



Talousjohtaja strategiavaikuttajana: Kohti dialogista johtamista?

Eero Vaara

<http://www.hanken.fi/staff/vaara>

Strategisen johtamisen ongelmia

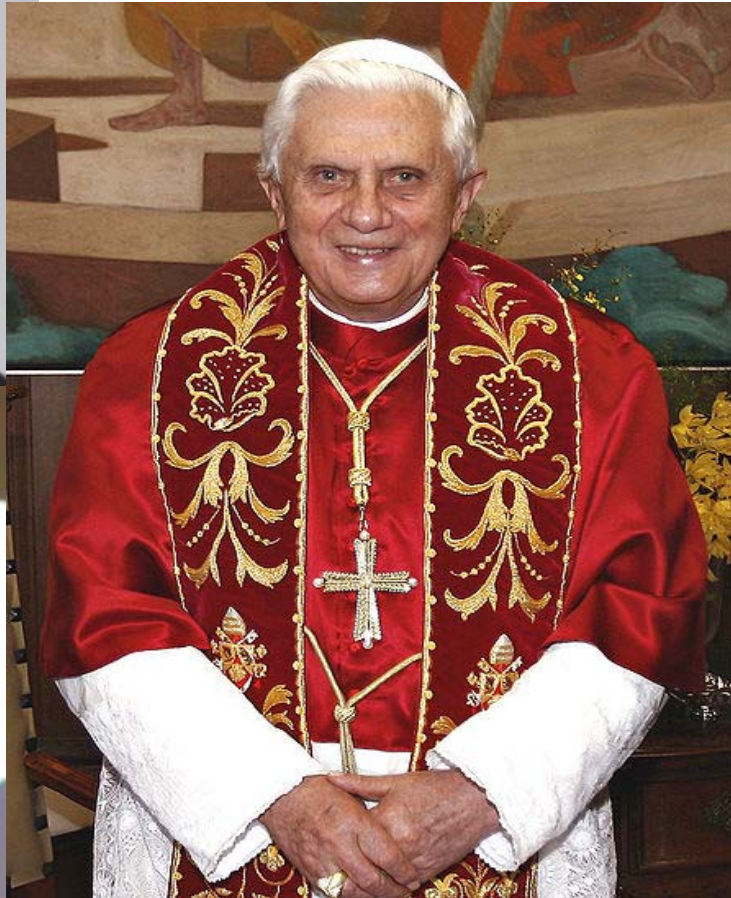
- » Toiminnallistamisen (“implementointi”, “jalkauttaminen”) vaikeudet
- » Osallistaminen ja sitoutuminen
- » Strategioiden suhde jatkuvaan muutokseen

=> Strategisen johtamisen pitää olla jatkuvaa dialogia

Perinteinen hierarkkinen näkemys organisaatioista ja johtajuudesta



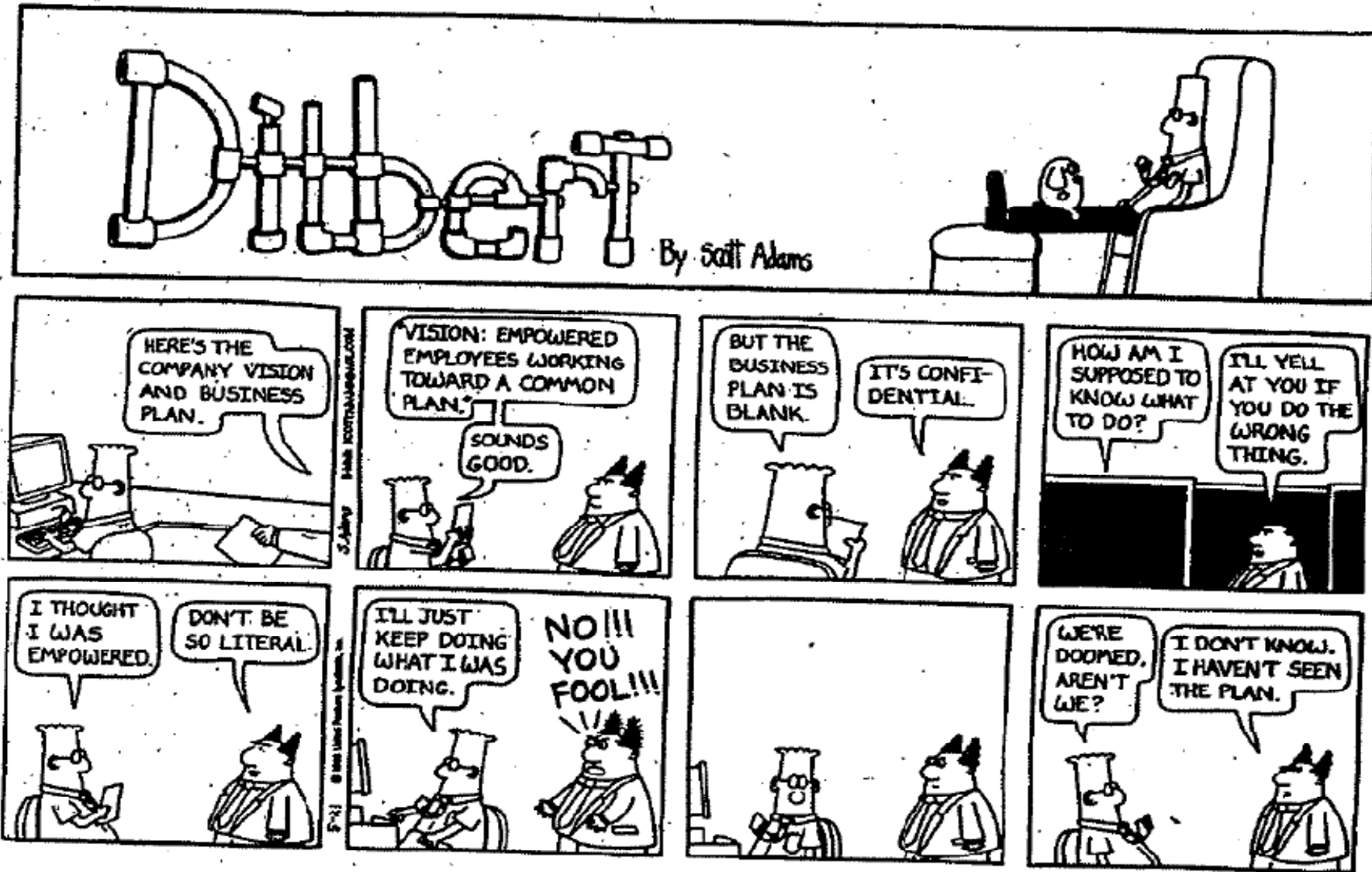
Korostunut individualismi: sankarit ja antisankarit



Strategisen johtamisen mystifiointi



Strategisen johtamisen elitismi



Perinteisen strategisen johtamisen rajoitteita



- » **Käsitykset strategisesta johtamisesta perustuvat perinteisiin malleihin:**
 - » Militarismi ja armeija
 - » Teollisen vallankumouksen jälkeiset yritykset
 - » Klassinen byrokratia

- » **Nämä mallit eivät kuitenkaan toimi 2010-luvun postmoderneissa organisaatioissa:**
 - » Teknologian kehitys ja työtehtävien muuttuminen
 - » Koulutustason nousu ja asiantuntijuus
 - » Talouden korostuminen ja rahoitusmarkkinoilla toimiminen
 - » Organisaatioiden verkostuminen
 - » Palveluiden rakentaminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa
 - » Tarve vakuuttaa sijoittajia
 - » Maineenhallinta internet-yhteiskunnassa
 - » Jatkuva muutos

Hierarkinen vs. dialoginen strategiatyö



Hierarkkinen vs. dialoginen strategiatyö



	Hierarkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Mitä strategia on?	Johdon suunnitelma, jota henkilöstö toteuttaa	Monta näkemystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista
Mitä strategiatyö on?	Johdon suunnittelua, jota seuraa suunnitelmien ”implementointi” tai ”jalkauttaminen”	Kaikkien osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista
Kuka on strategian tekijä?	Johto ja asiantuntijat	Kaikki, jotka osallistuvat keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista

Hierarkkinen vs. dialoginen strategiatyö



	Hierarkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Suunnittelu ja toteutus	Ensin johto suunnittelee, ja sitten muut toteuttavat	Strategiat elävät vasta, kun niistä puhutaan ja niitä suhteutetaan muihin näkemyksiin
Osallistuminen	Johto osallistaa muut strategiaan sitoutumiseksi ja muutosvastarinnan vähentämiseksi	Kaikki, jotka puhuvat organisaation ja sen eri osien tavoitteista, osallistuvat strategian tuottamiseen
Vastarinta	Kitkaa, joka on voitettava johdon strategian leviämiseksi	Erilaisia näkemyksiä, joiden kautta myös johdon strategiat saavat merkitystä. Vuoropuhelua eteenpäin vievää dynamiikkaa, jossa on mahdollisuus synnyttää uusia oivalluksia

Hierarkkinen vs. dialoginen strategiatyö



Hierarkkinen strategiatyö Dialoginen strategiatyö

Ongelmia ja haasteita

Miten löytää toimivin ja paras strategia?

Miten toteuttaa johdon määrittelemä strategia?

Miten voittaa vastarinta?

Kuinka mahdollistetaan keskustelu organisaation ja sen eri osien toiminnasta sekä johdon esittämästä strategiasta?

Miten löytää aikaa ja tilaa hedelmälliseen vuorovaikutukseen?

Miten moniäänisyyttä voi käyttää organisaation kehittämisen hyväksi?

Talousjohtajan rooli dialogisessa strategiatyössä

Hierarkkinen strategiatyö Dialoginen strategiatyö

Talousjohtajan rooli

Taloudellinen asiantuntija
ja ”kontrolleri”

Keskeinen rooli
taloudellisten
näkökulmien
kommunikoijana,
strategisten ideoiden
kääntäjänä taloudelliselle
kielelle ja ideoinnin
mahdollistajana

Ongelmia dialogisesta näkökulmasta



- » **Patologia #1:** Hierarkiset käytännöt estävät todellisen dialogin (perinteinen “top-down” –ongelma)
- » **Patologia #2:** Organisaation vastustus vie kaiken legitimitetin strategiatyöltä
- » **Patologia #3:** Keskustelu jatkuu ilman eteenpäin vieviä synteesejä, kompromisseja tai uusia ajatuksia (vrt. ”Analysis paralysis”)
- » **Patologia #4:** Strateginen keskustelu muodostaa oman maailmansa, jolla ei liittymäpintaa muuhun organisaation toimintaan tai laajempaa legitimitettä
- » **Patologia #5:** Strateginen keskustelu ei linkity ympäristöön tai keskeisiin sidosryhmiin

Mitä dialoginen strateginen johtaminen vaatii talousjohtajalta?



- » Keskeistä roolia strategisessa keskustelussa
- » Jatkuvaa strategista ajattelua
- » Kykyä kommunikoida taloudellista tietoa
- » Ideoiden kääntämistä talouden kielelle
- » Valmentamista taloudelliseen ajatteluun
- » Keskustelun arvostamista
- » Kritiikin sietämistä
- » Aktivoimista ja ideoinnin tukemista
- » Organisaation rajojen ylittämistä
- » Uusien työkalujen ja medioiden hyväksikäyttöä

Lähteitä

<http://www.hanken.fi/staff/vaara>

- » Suominen, K., Mantere, S. and Vaara, E. 2011. *Toisinajattelua strategiasta*. WSOY: Helsinki.
- » Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. and Vaara, E. 2010. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press: Cambridge.
- » Vaara, E. 2010. Taking the linguistic turn seriously: Strategy as multifaceted and interdiscursive phenomenon. *Advances in Strategic Management*, 27: 29-50.
- » Mantere, S. and Vaara, E. 2008. On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.
- » Sorsa, V., Pälli, P., Vaara, E. and Peltola, K. 2010. Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa: Kielestä, kommunikaatioista ja vallasta. Hanken School of Economics: Helsinki.