

Jarmo Koskela

JÄMÄKKÄ STRATEGIATYÖ

Ratkaisuja
julkishallinnon
strategiatyön
haasteisiin



Jämäkkä strategiatyö

© 2024 Jarmo Koskela

Taitto ja kansi: Books on Demand

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: Libri Plureos GmbH, Hampuri, Saksa

ISBN: 978-952-80-5299-9

Jämäkkä strategiatyö

Ratkaisuja julkishallinnon strategiatyön
haasteisiin

Sisällys

Esipuhe.....	9
Johdanto	13
1. Strategiatyön lyhyt oppimäärä	17
Strategia on muutosjohtamisen väline.....	17
Strategiatyön kriittiset menestystekijät	18
Strategiatyö ja strateginen johtaminen	18
Strategiatyön laatu johtamisen laadun mittarina.....	20
2. Strategisen johtamisen kokonaisuus julkishallinnossa	21
Suomalaisen julkishallinnon rakenne pähkinänkuoressa	22
Tavoitteena yhteiskunnallinen vaikuttavuus	24
Kansainvälisen kilpailuedun tavoittelemisesta	26
Vaikuttavuuden mittaamisen haasteista	28
Toteutuuko eduskunnan tahto?	32
Strategiatyön normiohjaus	34
Strategiatyöltä puuttuvat laatukriteerit	37
Lakisäätöiset tehtävät on hoidettava	38
Julkishallinnon strategioiden tasot ja tarkoitukset	39
Hallitusohjelma – kiveen hakattu strategia?	42
Puolustussektorilla toimitaan jäமாகásti	47
Hyvinvointialueiden strategisesta ohjauksesta	48
Vuoden 2004 tulosohtaus- ja tilivelvollisuusuuuistis	53
2010-luvun alun tulosohtausuuistis jäi piippuun.....	57
Strategisyyden lisääminen tulosohtauksessa – mikä käytännössä tulisi muuttumaan?	60
Julkishallinnon strategiayön kehittäminen.....	61
Puutteet toimivat kehityksen esteenä.....	63
Osaamisen kehittämisestä ja rekrytoinneista	64
Yhteishankintojen strategiayötä kehittävästä vaikutuksesta	65
Asiantuntijasta strategiseksi johtajaksi.....	68

Kenellä vastuu kehittämisestä?	69
Mitä julkishallinto voisi oppia pörssiyrityksiltä?	70
Mahdollisuus erottaautua ja loistaa	71
3. Näin teet strategiatyötä jämäkästi	73
Varmista tahtotila	74
Muodosta yhteinen ymmärrys	75
Tee itse ja opi tekemällä	75
Suunnittele strategiaprojekti.....	77
Linjaa strategiayön julkisuus	79
Valitse projektipäällikkö omista joukoistasi	80
Kirkasta strategiayön tuen tilaajaosaamista	81
Älä maksa liikaa strategiayön tuesta.....	81
Jaa valmisteluvastuut	83
Varmista viestinnän onnistuminen	83
Mitoita ja ajoita oikein	86
Pidä kiinni suunnitelmasta.....	87
Kunnioita yhteistä aikaa	88
Perehdy kirjallisuuteen	89
Osallistu koulutuksiin	92
Älä hanki tietojärjestelmää.....	93
Valitse oikeat välineet.....	96
Hyödynnä tulevaisuusskenaarioita ja megatrendianalyseja.....	98
Perkaa huolella ylätasen strategiat	101
Tee päätös strategiakaudesta.....	102
Ymmärrä vision merkitys	104
Älä jumiudu missioon	105
Pidä se yksinkertaisena	107
Suhtaudu kriittisesti alastrategioihin.....	110
Ymmärrä arvotyön merkitys.....	113
Ymmärrä oikein osallistamisen tarkoitus	115
Arvosta ja välitä.....	116
Älä ylimitoita osallistamista	119
Keskity kysymyksenasetteluun.....	123
Päätä strategisista tavoitteista	125

Muodosta tilannekuva.....	127
Panosta strategisten tavoitteiden laatuun.....	129
Hyödynnä tekoälyä	131
Annostele oikein ja priorisoi.....	134
Älä lähetä strategialuonnosta lausunnolle	135
Käytä strategiakarttaa ja visualisoi	136
Lukitse strategia.....	139
Suunnittele strategian rullaava päivitysprosessi.....	140
Toimeenpane strategia, älä jalkauta sitä.....	142
Laadi laadukas toimeenpanosuunnitelma	144
Tarkastele toimeenpanosuunnitelmaa kriittisesti	145
Arvioi strategian toimeenpanon muut vaikutukset.....	147
Suunnittele ja toteuta toimeenpanon seuranta.....	148
Integroi strategian toimeenpano ja seuranta osaksi kokonaisuutta...149	
Laadi erillinen suunnitelma arvotyölle	150
Seuraa tavoitellun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittymistä...155	
Käytä itsearviointeja strategiatyön kehittämisen tukena	157
Monitoroi toimintaympäristöä.....	158
Kytke strategiatyö ja riskienhallinta toisiinsa	159
Viesti saavutuksista	160
Päivitä johtamisjärjestelmän kuvaus.....	161
Laadi kokonaan uusi strategia	162
Muista nämä kolme pointtia	164
Ota ensimmäinen askel.....	166
Liite 1: Jämäkän strategiaprojektin rakenne	167
Liite 2: Strategiatyön Papukaija-laatumerkki	170
Lähteet ja kirjallisuus	172
Kirjoittaja	176
Muistiinpanot	177

Esipuhe

Julkisen hallinnon kehittämisestä on viimeisen vuosikymmenen aikana tullut haastavaa toimintaa. Toimintaympäristön monimutkaisuuden kasvu, yhteiskuntia ravisuttavat kriisit ja niukkenevat toimintaresurssit synnyttävät helposti johtamisen tunnelivision, jossa huomio kiinnittyy vain päivittäiseen selviämiseen. Organisaation kehittämiselle jää vähemmän aikaa, mikä on omiaan vain vahvistamaan ongelmia ja saattaa ajan myötä synnyttää toimintojen lamautumiseen johtavan pahan kehän. Juuri tämän vuoksi tarvitaan jämäkkää johtajuutta ja strategiatyötä.

Jarmo Koskela on kirjoittanut ajankohtaisen ja tärkeän kirjan. *Jämäkkä strategiatyö* vie meidät strategiatyön ydinkysymysten äärelle. Miksi strategiaa tarvitaan? Miten strategia valmistellaan ja toimeenpannaan? Miten strategia liittyy julkisorganisaatioiden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, toiminnan vaikuttavuuteen ja julkisen arvon osoittamiseen?

Kirja on enemmän kuin julkisen hallinnon strategiatyön oppikirja. Jarmo Koskela kirjoittaa käsitteellisesti hyvin selkeästi ja pitkän kehittäjäkokemuksen tuomalla asiantuntijuudella. Kirjassa avataan ymmärrettävästi ja yksinkertaisesti strategiatyön peruskäsitteet, kerrotaan mitä ne tarkoittavat julkisorganisaatioiden käytännöissä ja ennen kaikkea, miten keskeisiä strategiatyön välineitä tulisi käyttää ja soveltaa.

Poikkeuksena useaan aikaisempaan julkisen hallinnon strategiatyötä käsittelevään kirjaan, *Jämäkässä strategiatyössä* avataan strategiatyön taustalla olevaa strategisen johtamisen kokonaisuutta julkishallinnossa. Tämä antaa vahvat perustelut sille, miksi julkisen hallinnon strategiaa tarvitaan ja miksi strategisessa johtamisessa tulee ymmärtää monitasohallinnan erilaiset strategia-, politiikka- ja sääntelytasot. Kokonaisuus on sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti varsin kompleksinen toiminta-avaruus, jonka ymmärtäminen ja käsitteellinen haltuunotto ovat avainasemassa onnistuneessa strategiatyössä.

Koskela kuvaa osuvasti suomalaisen hallinnon strategiatyön suurimpia nykyaasteita ja pullonkauloja. Strategioita on liikaa, niiden väliset yhteydet jäävät usein epäselviksi ja toimeenpano puutteelliseksi epämääräisten

tiekarttojen ja toimenpidelistausten vuoksi. Voisi sanoa, että pahimmillaan julkisen hallinnon strategiat synnyttävät enemmän hämminkiä ja epäselvyyttä kuin auttavat päämäärien ja tavoitteen kirkastamista. Tämä näkymiin. Koskelan tarkastelemassa vuosien 2019–2020 julkisen hallinnon strategian toteutuksessa. Koskela toteaa, että ”*Julkisen hallinnon strategia* on esimerkki pistemäisestä strategiatyöstä, jolle ei löydy säädöspohjaa ja jota ei ole mahdollista selkeästi asemoida strategisen johtamisen kokonaisuuteen”.

Jos tavoitteena on maailman paras julkinen hallinto (kuten Marinin hallitusohjelman linjauksissa todetaan), niin riittääkö siihen pelkkä jämäkkä strategiatyö vai edellyttäisikö tavoitteen saavuttaminen myös jämäkkää poliittista johtamista ja ohjausta? Väittäisin, että molempia tarvitaan. Niin kauan kun hallitusohjelma on teknisiä yksityiskohtia myöten lukkoon lyöty ja poliittisten kompromissien varaan rakentuva teknokraattinen toimintasuunnitelma, ei jämäkkäkään strategia auta turvaamaan vaikuttavaa julkista politiikkaa ja asiakaslähtöisiä julkisia palveluita. Rinnalle tarvittaisiin myös visionääristä, innostavaa ja yhteiskunnan kehittämiseksi suuntaa-antavaa poliittista visiota. Kirjassa tämä ongelma tiedostetaan, mutta sitä soisi korostettavan vieläkin enemmän. Jämäkkä strategia lähtee jämäkästä hallitusohjelmasta ja tämä puolestaan lähtee jämäköistä päätöksentekijöistä.

Tässä kirjassa ei kuitenkaan jäädä heittelemään tuhkaa julkisen hallinnon haasteiden päälle, vaan tartutaan härkää sarvista ja kerrotaan lukijalle, miten jämäkkä strategia käytännössä tehdään. Luku 3 on vertaansa vailla oleva ”tempu ja miten se tehdään” -osio. Tarkemmin sanottuna se on tämän lisäksi myös ”tempu ja miten sitä ei ainakaan kannata tehdä” -osio. Juuri tässä luvussa Koskelan käytännön julkishallinnon strategiatyön kokemus ja osaaminen pääsevät oikeuksiinsa. Kirjassa varoitellaan ylimitoittamasta strategiaa: yli 1,5 vuotta kestävä virastostrategian valmistelu alkaa jo kääntyä itseään vastaan. Henkilöstön osallistaminen on tärkeää, mutta yliosallisuus ja liialliset kompromissit alkavat murentaa liiaksi organisaation strategisia kulmahampaita. Hyvä strategia on kirjan mukaan kirkas, yksinkertainen, nopeasti laadittu ja kustannustehokas. Siinä parametrit, jotka tulevien julkishallinnon strategioiden laatijoiden tulisi pitää mielessään.

Hyvä tieteellinen artikkeli päättyy yleensä pohdintaosioon. Siinä kirjoittajan oletetaan tulkitsevan kriittisesti tutkimuksen tuloksia ja niiden yleistettävyyttä sekä pohtia oman ajattelun tai tulkinnan rajoitteita tai

JÄMÄKKÄ STRATEGIATYÖ

Jämäkkä strategiatyö – Ratkaisuja julkishallinnon strategiatyön haasteisiin on kokemusperäinen esitys julkishallinnon strategiatyöstä. Kirjan kirjoittaja, filosofian maisteri Jarmo Koskela, on työskennellyt strategiatyön parissa 1990-luvun lopulta lähtien lukuisissa eri julkishallinnon organisaatioissa.

Kirja on kirjoitettu pamfletin muotoon. Esitystapa haastaa lukijat arvioimaan kriittisesti kirjan sisältöä sekä kehittämään omaa ajatteluaan. Tavoitteena on tukea julkishallinnon strategiatyön laadullista kehittämistä. Tavoite on tärkeä, koska strategiatyön laadulla on suora yhteys julkishallinnon organisaatioiden tuottamaan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Jämäkkä strategiatyö – Ratkaisuja julkishallinnon strategiatyön haasteisiin on kirjana ensimmäinen laatuaan. Yhtä käytännönläheistä ja ratkaisuhakuista esitystä suomalaisesta julkishallinnon strategiatyöstä ei ole aikaisemmin julkaistu. Kirja on suunnattu erityisesti julkishallinnon organisaatioiden ylimmälle johdolle sekä strategiatyöstä vastaaville asiantuntijoille. Se auttaa myös eri tasoilla toimivia poliittisia päätöksentekijöitä hahmottamaan, miten monisyiseksi suomalaisen julkishallinnon strategisen johtamisen kokonaisuus on muotoutunut.

Kirjan esipuheen on kirjoittanut tutkimusjohtaja, VTT Petri Uusikylä Vaasan yliopistosta.

BoD

