

# Pikaajaline planeerimine: üldiselt üksikule ja / või vastupidi

Erik Terk, Tallinna Ülikool

# Disclaimer:

- Kui ma kasutan oma jutus sõnu „planeerimine“ või „planeerija“, siis ei mõtle ma selle kitsalt ruumiliste planeeringute tegemist ja sellega seotud inimeste professioni.
- Mul on arvamus või eelarvamus, et suur osa metodoloogilist tarkust on igasugusele strateegiategemisele ja igat sorti planeerimisele ühine. Sest see on ju tulevikuga tegelemine.
- Kui ei ole, öelge pärast mulle ka.

..... Erik Terk, diplomi järgi tööstuse planeerija

- Planeerimine, sõltumatult millisest planeerimisliigist räägime on alati mäng tulevikuga ja tulevik on täis määramatusi.
- Niikuinii ei teki täpselt sellist fooni nagu eeldasime
- Me ei tea, kui hästi hakkab lahend sellel uuel foonil tööle
- Uuringud näitavad: planeerimine tihti hilineb, harva tekib tema käigus uudseid lahendeid, tihti degenereerub ta lihtsalt bürokraatliku kontrollimise vahendiks.
- Aga ilma vist ka ei saa.
- Millist planeerimist vajame?

## Why have formal plans?

**Preparing** for the inevitable, Pre-empting the undesirable and controlling the controllable

**Codify** strategy (clarify and articulate)

**Convert** (Strategies into routines, objectives, budgets etc)



- Pikaajaline põhjalikult läbitöötatud formaalne plaan saab olla kasulik teatud tingimuste juures ja teatud laadi keskkonnas
- Ma kahtlen idees, et planeerimine peaks olema avalikus sektoris nõo tasapaks. Igal pool ühesugune, ühe mustri järgi tehtud, ühesuguse sügavusega, ühesuguse kohustuslikkuse astmega jne
- Ehkki ma saan aru, et see võiks olla paljude juristide ja finantsistide kaunis unistus.
- Usun, et vajame planeerimist, mis peab olema olemuselt strateegiline ja teostuselt paindlik.

## Where does formal long-term planning work best?

- Stable, mature, regulated industries and environments
- Capital Intensive activities (where the costs and risks are so high that stability and predictability are imposed on the sector)
- Elaborate, complex highly structured organisations/activities
- Tightly couples, dependent operations



# **Planeerija kui patune.**

Henry Mintzberg süüdistab planeerijaid kolmes suures patus.

1. patt: tavapärasest asjade kulgu muuta võivate **katkestuste tekke alahindamine**. Usk, et kõik lähebki nii nagu planeerimisel mõeldi. Katkestuste võimalust ei arvestata, tekkivatele osata reageerida





Mintzbergi teine süüdistus:

**„Mullis elamise“ patt.**



# 3. süüdistus: üleformaliseerimise patt



Mõistliku planeerimisperioodi pikkus sõltub valdkonnast. Reeglina tuleb niikuinii väljatöötatud plaane ümber vaadata ja täpsustada.

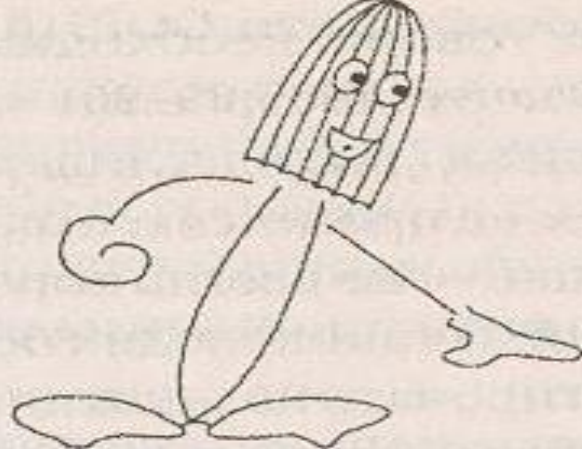
Probleem pole niivõrd planeerimisperioodi pikkuses, aga selles, et Eesti planeerimises on puudu „suurest pildist“ ...

.

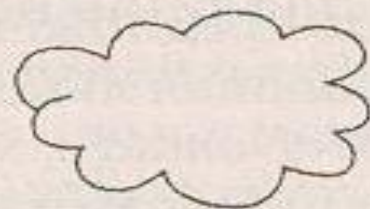
- .. ja see pilt ei ole piisavalt terviklik, holistiline
- Nõrk on nii tema **horisontaalne mõõde**, valdkondade vahelisus ( ehkki peaksime kavandame ju Eesti elu kui tervikut )
- .kui **vertikaalne mõõde**, erinevate tasandite seostatus
- Lisaks veel „vankri ja hobuse “ probleem ruumi kavandamisega tegelevate strateegiliste dokumentide ja nende strateegiliste dokumentide vahel, mis peavad kirjeldama, milliseid põhilisi nihkeid eeldatakse või kavandatakse seal ruumis toimuma hakkavat.

- Eesti avaliku sektori planeerimiskultuur on tervikuna tugevalt formalistlik ja vähe strateegiline
- Täidetakse ettenähtud protseduure, kaasatakse huvigruppe (vähemalt formaalselt), aga tavaliselt toimub pigem olemasoleva tegevussüsteemi update`imine. Keskkonna muutumise üle ei arutata, alternatiivide püstitamist ja valikust püütakse hoiduda, põhiaur läheb üksiktegevustele ja formuleeringutele. Põhiküsimus: mis kujul kellegi „pühad lehmad“ dokumenti kirja lähevad.

- Vaja oleks ka metastrateegiaid (näit SE21 oli sisult metastrateegia) ja *guidelines* tüüpi strateegilisi dokumente. Aga nad ei sobi meie liiga formalistlike/ pragmaatiliste hoiakutega. Me ei oska neid menetleda ja kasutada.
- Strateegilise planeerimise põhiraskuspunkt läheb kõige konkreetsemale, nn manuaaltasandile. Seal kirjas oleva üle, mis tekitab kellelegi eeliseid või piiranguid võib lahti minna selline lööma, et veri väljas.



Стратегия как позиция



Стратегия как перспектива

## ADAPTATION

Act quickly and creatively  
in response to events  
(organizational learning)

## FUTURE

## POSITION

Exploit the high ground: create  
and hold a distinctive position  
(market-back strategy)

Henry Mintzberg  
*The Rise and Fall of  
Strategic Planning*  
1994

Michael Porter  
*Competitive Strategy*  
1980

W. Chan Kim &  
Renée Mauborgne  
*Blue Ocean Strategy*  
2005

Tom Peters &  
Robert Waterman  
*In Search of Excellence*  
1982

Bruce Henderson  
*Essays*  
1966

Kenneth Andrews  
*The Concept of  
Corporate Strategy*  
1971

## MANY

## FEW

W. Edwards Deming  
*Out of the Crisis*  
1986

Gary Hamel &  
C.K. Prahalad  
*Competing for the Future*  
1994

William Abernathy  
& Robert Hayes  
*"Managing Our Way to  
Economic Decline"*  
1980

Chris Zook  
*Profit from the Core*  
2001

Ram Charan &  
Larry Bossidy  
*Execution*  
2002

Michael Hammer  
& James Champy  
*Reengineering the Corporation*  
1993

## EXECUTION

Align people and processes  
for operational excellence  
(the quality movement)

## PRESENT

## CONCENTRATION

Focus on your current  
core business  
(private equity)

Source: Walter Kiechel, *The Lords of Strategy*; Art Kleiner, *The Age of Heretics*; Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, *Strategy Safari*



# Suurprojektidest

- Kõik üleskerkivad suurprojektiideed ei pruugi olla mõistlikud. Kindlasti saab palju ette heita ka suurprojektide kommunikeerimise viisile
- Tundub aga, me Eestis tegelikult enam ei tahagi suurprojekte. Omame nendes suhtes tugevalt negatiivset hoiakut. Eriti siis kui tegemist majanduslikust loogikast aluse saavate suurprojektidega, aga mitte ainult. Ega uut trammiliini ka väga ei taha. Kuulaks parem kukeseent.
- Kardan, et sel pinnal tekib tõsiseid konflikte edaspidigi.

# Suurprojektidest

- Pole realistlik eeldada, et me tulevikus munemegi oma projektid välja ise peale ettekavandatud pikaajalisi arupidamisi. Et sel teel mõtlemeigi välja just meile sobiva raudtee või vabriku.
- Tõenäoliselt satume ka tulevikus seoses suurprojektidega „take it or leave it“ olukorda. See on see, mida Mintzberg kutsus **katkestusteks** tavapärasel asjade käigus. Pakkumine võib tulla küllalt äkki, võib tulla ka väljastpoolt. Ja me peame suutma töötada küllalt lühikese aja jooksul ratsionaalse dialoogi alusel välja otsuse. Mitte suuta tähendab sel juhul loobumist. Nii ohtudest kui võimalustest.

# Suurprojektidest

- Meie viimaste aastate arutelud taolistel teemadel on olnud kõike muud kui ratsionaalsed.
- Diskussioonide ratsionaliseerimiseks vaja kuidagi **numbrid ja narratiivid** kokku viia. Kui üks räägib vaid, et vaat kui tuleb „Põhja konn“ ja teine, et tuleb x protsendi võrra kõrgem tootlikkus või y protsenti lühem veoaeg ja oponendi argument ei huvita, siis dialoogi ei teki.
- Probleem pole vaid konkreetetes huvides, aga ka maailmataju erinevustes. Kuidas tajutakse loodust, kuidas majandust, kuidas inimest, kuidas riiki jne.

# Näide: RB

- Erinevused tulevad suuresti inimese hariduslikust ja professionaalsest taustast, suhtlusringist, elukogemustest jne. See on loomulik, meil ongi eri väärtused, sellega tuleb arvestada.
- Loomulik ei ole kui ei ole kokku lepitud, mis asjast üldse räägitakse, **mis ülesannet lahendatakse**. Kui mina lahendan ühtede eelduste süsteemi ja teie teistsuguse süsteemiga ülesannet, siis pole millegi üle imestada, et saame eri vastused.
- RB puhul ei ole enamikel inimestel siiani selge, mille üle kätš käib.

# RB näide

- Lahendades lokaalset ülesannet, kuidas, omades teatud rahasummat, parandada selle rahaga kõige paremini eesti inimese Eestisest reisimist ei tule lahendiks RB.
- Lahendades ülesannet, kuidas ehitada välja rahvusvahelise ulatusega Põhja- Euroopat Kesk- Euroopaga ühendav transpordikoridor, mis teenindab üheaegselt nii reisijate kui kaubavedu ja peab vastama kõigi osapoolte huvidele ei tule tulemuseks raudteeühendus üle Tartu.
- Kumba ülesannet me lahendame?

	Lokaalne	Rahvusvaheline
Reisija		
Reisija ja kaup		

	2018 (tinglik)	2030	2050
Otsene mōju			
Otsene pluss kaudne mōju			