

Julkinen strategiaviidakko on purettava

SUUNNITTELIJAT TUHOAVAT STRATEGISEN AJATTELUN

Vallankumouksellisten strategioiden puolestapuhuja professori Gary Hamel kritisoi voimakkaasti ja uskottavasti teoksessaan "Vallankumouksen kärjessä" tapoja, joilla yritykset laativat strategioitaan. Hamelin kritiikin kärki kohdistuu erityisesti strategioiden laadinnan hallinnollistumiseen ja rutinoitumiseen. "Kun suunnittelijoille annetaan vastuu strategian laatimisesta, se on sama kuin pyytäisi muuraria veistämään Michelangelon Pieta-patsaan. Jokainen yritys, joka uskoo suunnittelun tuottavan vallankumouksellisia strategioita, huomaa juuttuvansa pienten parannusten vankityrmään."

Hamelin näkemyksiin on varsin helppo yhtyä. Niin yritykset, kolmannen sektorin organisaatiot kuin julkisen sektorin organisaatiot tarvitsevat toimintansa perustaksi strategioita ja strategista ajattelua. On kuitenkin syytä kysyä, että tehdäänkö strategioita sellaisilla toimintamalleilla, jotka todellakin tuottavat menestystä. Onko nykyinen strategiatyö usein vain hukkaan heitettyä energiaa?

Strategisen työn tulisi Hamelin käsityksen mukaan johtaa vallankumoukseen. Oleellista on, että strategioiden myötä organisaatiot kykenisivät uudistamaan omat toimintatapansa ja päämääränsä. Muuttuvassa ympäristössä vanhoilla opeilla ja pysyvyydellä ei pärjätä. Tärkeää on kyky ajatella eri tavoin.

Taustaolettamuksena Hamelin käsityksissä on ajatus siitä, että toimintaan liittyvien tekijöiden muuttaminen on organisaatioissa mahdollista. Tämä saattaa päteä useisiin yrityksiin. Julkisessa hallinnossa tilanne on monasti monimutkaisempi, eikä toimintaehtojen muuttaminen ole omin päätöksin aina toteutettavissa. Esimerkiksi kuntien tulee toiminnassaan noudattaa lainsäädäntöä, mikä osaltaan supistaa strategisia valintamahdollisuuksia. Julkisen hallinnon tavoitteeksi riittäisikin rajoitettu vallankumous.

JULKISEN HALLINNON STRATEGIAT - ENEMMÄN VIRKAVELVOLLISUUTTA KUIN TOIMINNALLISTA VALLANKUMOUSTA

Hamelin luoma kuva suunnittelijoiden hallitsemasta strategisesta työstä on kuin suora analyysi suomalaisesta julkisesta hallinnosta. Strategioiden laadinta on usein hallinnollista työtä, joka tehdään virkavelvollisuutena. Strategia sisältyy hallintoasioihin, jotka on hoidettava määräajassa ja oikeita muotoja noudattaen. Tällaisista lähtökohdista ei synny aluekehitystyöhön, kuntien kehittämiseen tai mihinkään muuhunkaan julkiseen toimintaan uudenlaista ajattelua tai uusia ideoita.

Vaikka uudelleen ajattelu on harvinaista, strategiatyö on kasvattanut julkisessa hallinnossa, esimerkiksi aluekehitystyössä, asioiden yhdessä pohtimisen määrää ja parantanut sen laatua. Prosessia voidaan nimittää kumppanuusperiaatteen vahvistamiseksi. Strategioiden ansiosta julkisessa hallinnossa organisaatioiden tekeminen on varmasti entistä systemaattisempaa, tiedostavampaa ja kokonaisvaltaisempaa.

Toisaalta julkisessa hallinnossa strategioista on tullut monesti pohdiskeluista huolimatta käytäntöä, jossa pyörää on keksitty kymmenettä kertaa uudestaan. Esimerkiksi alueelliset strategiat muistuttavat hämmästyttävän paljon toisiaan. Omaehtoisten

alueiden itsenäiset toimijat ovat strategioissaan päätyneet samankaltaisiin valintoihin kuten osaamisen tai tietoteknologian kehittämiseen. Olisi myös mielenkiintoista löytää edes yksi alue, joka on aidosti menestynyt hyvän strategian seurauksena. Enemmänkin alueet ovat ehkä pärjänneet sattumien ja vuorovaikutussuhteiden avulla.

Strategioihin kuitenkin tartutaan menestystä tuovana oljenkortena. Pienenkin kunnan internet-sivuilta löytyy helposti valtaisa joukko erilaisia strategioita. On kunnan strategiaa, toimi-alastrategiaa, kestävän kehityksen strategiaa, henkilöstöstrategiaa, viestintästrategiaa, eri asioita (esimerkiksi huumeekysymykset) koskevaa strategiaa jne. Sen sijaan vaikeampaa on hahmottaa, mihin kaikkeen näitä strategioita tarvitaan tai miten ne on linkitetty toisiinsa. Strategioiden laadinnassa mopo on karannut ajajaltaan jo ajat sitten.

Julkisessa hallinnossa strategiaviidakkoa olisi siis purettava. Samoin tulisi palata peruskysymyksen ääreen: mihin strategioita todella tarvitaan. Strategioiden tulisi ohjata toimintaa ja aikaansaada uutta suuntaa, mutta harvassa ovat organisaatioissa ne henkilöt, jotka edes jollakin tavalla tuntevat heitä koskevien strategioiden sisällöt. Strategioiden tarkastelu kumppanuuksajattelunkin kannalta on vielä puolitiessään.

MISSÄ VIIPYY KRIITTINEN STRATEGIATUTKIMUS?

Hallinnon tutkimuksessa strategioita koskeva tutkimus on toistaiseksi ollut varsin myönteistä. Strategioiden laadintaan ja toimeenpanoon eri organisaatioissa on kuitenkin kohdistunut kriittisiä arvioita muun muassa siitä näkökulmasta, ettei henkilöstöä ole aina otettu riittävästi mukaan laadintaprosesseihin.

Julkisen hallinnon strategiatyön vaikutuksista ei ole tehty vielä juurikaan tutkimusta. Emme tiedä, mitkä ovat strategioiden todelliset hyödyt suhteessa toimintaan ja menestymiseen. Epävarmaa on sekin, onko strategioilla todellakin tuotettu uusia menestystä tuottavia ideoita. Strategiatyön kohdalla onkin vain ajan kysymys, kuka tutkijoista räjäyttää kritiikillään kuplan.

Kriittisessä tutkimuksessa joudutaan toisaalta vastaamaan kysymykseen siitä, mitä tulisi olla strategioiden sijasta. Onkin todettava, ettemme omalta osaltamme ole ilman perusteellista tutkimusta suosittlemassa strategisesta ajattelusta luopumista. Avainongelma on kuitenkin ilmeinen; miten voisimme tehdä vallankumouksen nykyiseen julkisen hallinnon strategiatyöhön eli oppia ajattelemaan strategioista eri tavalla.

Vallankumouksen perustaksi tarvitaan mielestämme muun muassa tutkimusta, jossa selvitetäisiin eri toimijoiden suhdetta strategioihin. Tärkeää olisi myös tarkastella strategioita tavalla, jossa ne nähdään toimijoiden välisen kumppanuuden vahvistajana. Uusi strateginen vallankumous syntyneekin toimintatavoista.

Jari Stenvall & Asko Suikkanen