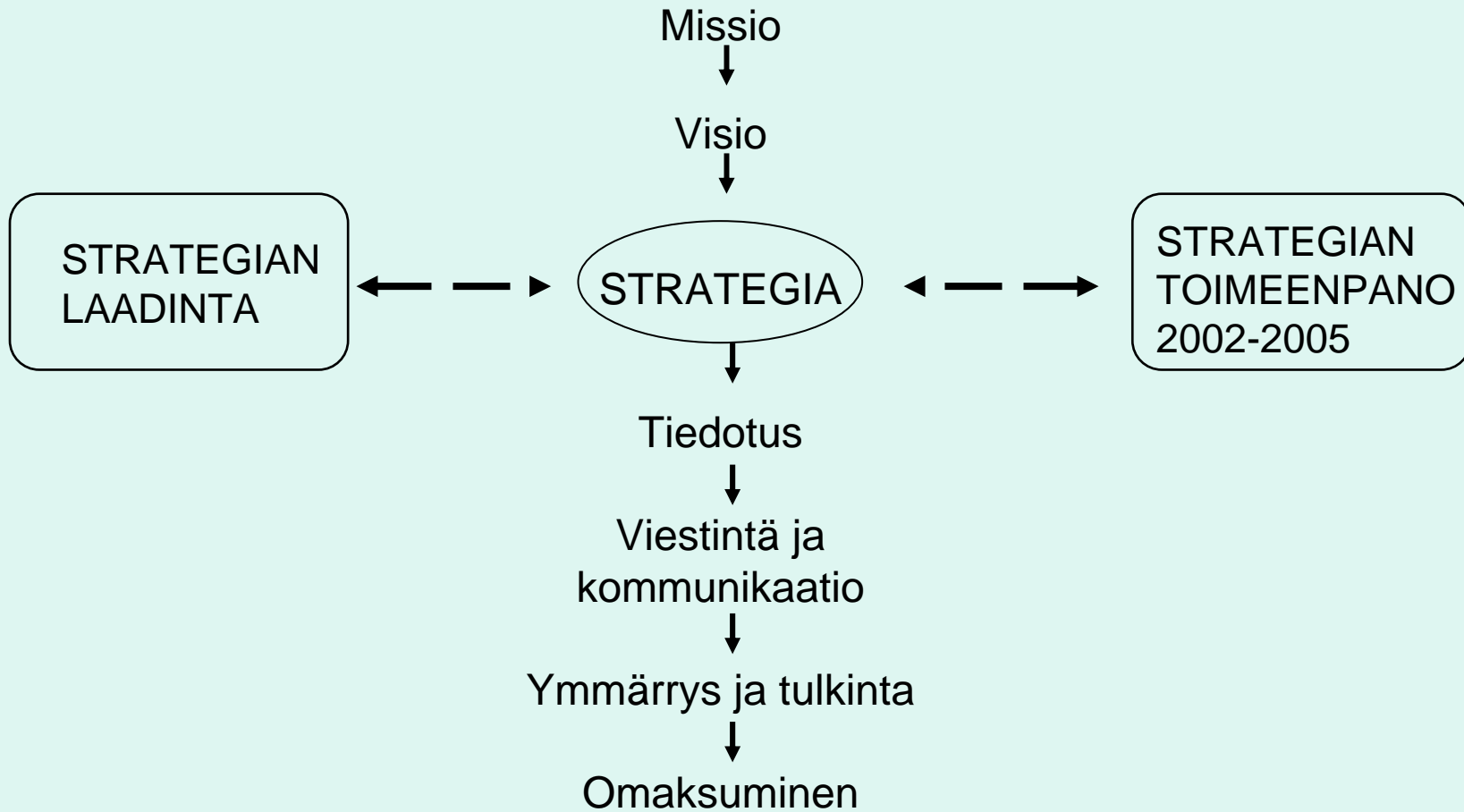


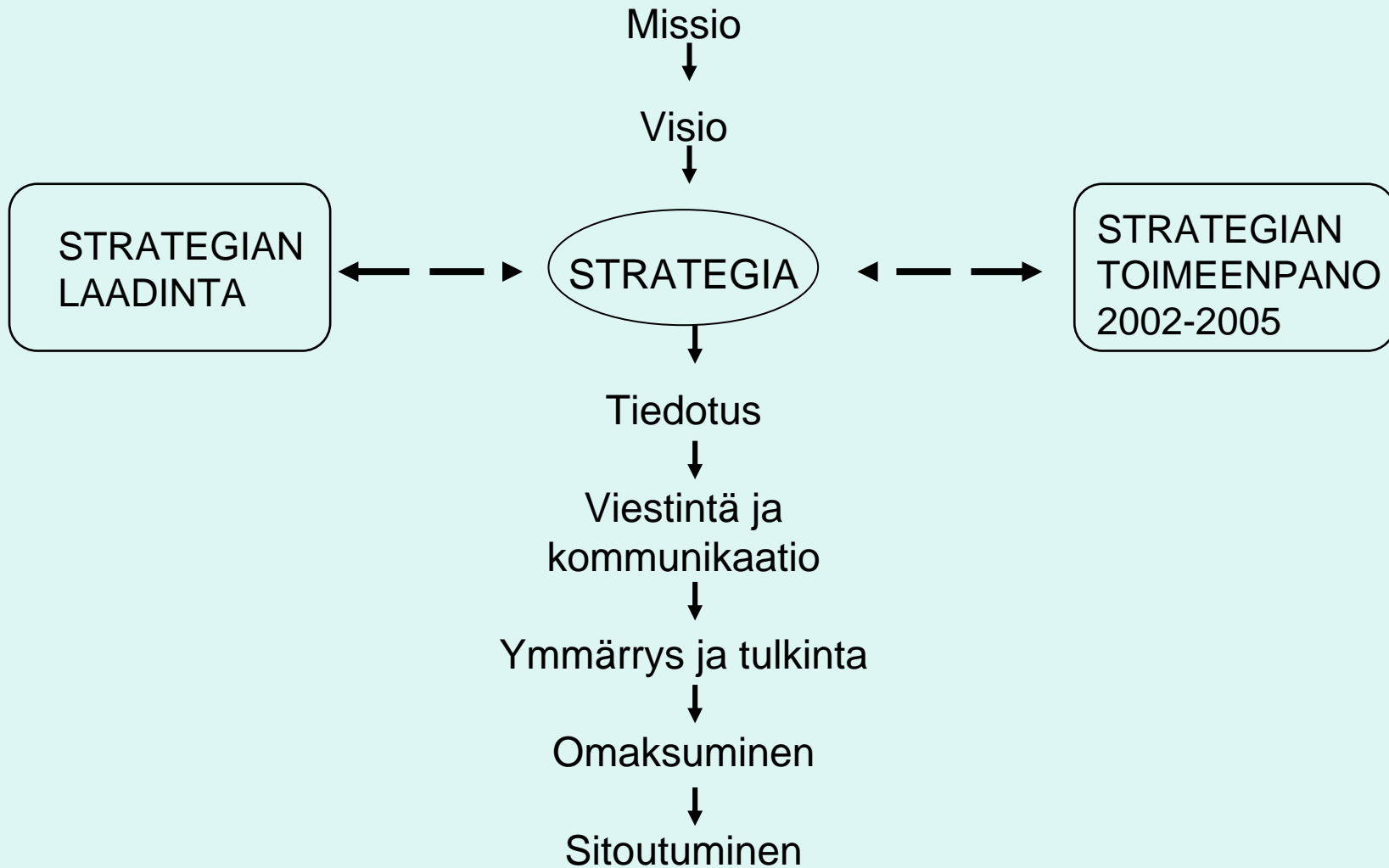


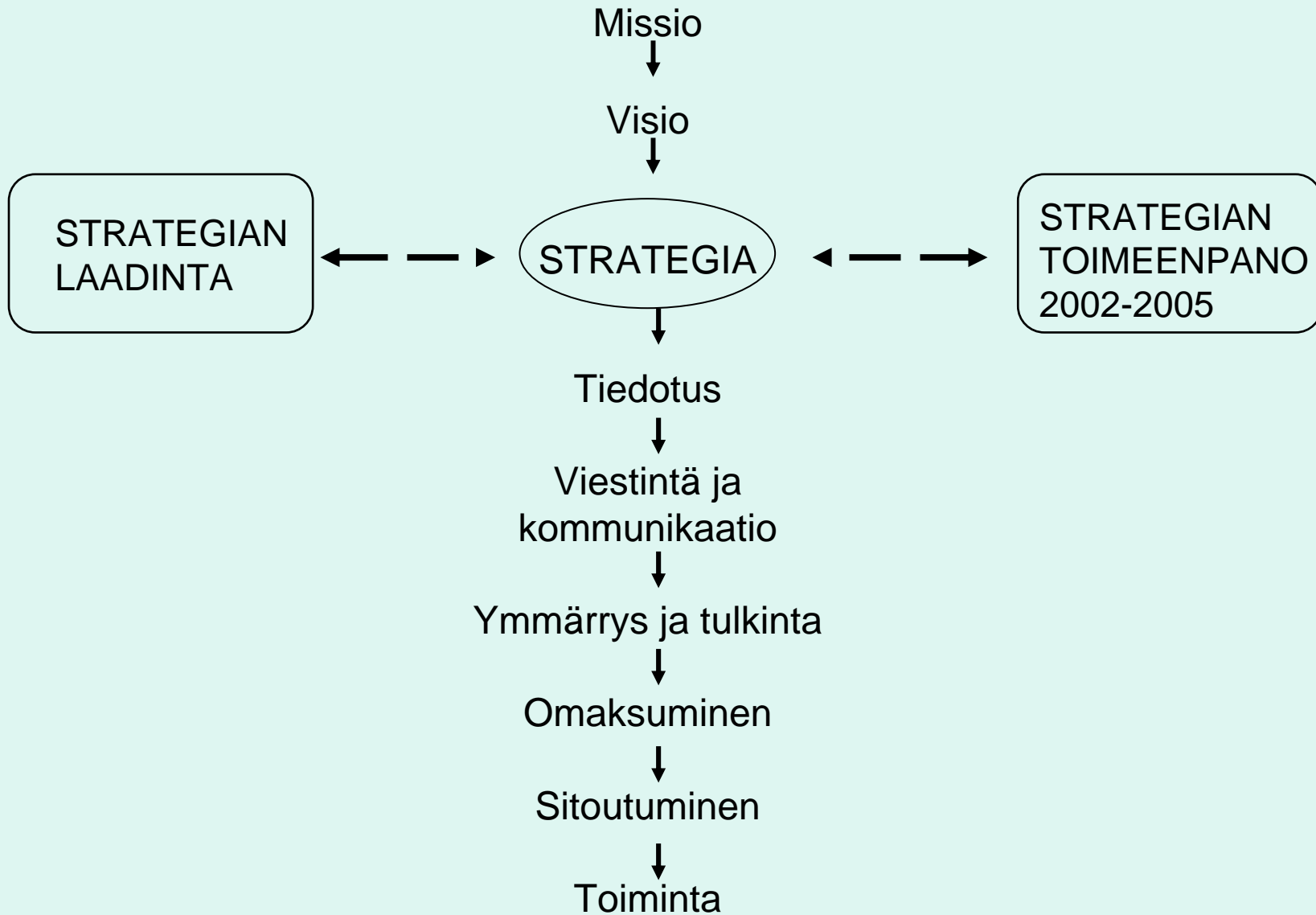












Strategian seuranta
(sitä saa mitä mittaa)

SEURANTA - STRATEGIAN TOIMEENPANON EDELLYTYS

Strategian päävaiheet ovat

- strategian laadinta
- toimeenpano
- seuranta

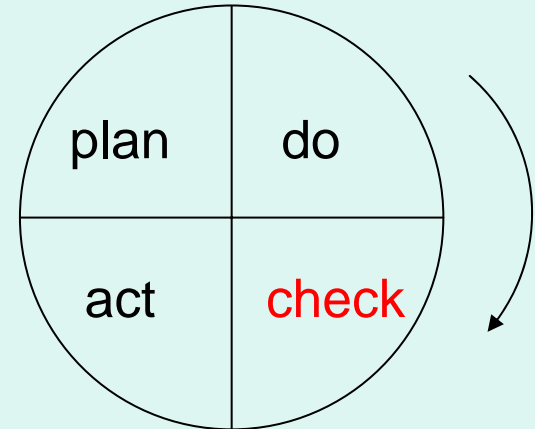
Yhdessä ne muodostavat prosessin, jonka seurantaan ja ohjaamiseen tarvitaan menetelmiä.

Strategian ”mittaroiminen” auttaa määrittelemään täsmällisemmin

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

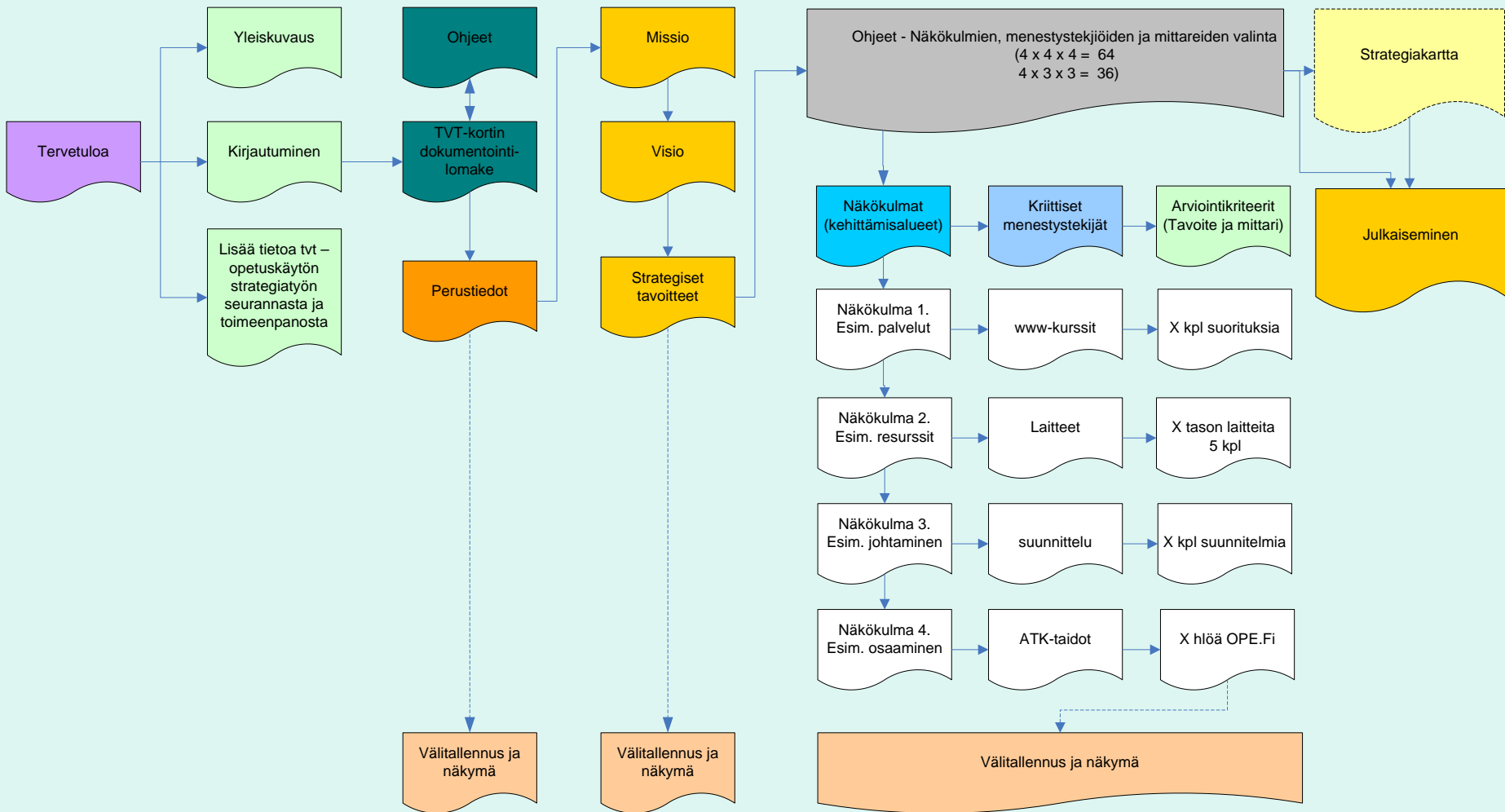
Mittariston avulla operatiivinen toiminta voidaan linkittää strategisiin tavoitteisiin.

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



MITTARISTOMALLEJA

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



MITTARISTON TULEE LINKITTÄÄ OPERATIIVINEN TOIMINTA STRATEGISIIN TAVOITTEISIIN

- mitataanko sitä mitä halutaan
- mitataanko vain sitä mitä halutaan
- mitataanko oikeita asioita
- voidaanko mittaus toistaa
- onko tiedot helposti ja nopeasti saatavissa
- onko tiedot ymmärrettävissä
- onko tulokset yksiselitteisiä
- onko mittaaminen työlästä / kallista
- mikä on mittauksen ohjausvaikutus
- onko mittari kontrolloitavissa
- mikä on mittarin validiteetti ja reabiliteetti

MITTAREIDEN KRITEERIT

(Hannula 1999)

VALIDITEETTI (validity)

- Mittarin kyky mitata sitä, mitä halutaan mitata

RELIABILITEETTI (reliability)

- Mittarin kyky tuottaa luotettavia ja tarkkoja tuloksia
- Validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole toisistaan riippuvia ominaisuuksia

RELEVANSSI (relevance)

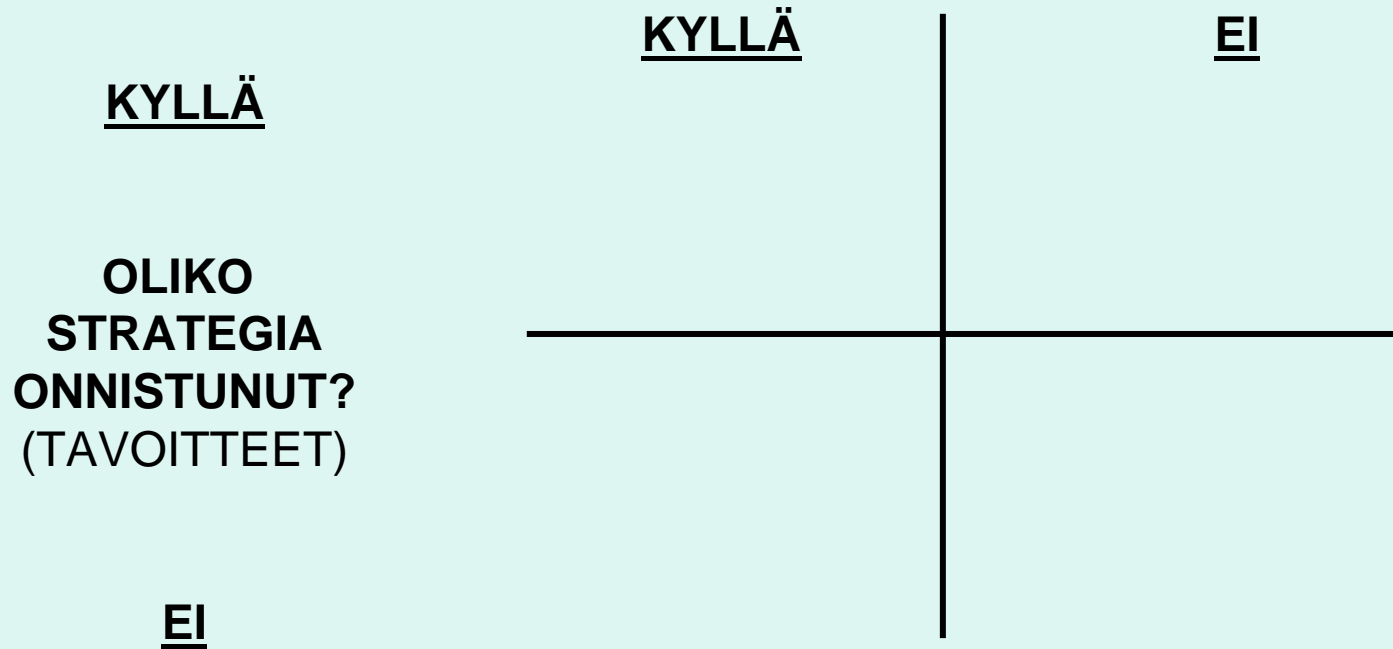
- Mittarin ja tuloksen merkitsevyys organisaation menestymiselle
- Relevanssi on yleensä hyvä, jos mittarit on johdettu organisaation strategiasta

KÄYTÄNNÖLLISYYS (practicality)

- Mittarin hyöty-kustannussuhde kertoo ovatko mittaustulokset mittaamisen arvoisia
- Jos mittari ei ole relevantti, se ei myöskään ole käytännöllinen
- Käytännöllisyyteen vaikuttaa suoraan myös se, onko mittari yksinkertainen ja ymmärrettävä

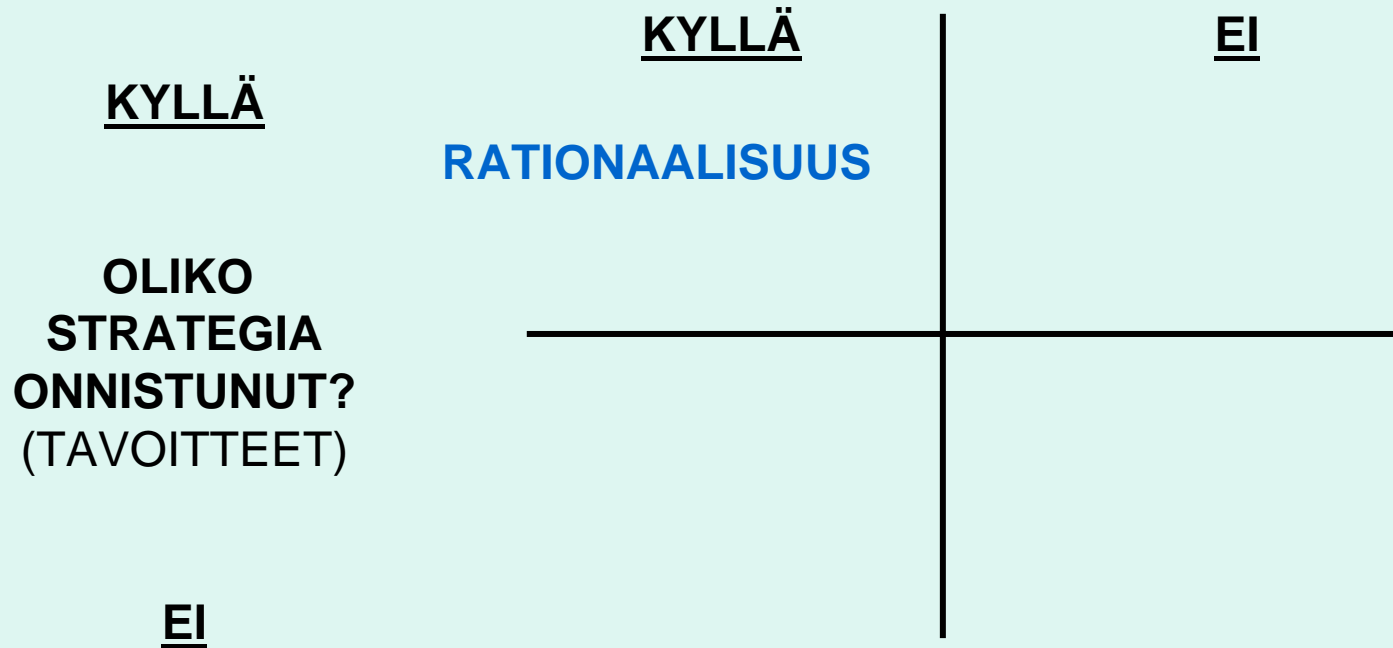
Strategian onnistumisen arviointi

**TOTEUTUIKO STRATEGIA ?
(SUUNNITELMA)**



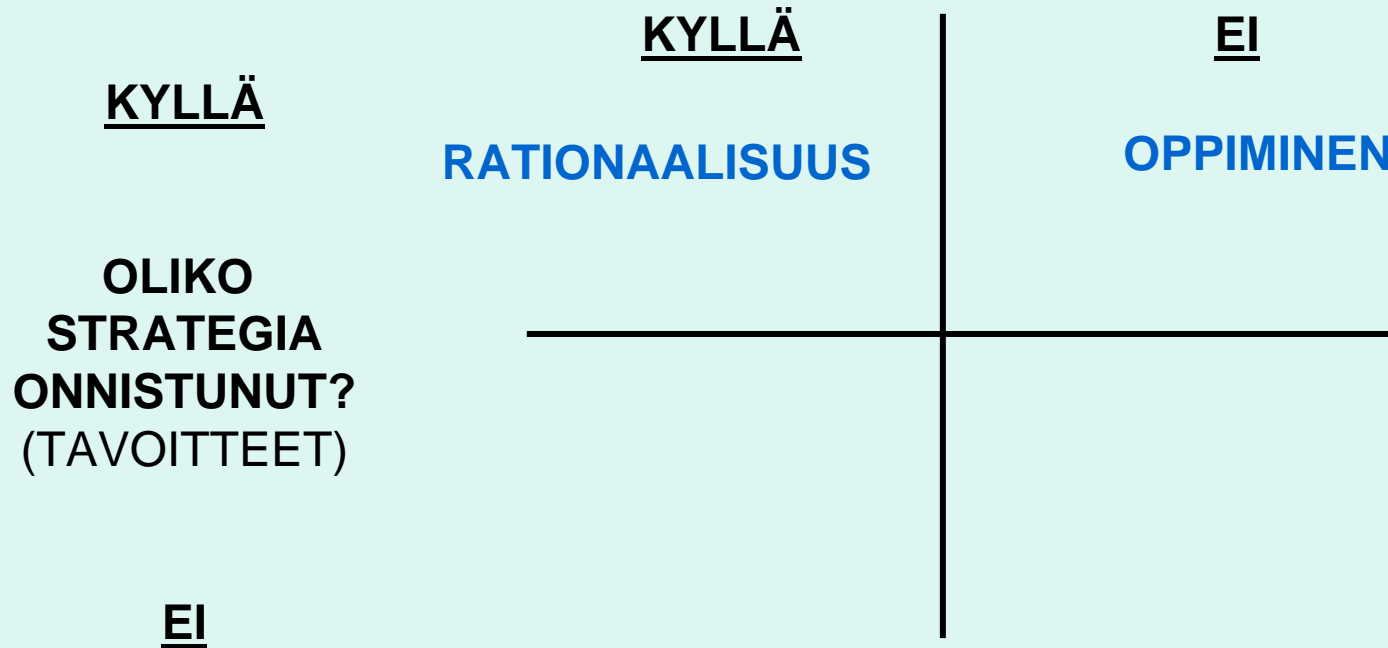
(vrt. Mintzberg 1994: 360)

**TOTEUTUIKO STRATEGIA ?
(SUUNNITELMA)**



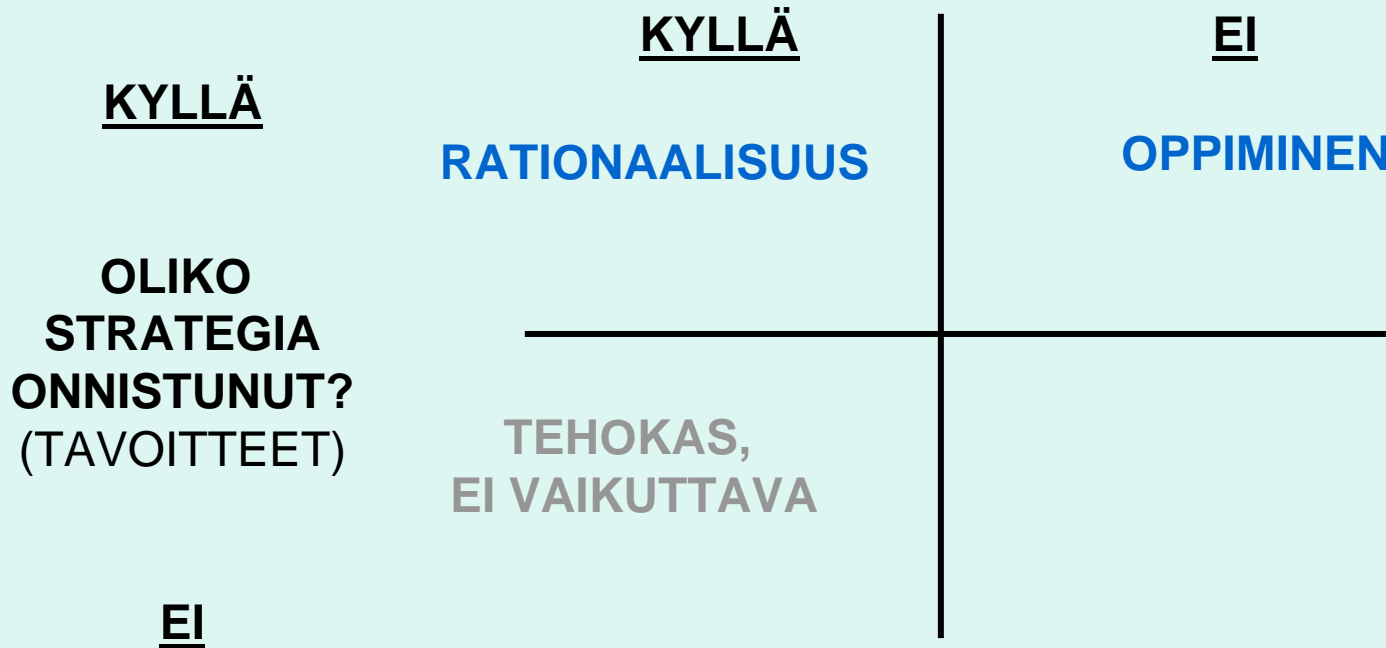
(vrt. Mintzberg 1994: 360)

**TOTEUTUIKO STRATEGIA ?
(SUUNNITELMA)**



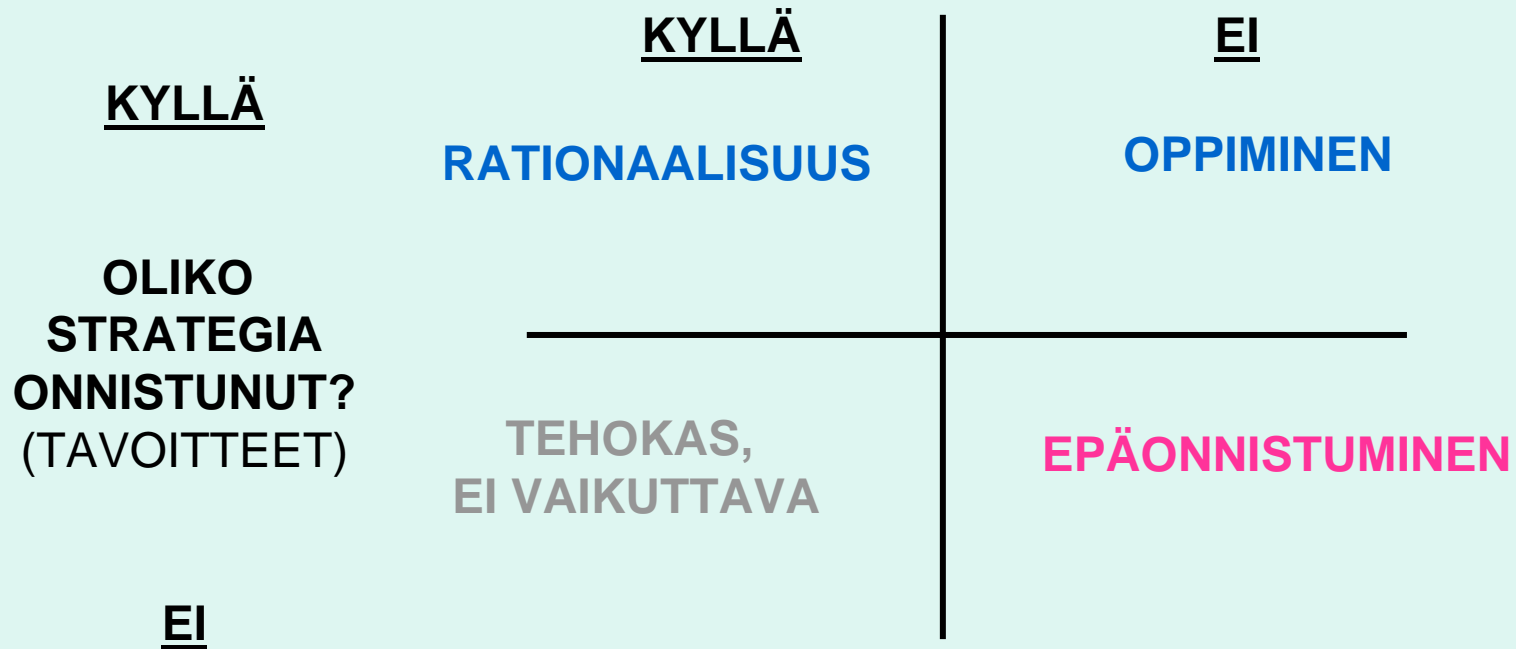
(vrt. Mintzberg 1994: 360)

**TOTEUTUIKO STRATEGIA ?
(SUUNNITELMA)**



(vrt. Mintzberg 1994: 360)

**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

Strategiateesit

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 kestävän sillan 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