

# Strateginen ajautuminen

Armi Temmes

Armi Temmes 29.3.2011

# Mikä estää uudistumista?

- Historia (imprinting factors, heuristics)
  - Perustamisvaiheen päätökset, ajatukset, persoonallisuudet
  - Onnistumiset
  - Ajatusmallit, perususkomukset
- Rakenteet (inertia, polkuriippuvuus)
  - Koneet, laitteet, rakennukset
  - Organisaatio
  - Osaaminen
  - Teknologia

# Strateginen ajautuminen - mitä se on?

- Organisaatiot joutuvat varsin usein haluamattaan tilanteisiin, joista ulospääsy on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Tavallisimmin näitä umpikujaan joutumisia pyritään (ja usein myös onnistutaan) selittämään yksittäisillä pieleen menneillä strategisilla päätöksillä. Joskus umpikuja syntyy kuitenkin niin, ettei mitään selkeää väärää päätöstä voida löytää, vaan strateginen sidos tai umpikuja syntyy useiden toimijoiden ketjuuntuvista päätöksistä. Nämä päätökset ovat yleensä olleet sinänsä onnistuneita – niille asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Tyypillisesti ainakin osa niistä on näennäisesti pieniä rutiinipäätöksiä, joita ei niitä tehtäessä tunnusteta merkittäviksi.



# Lock-in in product development

*“Nokia’s response to Motorola’s introduction of clamshell (folding) designs in mobile phones was hampered, and seriously delayed, by its reliance on a particular circuit design for a key handset subsystem that happened to be too thick to fit a clamshell design and could not be redesigned easily, partly because of mass-production process constraints. A different design choice could have been made years earlier, but component thinness did not look so important at the time.”*



# Mistä tunnistat strategisen ajautumisen?

- Asioita selitellään ulkoisilla olosuhteilla
- Odotellaan parempia aikoja
- Päätösten selityksenä on aiempi menestys
- Meillä on yksi menestysresepti, josta poikkeaminen ei ole poliittisesti korrektia
- Iloista naurua ei kuulu
- Uteliaisuus on kadonnut

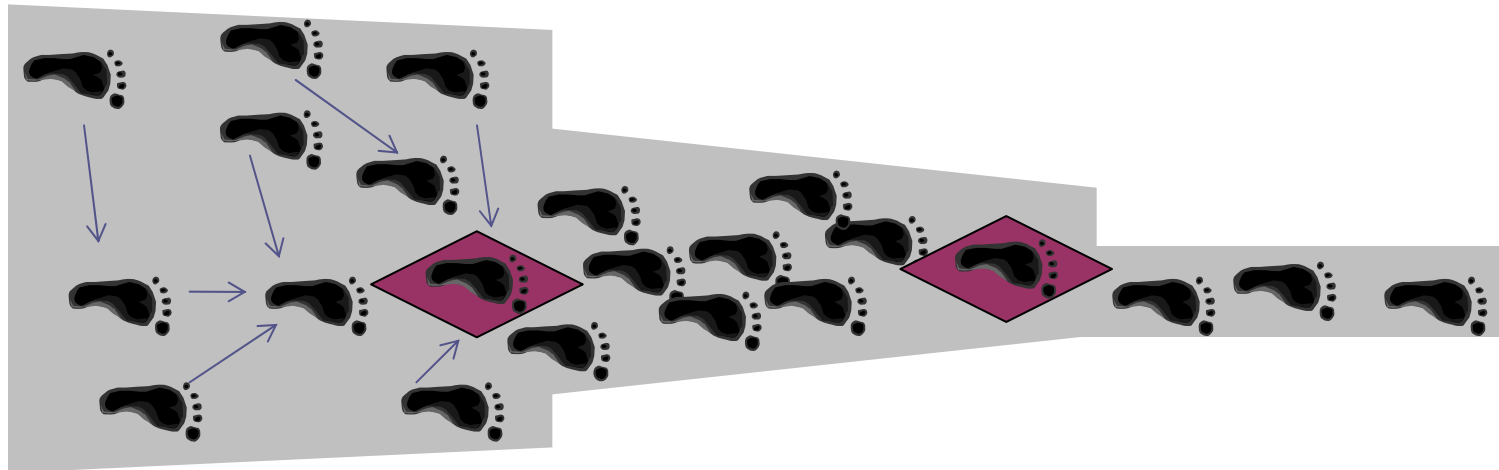
# Edellisten päätösten painolasti

Strategiset päätökset ovat aina vaikeita ja usein ainutkertaisia. Mutta *”Jos on ennakkotapauksia, ongelma on helpompi hallita. Kerran kokeiltu toimenpide voidaan melko turvallisesti toistaa, mikäli edellisellä kerralla ei tapahtunut mitään ilmeisiä katastrofeja”* (Hickson et al., 1986)

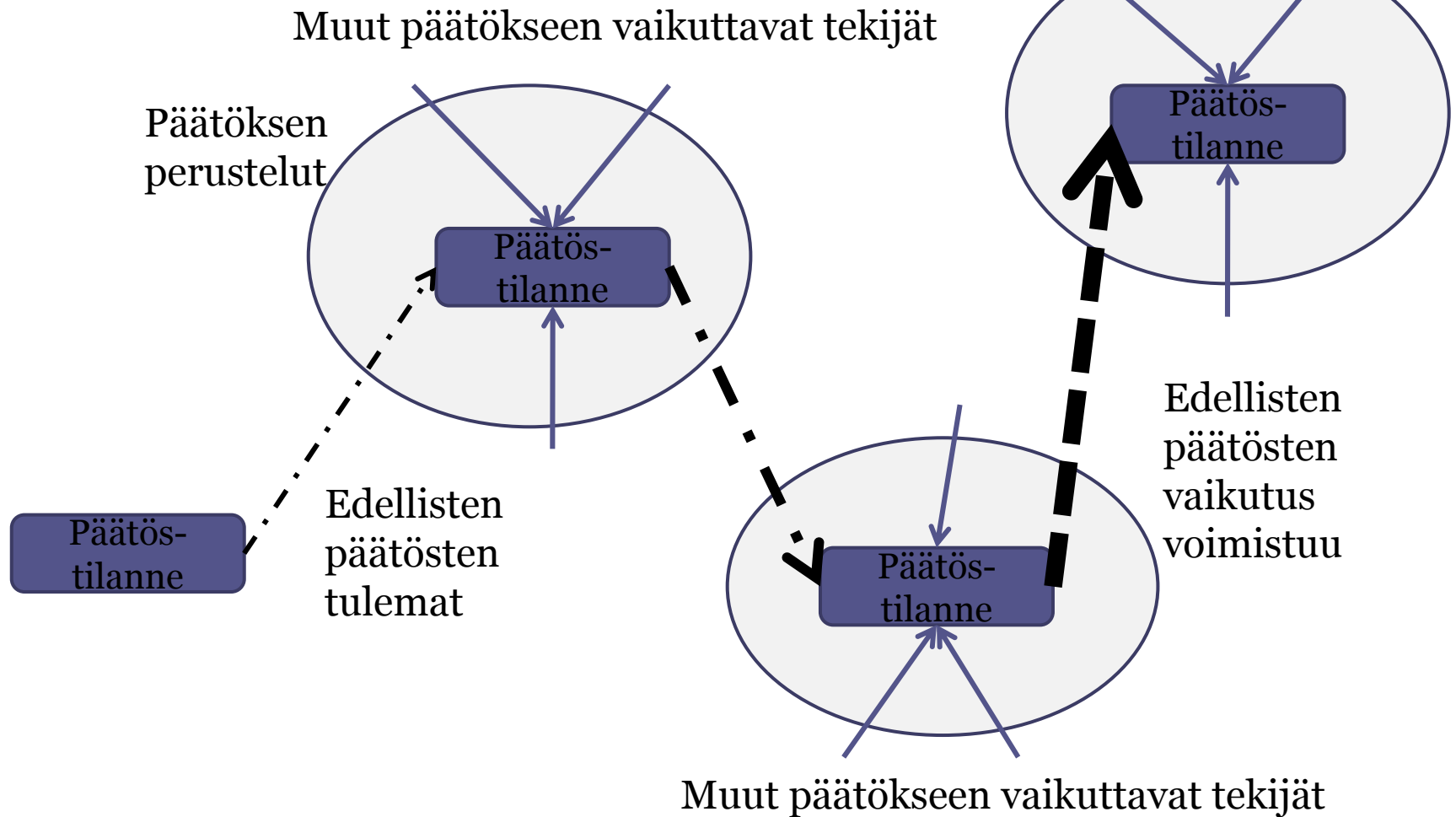
# Päätökset paakkuuntuvat

Päätökset paakkuuntuvat

Paakuista perususkomukseksi



# Miten historia vaikuttaa?



# Epätäydellisyyden sietämätön keveys

Miten jäännösriski siirretään sivuun?

## Poikkeaman normalisointi Challenger-katastrofin (ja Estonia-onnettomuuden) syynä

- Havaittiin ongelma (O-renkaan syöpymä, keulavisiirin puutteellinen toiminta)
- Tutkimukset ja korjaavat toimenpiteet
- Korjaukset ja varajärjestelmät todettiin riittäviksi
- Seuraava lento onnistui – ja osoitti riskin hyväksyttäväksi (insinöörikulttuuri – käytännön toimivuus on tärkeintä)
- Havaittiin ongelma uudestaan ja pieni lisäongelma...
- Sykli toistui... riski todettiin toistuvasti hyväksyttäväksi
- Sukkula päätettiin laukaista, vaikka ”pieniä lisäongelmia oli useita”

# Sonera ja pääomamarkkinoiden hyväksyntä

- Palvelukonseptit Zed ja Smart Trust → UMTS-lisenssit
- *”Olen varma, että Zed itse asiassa syntyi tuon sijoittajaviestintäkierroksen aikana...’mutta tämähän on tulevaisuutta, mobiilit palvelut menevät internettiin, te olette ensimmäisiä, te olette innovatiivisia, wau!”*
- *”..elleivät markkinat olisi tätä hyväksyneet, niin suuria kuluja ei olisi syntynyt”*
- *”Kaikki merkittävät analyytikot ja konsultit...ylistivät Soneraa sen ketteryydestä, vaikka se oli pieni peluri.... Siten kupla syntyi.”*
- Innostunut palaute riskin hyväksyttävyyden takeena.

# Mikä avuksi?

Tarkkaile uusia merkkejä  
Arvioi jatkuvasti tilannearviotasi

# Haistele strategisia mahdollisuuksia

**Uusi mahdollisuus vai uhka?**



**Liian pieni ja outo?**



Strategisuuden haistaminen (Burgelman, 2002), strateginen herkkyys, strateginen näkemys, joka syntyy rikkaasta vuorovaikutuksesta (Doz ja Kosonen, 2008).

# Ennakoinnin haasteita

- Taustahäly, heikkojen signaalien epävarmuus
- Seurannan voimavarojen pysyvyys
- Johdon huomion kiinnittyminen
- ”Do not kill the messenger”
- Miten muuttaa perusolettamuksia?



# Hyväksy voice-strategia, loyalty vain edistää ajautumista, exit-strategiasta ei yleensä opita riittävästi

- Valittava asiakas on voimavara, miksei kyseenalaistava työntekijä?
- *"todelliset kerettiläiset ovat uskollisia sekä yhtiölle että asialleen"* (Muller ja Välikangas, 2003)
- Lapset kysyvät "Miksi" - "Kehysten kisat" kyseenalaistavat päätöksenteon perusteet (Kaplan, 2008)

# Palkkaa hovinarri!

## **Luotettu**

Avaa strategiakeskustelun lukkoja ja haastaa vallitsevia totuuksia

## **Yhdistäjä**

Auttaa vuoropuhelua koko organisaation strategiatyössä

## **Peili**

Sanoo julki sen mikä on monien mielessä, mutta jonka ääneen sanominen voi olla muille riskialtista.

## **Viihdyttävä**

Auttaa jaksamaan vaikeiden tilanteiden yli



# Varo hauvannameja - tarkista strategiset mittarit säännöllisesti

## Kannustimet



”Voisimme kyllä etsiä uusia markkinoita, mutta minun bonukseni riippuu neljännesvuositavoitteesta” (Kleiner, 2003)

## Nakkijälki



Niken boikotti alihankkijoiden työolojen vuoksi: auditoinnit eivät toimineet, koska ostajien bonukset sidottu hintaan, laatuun, toimitusaikaan (Zadek, 2004).

Riskien arvioinnin perusteena on jokin arvio liiketoimintaympäristöstä ja sen muutoksista

**Tarkista oletukset!**

Arvioinnin mukaiset riskien hallintatoimet ovat tehokkaita

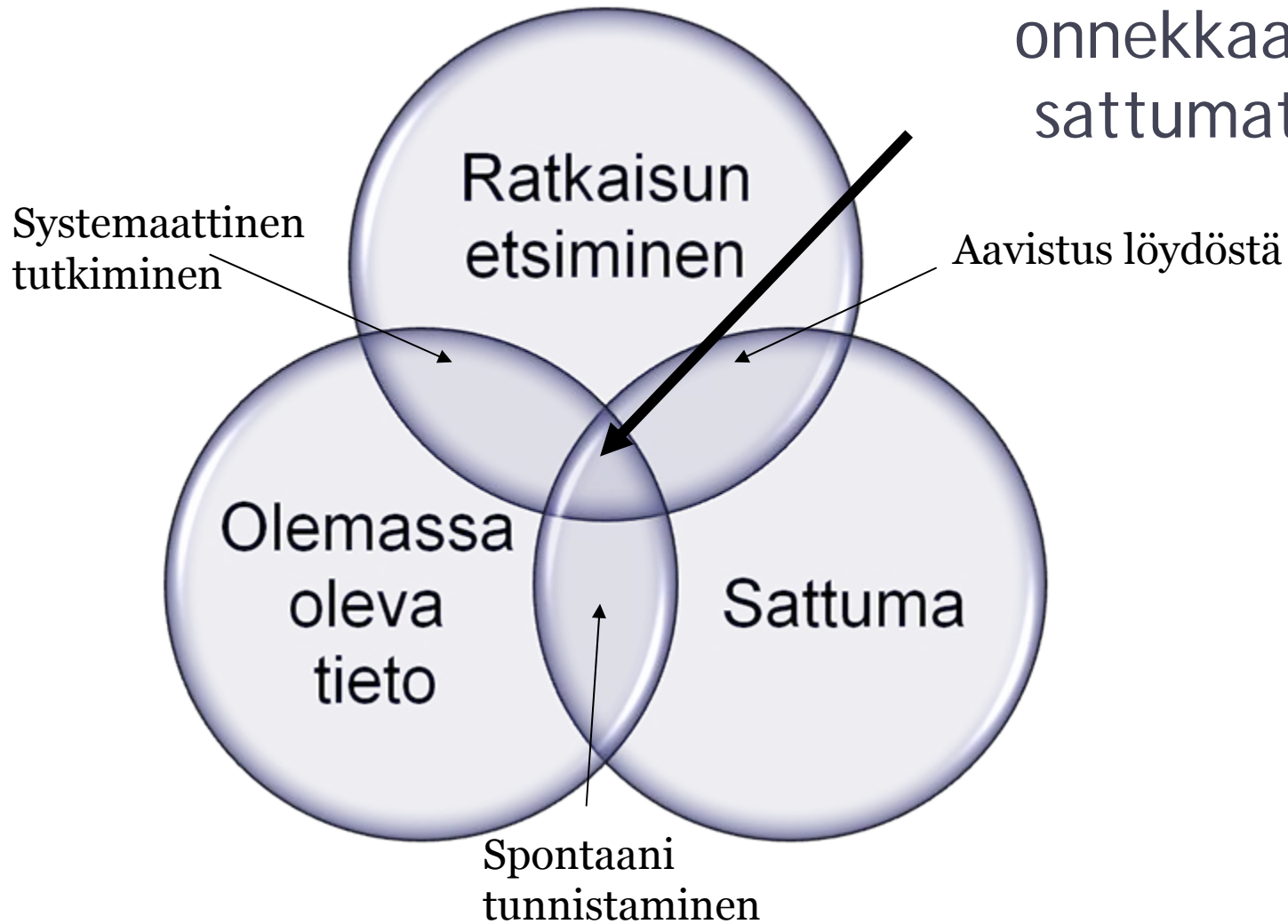
- Muutosten yhteisvaikutukset
- Uudet asiat
  - Sivuvaikutusten kasaantuminen

Riskien hallintatoimet tehottomia tai jopa haitallisia

# Käynnistä kokeiluita

- Miten ylittää huomiokynnys aloilla, joilla mikään uusi ei näytä olevan kyllin suurta (vaan Intelin Andy Groven termein ”kananruokaa”)?
- Miten tehdä kokeiluista kiinnostavia ihmisille
  - Palkitaanko niistä, vaikka ne epäonnistuisivat?
  - Onko kokeiluista paluuta ”tavallisiin töihin”?
- Miten kokeiluita seurataan ja muutetaan matkan varrella?
- Miten ne lopetetaan tarvittaessa?

Hyödynnä  
onnekkaat  
sattumat



# Miten strategiaa voisi tehdä?

*...jotta se olisi ”ihmisten jokapäiväistä työtä, jolla on merkitystä organisaation kehittymiselle, hyvinvoinnille, johtamiselle ja loppujen lopuksi myös yhä paremmille tuotteille, palveluille ja kannattavuudelle” (Mantere ym. 2008)*

# Strategian viisi P:tä

Strategy as...	Strategian luonne	Strategiaa ohjaa
Plan	Suunnitelma	Tahto
Ploy	Metku	Harhautus
Pattern	Malli	Aloitteet
Position	Asema	Kilpailu
Perspective	Näkemys	Yhteinen ajatus

Lähde: Mintzberg 1987

# Rikasta strategia-ajattelua

<b>Strategian luonne</b>	<b>Strategin työn luonne</b>	<b>Mistä strategia muodostuu?</b>
Sanomalehti	Päätoimittaja	Juttujen muodostama agenda
Tilkkutäkki	Taiteilija	Vanhan ja uuden yhdistelmä
Wikipedia	Ylläpitäjä	Laaja osallistuminen
Muusikon kasvaminen	Valmentaja-opettaja	Muutos, kehitys
Löytöretkeily	Tutkimusmatkailija	Uuden etsiminen, kokeminen ja tulkinta

# Johtajuudesta

Suomalaisesta johtajuudesta on esitetty paljon kritiikkiä. Johtajalle ehkä tärkeintä olisi vahva itsetunto, jotta kestää haasteet ja kolhut ilman että on piilouduttava vallankäytön ja sen välineiden taakse.

Johtamisvaaroihin ajautumista – eli siis asemansa ottamista itsestäänselvyytenä – voi haastaa miettimällä, miten johtajuuden on ansainnut tänäkin päivänä. Kysyä vaikka muilta.

# Ole rohkea ja palkitse rohkeudesta

Organisaatiomuoto	Organisaatiossa arvostetaan...	Kysyy rohkeutta toimia...
Markkina	Kilpailua, kunnianhimoa ja aloitteellisuutta	Lojaalisti, lahjomattomasti ja osoittaen luottamusta
Hierarkia	Tilivelvollisuutta, kuria ja tottelevaisuutta	Poikkeavasti, innovoiden ja sopeutuen
Klaani	Lojaaliutta, yhteenkuuluvuutta ja solidaarisuutta	Aloitteellisesti, yksilöllisesti ja kunnianhimoisesti
Organisoitu anarkia	Sopeutuvuutta, poikkeavuutta ja innovointia	Vastuullisesti ja tilivelvollisesti

# Epäjohtaminen

- Janne Tienari ja Rebecca Piekkari ovat miettineet miten uusia sukupolvia johdetaan
- ”Sankareiden ja pönötyksen tuolle puolen”
- Ulottuvuudet
  - Tasapainoilu
  - Valmentava ote
  - Merkitysten johtaminen
  - Erilaisuuksista ammentaminen

# Kysy itseltäsi säännöllisesti (ja tarkista esimerkiksi kalenteristasi)

- Keitä kaikkia kuuntelet?
- Mihin kiinnität huomiosi?
- Mitä riskejä olet valmis hyväksymään, ja mitä kaihdat?
- Mihin päätöksiin liittyi tunnelatauksia? Miksi?
- Ovatko strategian perusteet vielä voimassa?
- Miten pidetään yllä epätäydellisyyttä ja herkkyyttä?
- Missä asiassa viimeksi toimittiin rohkeasti?
- Milloin viimeksi opittiin jotain merkittävää erehdyksestä?
- Mitä onnenkantamoisia on menetetty?
- Onko johtoryhmässäni riittävän erilaisia näkemyksiä?
- Miten johtoryhmään saadaan vaihtuvuutta ilman, että vaihtopenkkiläiset menettävät statustaan?



Armi Temmes – Liisa Välikangas:  
Strateginen ajautuminen  
WSOYpro, 2010

- ❖ ”Toi mieleen monia koettuja käytännön tilanteita” (yritysjohtaja)
- ❖ ”Tätä voisi käyttää opetuksessa” (historian ja yhteiskuntaopin lehtori)
- ❖ ”Perusteellinen suomenkielinen katsaus behavioristiseen päätöksentekokirjallisuuteen” (johtamisen professori)
- ❖ ”Yö meni pilalle kun tätä innostui lukemaan” (anoppi 91 v. sekä eläkkeellä oleva yritysjohtaja)
- ❖ ”Antoi uusia ajatuksia strategiaviestintään” (viestintäjohtaja)