

Sisällys

Esipuhe.....	7
Johdanto.....	9
Kohti strategisen johtamisen maailmoja.....	20

OSA 1 • RATIONAALINEN MAAILMANKUVA

Rationaalinen ajattelu.....	48
Rationaaliset strategiakoulukunnat.....	52
Rationaalisten strategiakoulukuntien yhteensovittaminen.....	114

OSA 2 • KOMPLEKSINEN MAAILMANKUVA

Rationaalisen strategiakäsityksen haastaminen – mitä jos.....	130
Kompleksisuuden periaatteet.....	140
Kompleksisuus ja strateginen johtaja.....	166
Kompleksisuuden strategiatyökalut.....	172
Eri konteksteihin soveltuvat strategiatyöskentelyn menetelmät.....	189

OSA 3 • POSTMODERNI MAAILMANKUVA

Mitä tarkoitetaan postmoderni-sanalla?.....	222
Postmodernin maailmankuvan mukainen strategia.....	242
Strategia mielikuvana, imagona ja asiakaskokemusten tuottajana.....	257
Postmodernina aikanakin tarvitaan strategiaa.....	289
Strategisen johtamisen kehittäminen.....	299
Lähteet.....	326
Liite: Strategisen johtamisen menetelmiä.....	344
Kirjoittajat.....	358

Esipuhe

Strateginen johtaminen on kiehtova aihe, sillä siihen liittyy paljon odotuksia ja lupausta menestymisestä. Strategisen johtamisen suosiosta voidaan päätellä, että se on myös täyttänyt suuren osan siihen asetetuista toiveista. Runsaassa kuudesakymmenessä vuodessa siitä on muodostunut muita johtamiseen ja organisointumiseen liittyviä näkökulmia merkittävämpi aihealue. Jo tämä seikka yksinään antaa oikeutuksen vaatia, että jokainen organisaatiossa työskentelevä perehtyy strategisen johtamisen kysymyksiin ainakin jossain laajuudessa.

Strategisesta johtamisesta on kirjoitettu niin runsaasti tekstejä, ettei aiheesta ole kuitenkaan helppoa muodostaa kokonaiskuvaa. Tällöin vaarana on, että henkilö, joka alkaa selvittää strategisen johtamisen saloja, eksyy yksittäisten koulukuntien sekamelskaan ja siksi tulee tutustuneeksi strategiseen johtamiseen vain pintapuolisesti. Mikäli näin käy, alkavat myös organisaatioiden strategiat ja toimintamallit ontua. Tämä näkyy ennen pitkää ikävällä ja kielteisellä tavalla organisaatioiden toiminnassa ja niiden tuloksissa.

Tämä ongelma on vältettävissä vain tutustumalla strategiseen johtamiseen kokonaisuudessaan – sekä sen ajalliseen kehittymiseen että sen eri ajatussuuntien muodostamiin tihentymiin. Hyödyllistä on myös ymmärtää, että kokonaiskuvan piirtämiseen osallistuvat yhtä lailla edistykselliset organisaatiot kuin alan tutkijatkin. Näiden tahojen vuorovaikutuksesta syntyy strategisen johtamisen todellisuus, jonka nykyään kohtaamme.

Tämä kirja on meidän pyrkimyksemme edistää kokonaiskuvan syntymistä ja sitä kautta parempaa strategista johtamista. Kokonaiskuvan välittäminen on voinut meiltä kirjoittajilta sitä, että esittelemme kattavasti ja tasapuolisesti erilaisia

strategiseen johtamiseen liittyviä näkökulmia, käytäntöjä ja ajattelutapoja. Jotta emme sortuisi vain lisäämään aiheen sekavuutta, on meidän täytynyt jäsentää ai-
hetta tekemällä erilaisia luokituksia.

Kirjassa esitetyt kolme maailmankuvaa ovat esimerkkejä luokituksista, joiden avulla koetamme pelkistää strategisen johtamisen vaikeaselkoista, lukuisista eri näkökulmista koostuvaa sisältöä. Lisäksi olemme pyrkineet esittämään jokaisen maailmankuvan sisällä strategiseen johtamiseen liittyvät painotukset niin selkeällä tavalla kuin on mahdollista.

Lukija voi perehtyä kirjaamme mielihalunsa ja tarpeensa mukaan joko alusta loppuun etenevänä, eri maailmankuvien läpi kulkevana kehityskertomuksena tai pelkästään yksittäistä maailmankuvaa selkeyttävänä ja syventävänä oppaana.

Kirja on täysin uudistettu laitos vuonna 2009 kirjoittamastamme Otavan julkaisemasta teoksesta *Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Kirjaa uudistaessamme olemme pyrkineet edelleen selkeyttämään sanomamme terävyyttä ja poistamaan sitä mystiikkaa, jota strategiseen johtamiseen helposti liittyy. Samalla olemme lisänneet tekstiin keskeisimmän tutkimustiedon, joka aiheesta on yli vuosikymmenen aikana tuotettu. Olemme myös kasvattaneet käytännön esimerkkien määrää ja lisänneet strategisen johtamisen menetelmiä esittelevään liitteeseen joukon uusia menetelmiä.

Meille strateginen johtaminen on tarjonnut vuosikymmenien mittaisen löytöretken organisaatioiden maailmaan. Samalla se on opettanut paljon suunnan ottamisesta ja näyttämisestä, yhteistyöstä, epävarmuudessa elämisestä ja muutoksesta. Toivomme oman valaistumisemme välittyvän tästä kirjasta.

Espoossa tammikuussa 2022

Pauli Juuti ja Mikko Luoma

Johdanto

Harvaan sanaan liittyy sellaista hohdokkuutta kuin sanaan strategia. Strategialla on organisaatiokirjallisuudessa aivan erityinen arvostettu asemansa. Tämä erityisasema korostuu entisestään, kun strategian rinnalle nostetaan toinen paljon tutkittu ja tunteita herättävä termi, johtaminen. Näiden termien yhteen liittämisestä muodostuva käsite strateginen johtaminen herättää monenlaisia merkityksiä ja tunteita asiasta kiinnostuneiden keskuudessa.

Strategisesta johtamisesta kiinnostuneet ovat pääasiassa johtamisen käytännön tekijöitä, alan tutkijoita, konsultteja tai opiskelijoita. Myös esimerkiksi organisaatioiden luottamushenkilöiden ja politiikan ammattilaisten kielenkäyttöön näyttää sanapari tarttuneen. Armeijan terminologiaan strateginen johtaminen on kuulunut iät ja ajat.

Vaikuttaa siltä, että termiä on mahdotonta välttää silloin, kun puhutaan organisaation, ihmisjoukon tai kansakunnan ohjaamisesta tulevaisuutta kohti. Näin keskeinen sanapari ansaitsee perusteellisen käsittelyn. Tähän tarpeeseen kirjoitimme tämän kirjan.

Kirjan pyrkimyksenä ei ole korostaa strategian sen paremmin kuin johtamisenkaan mystisyyttä tai hohdokkuutta. Pikemminkin pyrimme tekemään päinvastoin. Pyrimme vähentämään kummankin käsitteen salaperäisyyttä ja tuomaan ne lähelle arkea. Tästä huolimatta emme esitä tekstejämme liian yksinkertaisina. Pyrimme nivomaan tekstimme teoriaan vankasti mutta myös käytännönläheisesti.

Strategisen johtamisen demystifiointille on mielestämme tarvetta. Strategiselle johtamiselle on nykyisissä oloissa asetettu suuria odotuksia. Globaalit ja jatkuvasti muuttuvat olot vaativat organisaatioilta paljon. Useimpien katseet kääntyvät tällöin

strategisen uudistumisen suuntaan. Kuitenkin perinteinen strateginen johtaminen jää usein kauas siitä, mitä tavoitellaan. Strategiaa laativa johto valittaa usein, kuinka vaikea strategiaa on ottaa käyttöön ja viestiä. Henkilöstö kokee johdon strategiapiuheet usein vaikeaselkoisiksi ja käytännölle vieraiksi. Lisäksi henkilöstö kokee liian usein, ettei strategialla ole juuri heidän työnsä kannalta merkitystä.

Useat organisaatiot ovatkin ajautuneet tilanteeseen, jossa johdon laatimilla strategioilla ei ole sellaista vaikutusta käytäntöön kuin johto toivoisi. Tietenkin asiaa voidaan parantaa kehittämällä strategian käyttöönottoa ja viestintää. Kuitenkin nykyisissä monimutkaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa oloissa hyväkään strategia ja sen onnistunut käyttöönotto eivät takaa menestystä.

Nykyisissä nopealiikkeisissä ja pirstaleisissa oloissa strategialta ja strategiselta johtamiselta vaaditaan paljon. Strategian tulee olla muuta kuin luettelo organisaation lähitulevaisuuden tavoitteista, yksinkertainen toteamus olemassaolon perimmäisestä tarkoituksesta tai mahtipontinen visiolauselman johtavaksi ja parhaaksi tulemisesta. Tuskin tällaiset strategisen johtamisen helpot vastaukset ovat ennenkään olleet riittäviä, mutta aiempi, hitaasti muuttuva ja paremmin ennakoitava maailma ei välttämättä ole rangaissut huonosta strategisesta johtamisesta yhtä armottomasti kuin maailma, jonka nykyään kohtaamme. Tässä maailmassa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kun maailma on nopealiikkeinen ja vaikeaselkoinen, astuu perinteisten strategiseen johtamiseen vaikuttavien tekijöiden rinnalle aivan uudenlaisia tekijöitä, joita ei tavanomaisesti ole pidetty merkittävinä strategisessa johtamisessa.

Sanomamme on, että uudenlaiset tekijät, kuten paradoksit, tunteet ja ihmisten kokemukset, ovat tulleet osaksi strategisen johtamisen kenttää. Lisäksi sanomamme on, että strateginen johtaminen voi saada nykyisissä oloissa monenlaisia sisältöjä, jotka eivät läheskään aina ole eikä niiden tarvitse olla keskenään yhteensopivia. Näitä sisältöjä hahmottelemme tässä kirjassa kolmen maailmankuvan – rationaalisen, kompleksisen ja postmodernin maailmankuvan – varaan rakentuvan mallimme avulla.

Uskomme, että yksittäiset henkilöt hahmottavat strategisen johtamisen itselleen persoonallisilla tavoilla. Strateginen johtaminen sallii monenlaiset tulkinnot ja monenlaisen toiminnan ja on silti edelleen strategista johtamista – ainakin tulkitsijalle ja toimijalle itselleen. Ongelma saattaa syntyä silloin, kun kahden tai useamman henkilön tulkinnat strategisesta johtamisesta poikkeavat liian voimakkaasti toisistaan.

Olemme havainneet, että ihmiset kiinnittyvät lujasti muodostamiinsa tulkintoihin strategisesta johtamisesta. Vaikka omalle tulkinnalle ei löytyisi mitään erityistä

perustaa kirjallisuudesta tai vaikka se olisi toistuvasti johtanut tulkitsijan umpikujaan käytännön johtamistyössä, silti hänellä on taipumus lähteä ratkaisemaan seuraavaakin strategisen johtamisen tilannetta saman tulkintakehyksen avulla. Oman maailmankatsomuksen muuttaminen on haasteellinen tehtävä.

Tästä pääsemme tämän kirjan tavoitteeseen. Haluamme auttaa strategisesta johtamisesta kiinnostunutta tunnistamaan oman tapansa ymmärtää strategista johtamista ja edelleen monipuolistamaan omaa tulkintaansa. Tavoitteemme jälkimmäinen osa – tulkinnan monipuolistaminen – on mahdollisuus, jonka tarjoamme lukijalle, mutta pakollinen se ei ole. Lukija saa pitäytyä oikeaksi katsomassaan tulkinnassa, sillä strategisen johtamisen voi ymmärtää oikein monella eri tavalla. Toivottavaa kuitenkin on, että lukija altistaisi itsensä vaihtoehtoisille tulkinnoille. Uskomme, että yleisesti monipuolisesta strategisen johtamisen näkemyksestä on hyötyä, mutta aika usein tiukka, yhteen totuuteen perustuva tulkinta osoittautuu käytännöllisemmäksi kuin yhteensopivuuksien etsiminen monesta samanaikaisesta viitekehyksestä tai teoriasta. Tällöin on toivottavaa, että valittu yksi totuus johtaa kokonaisuuden kannalta oikeaan lopputulokseen. Ymmärryksen monipuolisuus sen sijaan mahdollistaa yhden totuuden valitsemisen monien totuuksien joukosta.

Ennen kuin avaamme omaa kolmelle maailmankuvalle perustuvaa näkemystämme strategisesta johtamisesta, kuvaamme tässä johdantoluvussa, kuinka strateginen johtaminen on historiallisesti kehittynyt. Näin pyrimme luomaan perustaa oman ajattelumme esittelylle.

Strategisen johtamisen historiallinen kehitys

Kautta aikojen strateginen johtaminen on elänyt vuorovaikutussuhteessa ympäröivän maailman kanssa. Vuorovaikutussuhde on kaksisuuntainen, sillä samalla kun yhteiskuntien ja talouselämän yleiset kehitykset ovat avanneet uusia näkökulmia strategiseen johtamiseen, on strateginen johtaminen myös muokannut organisaatioita ja niiden ympäristöjä.

Yksi tapa jäsentää strategista johtamista onkin tarkastella, miten sen suuret linjat ovat kehittyneet yhteiskunnan tai yhteiskuntien muuttuessa. Tällöin voidaan erottaa omiksi aikakausikseen ainakin seuraavat: