



# STRATEEGILINE JUHTIMINE KOOSTÖÖVÕRGUSTIKE TINGIMUSTES

Elika Pedastsaar,  
CPT lektorikoolitus



# SISSEJUHATUS (1):



Strateegilise juhtimise eesmärgiks on protsesside efektiivne juhtimine: tulevikku arvestatavate strateegiate koostamine ning nende tulemuslik elluviimine.

Strateegiline juhtimine on integreeritud protsess, mille käigus otsustatakse tegevuse eesmärgid ning prioriteetidid, ühendatakse juhtimine väliskeskkonna ootustega ning seotakse igapäevane juhtimine strateegiliste eesmärkide saavutamisega.

Strateegilise juhtimise komponentideks on tavapärased juhtimisfunktsioonid: planeerimine, organiseerimine, mehitamine ning vahetu juhtimine, ent seda kõike makrotasandil, tulevikku vaadates.



## SISSEJUHATUS (2):



**Avaliku sektori spetsiifikat arvestades on strateegilise juhtimise printsiipide rakendamine keeruline eelkõige järgmiste asjaolude tõttu:**

- 1) Avaliku sektori organisatsioonidel on väga erinevad sihtgrupid;
- 2) lühi- ja pikaajaliste plaanide võimalik vastuolulisus;
- 3) huvigruppide suur mõju otsustamisprotsessis;
- 4) meedia suur mõju;
- 5) tegevuse tulemuslikkuse hindamise keerulisus;
- 6) kliendi määratlemise raskused



## SISSEJUHATUS (3):



### **Võtmeelemendid, mida eeldab strateegilise juhtimise läbiviimine avalikus sektoris (1):**

- 1) valitsusasutusi ja nende koostööpartnerite tegevusi mõjutavate ühiskondlike protsesside jälgimine, et tagada organisatsiooni tegevuse ja väliskeskkonna omavaheline sobivus;
- 2) soovitatavate eesmärkide ning organisatsiooni visiooni pidev teadvustamine nii organisatsiooni töötajatele kui teistele huvigruppidele väliskeskkonnas;



## SISSEJUHATUS (4):



### **Võtmeelemendid, mida eeldab strateegilise juhtimise läbiviimine avalikus sektoris (2):**

3) organisatsiooni kõigil tasanditel strateegiliste teemade arutelu, et tagada otsustamisel pikaajaliste eesmärkidega arvestamine;

4) kõigi administratiivsete protsesside koondamist ühistest eesmärkidest lähtuva juhtimise alla, mis lähtub strateegilistest eesmärkidest.



# STRATEEGILINE JUHTIMINE (1):



**Strateegiline juhtimine on oma olemuselt integreeriv:**

- keskendades tähelepanu ühistele teemadele, eesmärkidele ja probleemidele erinevate osakondade ja organisatsiooni tasandite vahel;
- sidudes sisemised juhtimisprotsessid ja algatused soovitatavate tulemustega väliskeskkonnas;
- ühendades operatsioonalsed, taktikalised ja igapäevased otsused pikaajaliste strateegiliste otsustega.



## STRATEEGILINE JUHTIMINE (2):

**Mõisted strateegiline juhtimine ja strateegiline planeerimine ei ole sünonüümid.**

Strateegiline planeerimine on strateegilise juhtimise tähtis element, aga samas mitte peamine olemus, kuna strateegiline juhtimine hõlmab ka ressurside juhtimist, elluviimist, kontrolli, hindamist, jm.



## STRATEEGILINE JUHTIMINE (3): Strateegilise juhtimise roll (1)

### Strateegiline juhtimine nõuab järgmist:

- pidevat jälgimist, et organisatsiooni ja tema keskkonna vahel oleks kooskõla ning väliste trendide ja tegurite, mis võivad mõjutada organisatsiooni toimimist, kindlaks tegemist;
- sisestele ja välistele huvigruppidele selge visiooni, milliseks organisatsioon tahab saada, kujundamine ja edasiandmine;





## STRATEEGILINE JUHTIMINE (4): Strateegilise juhtimise roll (2)

Strateegiline juhtimine nõuab järgmist:

- erinevatele tasanditele strateegiliste plaanide väljatöötamine ja tagada, et need muutuksid suunavaks jõuks kõikide otsuste tegemisel;
- kõikide teiste juhtimisprotsesside suunamine integreeritud viisil, et toetada ja laiendada strateegilisi plaane.



# STRATEEGILINE JUHTIMINE (5):



## Joonis 1 - Strateegilise juhtimise mudel

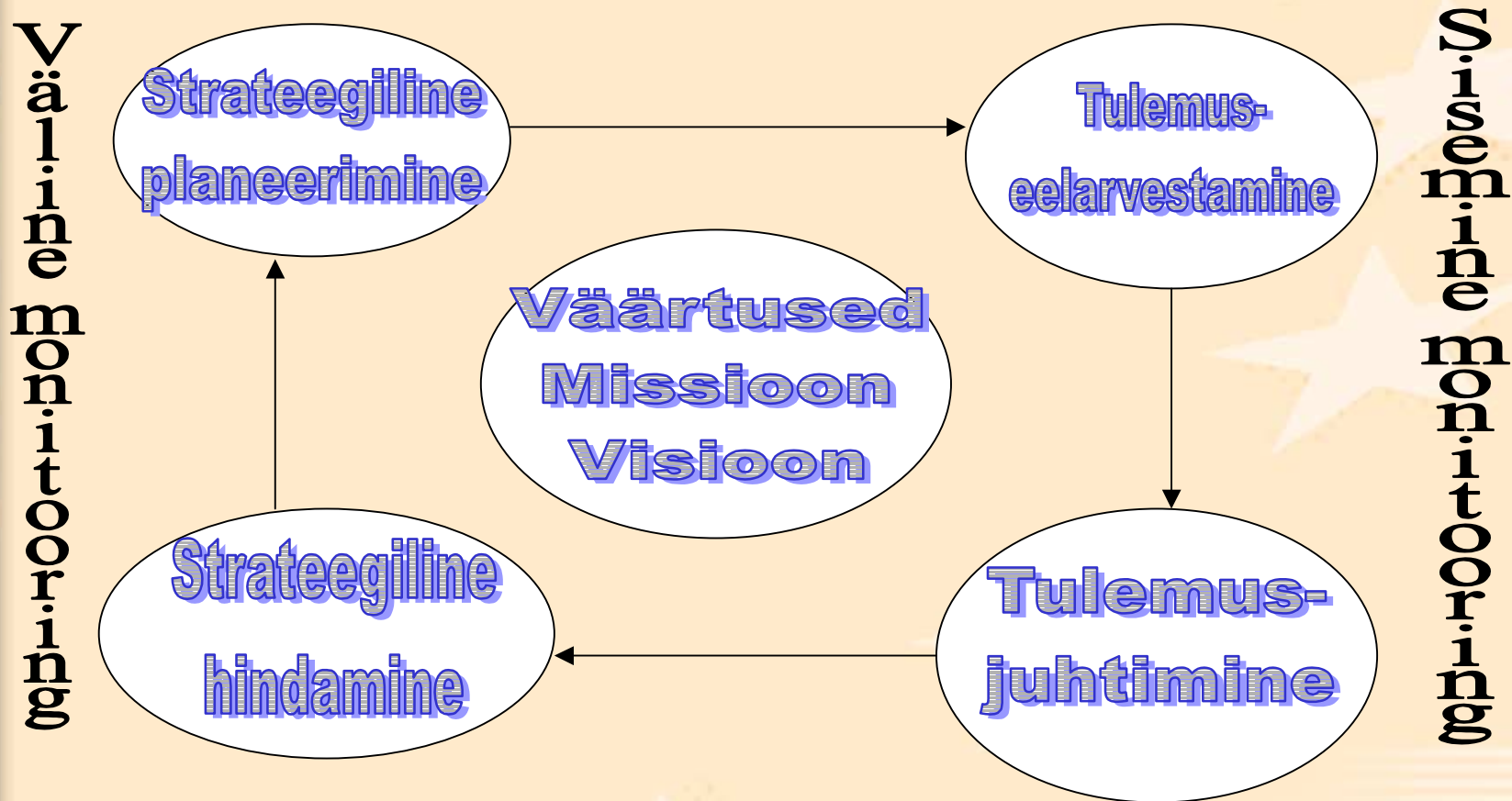




# STRATEEGILINE JUHTIMINE (6):



## Joonis 2 - Strateegilise juhtimise protsess





# STRATEEGILINE PLANEERIMINE (1):

Strateegiline planeerimine on lähenemine, mis (1):

- tegeleb kõige olulisemate ja fundamentaalsemate teemade, mis puudutavad organisatsiooni, määratlemise ja nendele reageerimisega;
- analüüsib eesmärke ja konkureerivaid väärtusi, mis mõjutavad missiooni ja strateegiaid;
- rõhutab väliste trendide ja tegurite olulisust;
- püüab olla poliitiliselt realistlik võttes arvesse sisemiste ja eriti väliste huvigruppide soove ja eelistusi;



## STRATEEGILINE PLANEERIMINE (2):



Strateegiline planeerimine on lähenemine, mis (2):

- toetub suures osas tippjuhtkonna aktiivsele kaasamisele planeerimise protsessi;
- nõuab kriitiliste teemade avameelset arutelu võtmetegelaste vahel, et saavutada plaanidele pühendumine;
- on tegevustele suunatud ja rõhutab arenguplaanide tähtsust strateegiate elluviimisel;
- keskendub otsuste elluviimisele kohe, et organisatsioon oleks ka tulevikus soodsal positsioonil.



## STRATEEGILINE PLANEERIMINE (3):

Peter Druckeri sõnade kohaselt ei ole oluline vastata ainult küsimusele “mida me peaksime homme tegema”, vaid pigem “mida me peaksime tegema täna, et olla valmis homseks”.

F.Glueck'i järgi on strateegia plaan, mis

- ühendab (seob kõik organisatsiooni erinevad osad omavahel kokku),
- on kõikehõlmav (katab kõiki organisatsiooni erinevaid funktsioone ja aspekte);
- on integreeritud ( kõik erinevad osad on üksteisega kokkusobivad).



## STRATEEGILINE PLANEERIMINE (4):



Strateegilise planeerimise rakendamisel tuleb avalike organisatsioonide juhtidel silmas pidada mitmeid olulisi aspekte, mis on iseloomulikud planeerimisele avalikus sektoris. Nagu näiteks,

- hirm uuesti tekkiva plaanimajanduse ees;
- avalikkuse hulgas on arvamus, et avalikud organisatsioonid muretsevad rohkem oma heaolu ja tegevuse jätkumise kui avalikkuse heaolu pärast;
- paljud valitsused ja avalikud organisatsioonid on eelarveliste piirangute tõttu vähendanud või koondanud planeerimise ja analüüsiga tegelevate inimeste arvu.



## STRATEEGILINE PLANEERIMINE (5):



Teiselt poolt on palju põhjuseid, miks avalikud organisatsioonid peaksid strateegilist planeerimist rakendama:

- et anda organisatsiooni tegevusele selgus ja suund;
- teha valik erinevate konkureerivate eesmärkide ja tegevuste hulgast;
- et tulla toime keskkonnas toimuvate muutustega;
- et ühendada organisatsiooni erinevate tasandite mõtted ja ideed.

Kõige olulisem on see, et planeerimine avalikus sektoris annab võimaluse juhtide ja kodanike laiaulatuslikuks kaasamiseks ühiskonna või organisatsiooni suuna määratlemisele ning see läbi suurendab usaldust ja pühendumist.





## STRATEEGILINE PLANEERIMINE (6):

Oluline on analüüsida järgmisi küsimusi:

- kas strateegiline planeerimine on vajalik organisatsioonile?
- kas strateegiline planeerimine on mõistlik kulude seisukohalt?
- kuna on õige aeg strateegilise planeerimise jaoks?
- kas strateegiline planeerimine on kooskõlas osalusprintsipiibiga?
- kas on vaja värvata konsultant?



## STRATEEGILINE PLANEERIMINE (7):

### Planeerimise grupi poolt käsitletavat teemad:

- organisatsiooni missioon ja eesmärgid;
- keskkonna analüüs, sh. võimaluste ja piirangute määratlemine;
- organisatsiooni tugevuste ja nõrkuste analüüs;
- organisatsiooni tuleviku seisukohalt olulised väärtused, huvid ja püüdlused.



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (1):



- Disaini koolkond (*design school*) – strateegia formuleerimine kui idee/kujutluse protsess;
- Planeerimise koolkond (*planning school*) - strateegia formuleerimine kui formaalne protsess;
- Arvamuse koolkond (*positioning school*) - strateegia formuleerimine kui analüütiline protsess;
- Ettevõtluse koolkond (*entrepreneurial school*) - strateegia formuleerimine kui visionaarne protsess;
- Kognitiivne koolkond (*cognitive school*) - strateegia formuleerimine kui mõtteline/vaimne protsess;



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (2):



- Õppimise koolkond (*learning school*) - strateegia formuleerimine kui emergentne (juhuslikult esilekerkiv) protsess;
- Võimu koolkond (*power school*) - strateegia formuleerimine kui läbirääkimiste protsess;
- Kultuuri koolkond (*culture school*) - strateegia formuleerimine kui kollektiivne protsess;
- Keskkonna koolkond (*environmental school*) - strateegia formuleerimine kui reageeriv protsess;
- Konfiguratsiooni koolkond (*configuration school*) - strateegia formuleerimine kui ümberkujunduse (transformeerumise) protsess



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (3):



## Strateegia 5 P'd:

- Strateegia on muster (*pattern*), s.t. järjekindlus käitumises teatud perioodi jooksul.
- Strateegia on plaan (*plan*)
- Strateegia kui positsioon (*position*) (näiteks toodete või teenuste osutamine teatud konkreetsel turul).
- Strateegia kui perspektiiv (*perspective*), s.t. organisatsiooni põhiline viis tegevuste teostamiseks.
- Strateegia kui tegevus (*ploy*), s.t. eriline “manööver” eesmärgiga oponent või konkurent üle kavaldada.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (4):



## **Mõiste “strateegia” iseloomulikud jooned:**

- strateegia tegeleb nii organisatsiooniga kui keskkonnaga.
- strateegia olemus on keeruline.
- strateegia mõjutab kogu organisatsiooni heaolu.
- strateegia hõlmab nii sisulisi teemasid kui protsesse.
- strateegia ei ole täiesti sihilik/tahtlik. On võimalik eristada kavatsetud/planeeritud ja ellu viidud strateegiaid.
- strateegiad eksisteerivad erinevatel tasanditel.
- strateegia hõlmab erinevaid mõtlemise protsesse, s.t. nii kontseptuaalseid kui analüütilisi ülesandeid.



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (5):

### Strateegia kohta käivad väited:

- strateegia annab suuna;
- strateegia aitab keskenduda pingutustele;
- strateegia määratleb organisatsiooni;
- strateegia annab järjepidevuse.



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOKONNAD (6):



Disaini koolkond pakub strateegia koostamiseks mudelit, mis otsib sobivust või kooskõla sisemise suutlikkuse ja väliste võimaluste vahel.

### Disaini koolkonna eeldused (1):

- Vastutus selle kontrolli ja teadlikkuse eest peab lasuma tippjuhil: see isik on strateeg. Disaini koolkonna jaoks on olemas ainult üks strateeg ja see on juht, kes asub organisatsiooni struktuuri kõige ülemisel astmel.





# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (7):



## Disaini koolkonna eeldused (2):

- Strateegiad peavad olema erilised: parimad strateegiad tulenevad individuaalse lähenemise puhul.
- Kujundamise protsess on lõplik, kui strateegia on täielikult formuleeritud kui perspektiiv. See koolkond ei võta eriti arvesse inkrementaalseid vaateid või ootamatult esilekerkivaid strateegiaid.
- strateegia formuleerimine peab olema teadlik ja planeeritud protsess. Tegevus peab lähtuma põhjusest.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (8):



## Disaini koolkonna eeldused (3):

- Strateegiad peavad olema selgesõnalised, nii et neid tuleb hoida lihtsatena.
- Alles peale seda, kui unikaalsed, selgesõnalised ja lihtsad strateegiad on formuleeritud saab neid hakata ellu viima. Disaini koolkond eristab selgelt mõtlemise tegevusest.
- Strateegia formuleerimise mudel peab olema lihtne ja mitteametlik.



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (9):



Planeerimise koolkonna keskne sõnum on formaalsed protseduurid, formaalne koolitus, formaalne analüüs, palju numbrilisi näitajaid.

### Planeerimise koolkonna eeldused (1):

- strateegiad tulenevad formaalse planeerimise kontrollitud ja teadlikust protsessist, on jaotatud väikemateks konkreetseteks sammudeks, igale sammule on lisatud kontrollnimekiri ja soovitavad elluviimise tehnikad.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (10):



## Planeerimise koolkonna eeldused (2):

- üldiselt vastutab kogu protsessi eest tippjuht; praktikas vastutavad strateegia elluviimise eest planeerijad.
- strateegiad peavad olema selgesõnalised, nii et neid oleks võimalik ellu viia, kui pühendada detailselt tähelepanu eesmärkidele, eelarvele, programmidele ja erinevatele tegevusplaanidele.



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (11):

Arvamuse koolkond rõhutas strateegia enda tähtsust, mitte ainult protsessi, kuidas strateegiat formuleerida, ning teiseks, andis juurde sisule, s.t. keskendus strateegia sisulisele poolele ja pidas oluliseks tugevat analüüsi poolt.

Võti uue strateegilise juhtimise juurde on õigete suhete määratlemise analüüsi kasutamises.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (12):



## Arvamuse koolkonna eeldused:

- strateegiad on geneerilised, spetsiifiliselt lihtsad, kindlaks määratavad positsioonid turul
- turgu (konteksti) vaadeldakse kui protsess ja on seetõttu ühe geneerilise positsiooni valimine, mis põhineb analüütilistel kalkulatsioonidel
- analüütikud mängivad kõige olulisemat rolli kogu protsessis, edastades oma tulemused juhtidele, kes ametlikult kontrollivad valikuid/otsuseid



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOKONNAD (13):



## Ettevõtluse koolkond (1):

Ettevõtluse koolkond on keskendanud strateegia formuleerimise protsessi eranditult ainuliidrile ja rõhutanud protsessi loomupärasust – intuitsioon, hinnang, tarkus, kogemus, taip. See koolkond näeb strateegiat kui perspektiivi, mis seostub kujutlusega ja suuna tunnetamisega, nimelt visiooniga.

Koolkonna keskne kontseptsioon on visioon – strateegia vaimne esindamine, loodud või vähemalt väljendatud liidri peas.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (14):



## **Ettevõtluse koolkond (2):**

### **Ettevõtlus koolkonna eeldused (1):**

- Strateegia eksisteerib tippjuhi nägemuses kui perspektiiv, eriti just kui pikaajaline nägemus/suund, visioon organisatsiooni tulevikust
- Strateegia formuleerimise protsess on parimal juhul pooleldi teadvustatud, põhinedes tippjuhi kogemusel ja intuitsioonil.
- Tippjuht propageerib visiooni sihiteadlikult, säilitades isikliku kontakti elluviimisega, et vajadusel ümber sõnastada teatud aspekte.





# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (15):



## **Ettevõtluse koolkond (2):**

### **Ettevõtlus koolkonna eeldused (2):**

- Strateegia eksisteerib tippjuhi nägemuses kui perspektiiv, eriti just kui pikaajaline nägemus/suund, visioon organisatsiooni tulevikust
- Strateegia formuleerimise protsess on parimal juhul pooleldi teadvustatud, põhinedes tippjuhi kogemusel ja intuitsioonil.
- Tippjuht propageerib visiooni sihiteadlikult, säilitades isikliku kontakti elluviimisega, et vajadusel ümber sõnastada teatud aspekte.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (16):



## **Kognitiivne koolkond (1):**

Strateegid on enamasti ise-õppinud – nad arendavad oma teadmisi ja mõtlemisprotsess otsese kogemuse kaudu. See kogemus kujundab selle, mida nad teavad, mis omakorda kujundab selle, mida nad teevad.

Kognitiivne koolkond ongi justkui sillaks nelja esimese (disaini, planeerimise, arvamuse ja ettevõtluse) ja järgnevate, rohkem subjektiivsete, koolkondade (õppimise, kultuuri, võimu, keskkonna ja konfiguratsiooni) vahel.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (17): Kognitiivne koolkond (2):



## Kognitiivse koolkonna eeldused:

- strateegia formuleerimine on kognitiivne protsess, mis leiab aset strateegi mõtetes;
- strateegiad kerkivad esile kui perspektiivid – kontseptsioonide, skeemide ja raamistike näol – mis kujundavad, kuidas inimesed peavad toimima keskkonnast tulenevate sisenditega;
- seega sisendid läbivad erinevat liiki filtreid; teisisõnu nähtavat maailma võib kujundada, raamistikku panna ja kokku seada.
- strateegiat kui kontseptsiooni on raske saavutada ja järelkult ka raske muuta, kui strateegia enam ei toimi.



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (18):

### Õppimise koolkond:

Vastavalt selle koolkonna lähenemisele, strateegiad tekivad, kui inimesed, mõnikord üksi, aga sagedamini kollektiivselt, õpivad tundma nii situatsiooni kui oma organisatsiooni võimekust selle situatsiooniga toime tulla. Lõpuks nad jõuavad käitumismallini, mis töötab.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (19):



## Õppimise koolkonna eeldused (1):

- organisatsiooni keskkonna keeruline ja etteennustamatu loomus, sageli koos teadmiste baasi, mis on vajalik strateegia jaoks, hajumisega välistab tahtliku kontrolli; strateegia koostamine peab eelkõige võtma õppimise vormi, mille jooksul formuleerimise ja õppimise protsess muutuvad teatud määral eristamatuteks;
- ehkki ka tippjuht peab õppima ja mõnikord on peamine õppija, on siiski enamasti tegemist kollektiivse õppimisega: enamus organisatsioonides on palju potentsiaalseid strateege;



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (20):



## Õppimise koolkonna eeldused (2):

- õppimine toimub nõ. juhuslikult; läbi käitumise, mis soodustab retrospektiivselt mõtlema.
- Seega juhi roll ei ole mitte koostada tahtlikke strateegiaid, vaid juhtida strateegilise õppimise protsessi, mille tulemusena võivad esile kerkida uues strateegiad.
- Seega strateegiad ilmuvad kõigepealt kui mudelid ja alles hiljem võib olla kui tuleviku plaanid.



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (21):

### Võimu koolkond (1):

Võimu koolkonna saab jagada kaheks – mikrovõimu pool tegeleb poliitiliste mängudega organisatsiooni sees ning makrovõimu pool tegeleb organisatsiooni poolt kasutatava võimuga.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (22):



## **Mikrovõim**

Organisatsioon koosneb indiviididest, kellel on oma unistused, lootused, kadedus, huvid ja hirmud.

Inimesed mängivad erinevaid poliitilisi mänge organisatsioonis nagu näiteks: alliansside moodustamine; eelarvestamise mäng; ekspertvõimu mäng; strateegiliste kandidaatide mäng, jne.

Organisatsioonid on erinevate indiviidide ja huvigruppide koalitsioonid. Enamus olulisi otsuseid on seotud piiratud ressursside jagamisega – kes saab mida; eesmärgid ja otsused tulenevad kauplemisest, läbirääkimistest erinevate huvigruppide vahel.





# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (23):



## **Makrovõim**

Makrovõim vastupidiselt mikrovõimule peegeldab organisatsiooni ja tema keskkonna vahelisi sõltuvusi. Makrovõimu aspektist vaadatuna koosneb strateegia eelkõige erinevate osapoolte nõudmiste juhtimisest ja teiseks, valikuliselt nende osapoolte kasutamisest organisatsiooni hüvanguks.

**Makrovõimu kõige olulisemad aspektid on:**

- huvigruppide analüüs;
- strateegilised manöövrid;
- koostöös strateegia koostamine (koostöövõrgistikud, ühised strateegiad, strateegilised alliansid, jt.)



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (24):

### Võimu koolkonna eeldused (1):

- Võim ja poliitika kujundavad strateegia formuleerimist, kas siis kui organisatsiooni sisest protsessi või organisatsiooni käitumist välises keskkonnas;
- Strateegiad, mis tulenevad sellisest protsessist kalduvad olema juhuslikud ja kujutavad endast pigem positsioone ja tegevusi kui perspektiive;



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (25):

### Võimu koolkonna eeldused (2):

- Mikrovõim näeb strateegia koostamist kui vastastikku mõjutamist läbi veenmise, kauplemise ja mõnikord otsese vastandumise poliitilistes mängudes;
- Makrovõim näeb organisatsiooni kui oma heaolu edendajat kontrollides või koostööde tehes teiste organisatsioonidega läbi nii strateegiliste manöövrite kui ka ühiste strateegiate kasutamise;



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (26):



### **Kultuuri koolkond:**

Kultuur seob indiviidide kogumi integreeritud üksuseks – organisatsiooniks. Kultuur keskendub ühisele huvile, kui võim keskendub eelkõige iseenda huvidele. Võimu koolkond keskendus sisemise poliitika mõjudele strateegilise muutuse edendamisel, kultuuri koolkond aga tegeleb suuresti kultuuri mõjudega strateegilise stabiilsuse säilitamisel.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (27):



## **Kultuuri koolkonna eeldused (1):**

- strateegia formuleerimine on sotsiaalse koostoimimise protsess, mis põhineb uskumustel ja arusaamistel, mida jagavad organisatsiooni liikmed;
- individ omandab need uskumused sotsialiseerumise protsessi kaudu, mis on suures osas vaikiv ja mitteverbaalne, kuigi mõnikord ka palju ametlikumalt peale surutud;
- Kultuur ja eriti ideoloogia ei julgusta niivõrd strateegilisi muutusi, kui pigem olemasoleva strateegia säilitamist.



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (28):

### Kultuuri koolkonna eeldused (2):

- liikmed võivad seetõttu ainult osaliselt kirjeldada uskumusi, mis toetavad nende kultuuri, samal ajal kui algmed ja seletused jäävad ebaselgeteks;
- Selle tulemusena strateegia on eelkõige kui perspektiiv, mitte kui positsioon, mis on juurdunud ühisesse kavatsustesse ja peegeldunud käitumismallides. Strateegia on pigem tahtlik (isegi kui mitte täielikult teadvustatud);



## STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (29):



### **Keskkonna koolkond:**

Selle koolkonna esindajad näevad keskkonda kui osapoolt, aga mitte kui ühte faktorit. Organisatsioon on passiivne ja ta lihtsalt reageerib keskkonnale, mis dikteerib tingimusi. Sellel juhul on strateegia koostamine kui peegeldamise protsess.

Antud koolkond aitab tasakaalustada strateegia koostamise protsessi paigutades keskkonna kolme oluliseima protsessi mõjutava jõu hulka koos eestvedamise ja organisatsiooniga.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOKONNAD (30):



## **Keskkonna koolkonna eeldused:**

- keskkond, mis on organisatsiooni mõjutavad üldised jõud, on keskne osapool strateegia koostamise protsessis;
- organisatsioon peab reageerima nendele jõududele;
- eestvedamine muutub passiivseks elemendiks, mis aitab keskkonda tõlgendada ja tagab organisatsiooni kohandumise;





# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (31):



## **Konfiguratsiooni koolkond**

Konfiguratsiooni koolkond tegeleb kahe põhiküsimusega:

- kuidas erinevad organisatsiooni dimensioonid koonduvad kokku teatud tingimustel, et defineerida seisundit, mudelit või ideaalset tüüpi.
- Kuidas need erinevad seisundid järjestuvad ajaperioodide vältel, et defineerida etappe, perioode ja organisatsiooni elutsükleid.



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (32):



## Konfiguratsiooni koolkonna eeldused (1):

- valdava osa ajast saab organisatsiooni kirjeldada kui stabiilset konfiguratsiooni: määratud aja jooksul organisatsioon kujundab sellise struktuuri, mis sobib just konkreetsesse konteksti, mis omakorda dikteerib konkreetse käitumise ja see omakorda konkreetsed strateegiad;
- stabiilsuse perioode lõhuvad aeg-ajalt teatud transformatsiooni protsessid – teatud samm teise konfiguratsiooni;
- Need konfiguratsiooni edukad seisundid ja transformatsiooni perioodid võivad kujuneda tsüklilisteks;



# STRATEEGILISE JUHTIMISE KOOLKONNAD (33):



## Konfiguratsiooni koolkonna eeldused (2):

- Võti strateegilise juhtimise juurde on stabiilsuse säilitamises või vähemalt kohandatav strateegiline muutus, aga perioodiliselt tuleks ära tunda transformatsiooni vajadus ja olla võimeline juhtima seda protsessi ilma organisatsiooni hävitamata;
- Strateegia koostamine võib olla kontseptuaalne kujundamine või formaalne planeerimine, süstemaatiline analüüs või visiooni kujundamine, kollektiivne õppimine või individuaalne tunnetus või lihtsalt reageerimine keskkonna jõududele, aga iga tegevus peab toimuma õigel ajal ja õiges kontekstis.