

Virpi Sorsa, Pekka Pälli, Eero Vaara ja Katja Peltola

*Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena  
kuntaorganisaatiossa*

Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta

Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan

Hanken School of Economics  
Research Reports

70

Helsinki 2010

Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä,  
kommunikaatiosta ja vallasta

Asiasanat: strategia, diskurssi, strategia käytäntönä, dialogisuus, strateginen joh-  
taminen, kuntaorganisaatio, keskustelu, teksti, genre, Lahti, maine

© Svenska handelshögskolan & Virpi Sorsa, Pekka Pälli, Eero Vaara ja Katja  
Peltola

Svenska handelshögskolan  
Institutionen för företagsledning och organisation

Julkaisija:

Svenska handelshögskolan  
Kirjasto  
PL 479  
00101 Helsinki

Puh.: +358 (0)40 3521 376, +358 (0)40 3521 265

Faksi: +358-(0)9-4313 3425

Sähköposti: [publ@hanken.fi](mailto:publ@hanken.fi)

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

Edita Prima Ltd, Helsinki 2010

ISBN 978-952-232-082-7 (painettu)

ISBN 978 952-232-083-4 (PDF)

ISSN 0357-5764

## SISÄLLYSLUETTELO

SAMMANFATTNING .....	1
ABSTRACT .....	3
TIIVISTELMÄ .....	5
1 JOHDANTO .....	7
Uusi näkökulma: strategisen johtamisen diskursiiviset ja sosiaaliset käytännöt .....	8
Tutkimuksen tavoitteet.....	12
Tutkimusaineisto ja tarkastelutapa.....	13
Kirjan rakenne.....	14
2 STRATEGIATEKSTIN RETORIikka: MITÄ STRATEGIATEKSTI TEKEE JA KOETTA TEHDÄ?.....	16
Millainen on strategiateksti? .....	17
Strategiatekstin viestinnälliset tehtävät.....	23
Muutoksen viestintä .....	26
Pelkkää retoriikkaa? .....	30
3 STRATEGIATYÖN KESKUSTELUKÄYTÄNNÖT JA NIIDEN VAIKUTUKSET TOIMIJUUDEN MUODOSTUMISEEN.....	32
Toimijuuden perusedellytykset strategiakeskusteluissa .....	35
Osallistuminen ja retoriset taidot.....	43
Strategiakielen valta .....	53
Keskustelukäytäntöjen vaikutuksista.....	57
4 STRATEGIAN KÄÄNTÄMISESTÄ JA REKONTEKSTUALISAATIOSTA.....	60
Strategian asema toimijaverkossa.....	61
Strategia toimintojen ketjussa ja verkossa .....	64
Tekstit strategian välittäjinä.....	66
Toiminta.....	68
Suunnittelusta ja implementoinnista intertekstuaalisuuteen .....	74
5 STRATEGIATYÖHÖN OSALLISTUMISTA RAJOITTAVIA JA MAHDOLLISTAVIA DISKURSSEJA .....	76
Mystifointi vs. konkretisointi .....	76

Hierarkkisuus vs. dialogi .....	79
Teknologisaatio vs. omakohtainen tulkinta .....	81
Lopuksi.....	83
<b>6 STRATEGIAN VIESTINTÄ MAINEENHALLINTANA.....</b>	<b>86</b>
Maine dialogisena käsitteenä .....	86
Mainetutkimuksen ja dialogisen lähestymistavan suhde.....	88
Viestinnän integraatio ja maineenhallinta.....	89
Maineen kivijalka: oma organisaatio .....	91
Media välittäjänä .....	94
Tapaus ”Kysely kunnan sivistyspalveluista” .....	98
Lopuksi.....	99
<b>7 MITÄ OPIMME STRATEGIASTA MAHDOLLISUUTENA JA     ONGELMANA? .....</b>	<b>101</b>
Valta ja vuorovaikutus .....	102
Strategia inhimillisenä toimintana.....	105
Strategia kielessä ja kielenä.....	106
Dialogisuus mallina strategiatyöhön.....	108
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>112</b>

## SAMMANFATTNING

**Virpi Sorsa, Pekka Pälli, Eero Vaara & Katja Peltola:**

*Strategi som möjlighet och problem i en kommunal organisation: Om språk, kommunikation och makt.*

Undersökningen handlar om kommunalt strategiarbete ur en diskursiv synvinkel. Med diskursiv synvinkel avses här att strategi ses som olika praxis som utformas socialt och som frambringar tolkningar och handling. I enlighet med det diskursiva perspektivet är undersökningens syfte att analysera språkbruk. Analysen fokuserar i synnerhet på strategi och strategiarbete.

Undersökningsobjektet är strategiprocessen i staden Lahtis under åren 2005–2008. Som undersökningsmaterial har använts det officiella strategidokumentet från 2005, diskussioner gällande planering och verkställande av strategin, intervjuer med deltagarna i strategiarbetet, mediatexter och annat textmaterial som har samlats in under forskningsarbetet.

Den här boken är en del av ett forskningsprojekt vars syfte har varit att kartlägga sådana problem och utmaningar som framkommer i samband med strategisk planering och ledning i en kommunal organisation. Projektet har som mål att utveckla olika praxis för att förbättra möjligheterna för de olika grupperna i organisationen att delta i strategiarbete. Det vetenskapliga syftet med undersökningen har varit att gå på djupet med diskursiva synvinklar angående strategiprocessen och därmed få förståelse för de sociala, politiska och ideologiska spänningar som framkommer i samband med strategiarbete.

Undersökningens centrala resultat är följande:

- 1) En strategi bär med sig de synsätt, dogmer och ideologier som har blivit kännetecknande för strategispråket, speciellt när det gäller uppfattningar beträffande hurdan en strategi ska vara och varför den behövs. Detta syns bland annat i strategitexternas genre, strategibegreppens betydelser samt i institutionella praxis på mötesdiskussioner angående strategisk planering.
- 2) En strategi är tolkningsbar och vissa definitioner har lämnats öppna. Dess betydelse skapas alltid på nytt i de sammanhang den används i. Att strategin kan få olika betydelser och tolkningar beroende på sammanhanget stöder uppfattningen om att strategins betydelse är baserad på dialog och är öppen för förhandling.
- 3) Diskurser och diskussionspraxis reglerar och definierar vem som får delta i strategiarbetet och på vilket sätt.
- 4) En strategi har mer makt än de som har skapat den och som har ansvar för den. Undersökningen visar att en strategi i sig själv är en aktör som styr och bestämmer över handlingar och tolkningar. Strategin fungerar som diskussionspartner och används som stöd för argument.

Undersökningen ökar förståelsen för hur strategispråk – texter och diskussioner samt tolkningar av dem – styr strategisk planering. Den belyser också olika sätt med hjälp av vilka strategin och dess tolkningsbara logik i praktiken styr handlandet, till exempel genom att berättiga, möjliggöra eller ålägga viss verksamhet. Framför allt belyser undersökningen principer som ligger bakom planering och tolkning av en strategi. Ur denna synvinkel öppnar den nya möjligheter för organisationer att utveckla praxis som ger de olika aktörerna möjligheten att genuint bli delaktiga i dialogen.

Undersökningens analyser och resultat talar inte bara om strategiarbete utan också om förändringar i det finländska välfärdssamhället. På basis av analysen kan konstateras att en kommunal strategi är ett samhällspolitiskt program, med andra ord, med strategin strävar man efter att välja vilka ekologiska, ekonomiska, sociala och kulturella aspekter som ska läggas vikt vid i verksamheten. I praktiken betyder strategisk planering politisk kamp om i vilken ordning och med vilka betoningar frågorna presenteras i olika sammanhang. Detta förklarar för sin del varför det förekommer sociala, politiska och ideologiska spänningar vid strategisk planering i en kommunal organisation och varför det krävs att kommunal strategi betraktas som holistisk moralisk ledning.

## ABSTRACT

**Virpi Sorsa, Pekka Pälli, Eero Vaara & Katja Peltola:**  
*Strategy as a possibility and constraint in a municipal organization: On language, communication, and power.*

This is a study of municipal strategy work through discursive perspective. Discursive perspective means that strategy is viewed as practices that are socially constructed and produce interpretations and action. Following the discursive view, the study analyzes discourse as actual instances of communicative action. The eventual object of analysis is the doing of strategy and strategy work.

The study focuses on the strategy process of the City of Lahti between the years 2005 and 2008. The data for the study consists of the official strategy document approved 2005 and its various versions and drafts, strategy planning and implementation meetings, media texts and other documentations that have been gathered for the research project from the City's strategy work.

The practical goal of the research project has been to map out specific problems and constraints related to the strategic planning and management in a municipal organization. In addition, the goal has been to develop practices that enhance the opportunity of various actors to participate in strategy work. The academic goal has been to focus on the discursive perspectives on strategy process, and thus to examine the social, political and ideological tensions in strategy work.

The main findings of the study are as follows:

- 1) Strategy bears with itself understandings, doctrines and ideologies that have become naturalized in strategy language as conventionalized interpretations of the form and function of strategies. This shows, for example, in the genre of strategies, the meanings of strategy concepts, and in the institutional practices of meeting interaction of strategic planning.
- 2) Strategy is interpretive in nature and open in terms of its intended meanings. These meanings are iteratively constructed in the contextual use of strategy. Different meanings attached to it in different contexts support the view of the dialogical and negotiable nature of the meaning of strategy.
- 3) Discourses and conversational practices regulate and delineate the participation in strategy work.
- 4) Strategies have power above the responsible managers or other planners of strategy. This study reveals that strategy is itself an actor, guiding and ordering action and interpretations. Strategy is something that is discussed with, something that is leant on.

The study furthers our understanding of how language of strategy – texts and conversations and their interrelated nature – guides strategic planning by shedding light on the ways in which strategy and its interpretive logic guide action in practice for example by justifying, permitting or obligating specific actions. Above all, the study brings insights to the principles of interpretation in strategic planning and strategies. From this perspective, the study opens prospects to develop participatory dialogical practices in organization.

The analyses and results of the study discuss not only about strategy work but also about the recent changes in Finnish welfare state. Municipal strategy is strongly a socio-political program, which means that strategy aims at attaching ecological, economical, social, and cultural weight in the scrutinized issues and actions. Strategizing in the City is political struggle over deciding in which order these

weightings are presented in each situation. This partly explains the social, political and ideological tensions in municipal strategy work and calls for holistic moral agency to contemporary municipal leadership.



## TIIVISTELMÄ

### **Virpi Sorsa, Pekka Pälli, Eero Vaara & Katja Peltola:**

*Strategia mahdollisuutena ja ongelmana kuntaorganisaatiossa: Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta.*

Tutkimus käsittelee kunnallista strategiatyötä diskursiivisesta näkökulmasta. Diskursiivinen näkökulma tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että strategia nähdään käytäntöinä, jotka rakentuvat sosiaalisesti ja tuottavat tulkintoja ja toimintaa. Diskursiivisen näkökulman mukaisesti tutkimuksessa analysoidaan kielenkäyttöä. Analyysin varsinaisena kohteena on strategian ja strategiatyön tekeminen.

Tutkimuksen kohteena on Lahden kaupungin vuosien 2005–2008 strategiaprosessi. Tutkimuksen aineistona on vuonna 2005 hyväksytty virallinen strategiadokumentti, strategisen suunnittelun ja toiminnallistamisen keskusteluja, mukana olleiden ihmisten haastatteluja, mediatekstejä sekä laajasti erilaista tekstimateriaalia, jota on kerätty osana kaupungin strategiatyön tutkimusta.

Kirja perustuu tutkimusprojektiin, jonka käytännöllisenä tavoitteena on ollut karsoittaa kuntaorganisaation strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen liittyviä erityisiä ongelmia ja haasteita sekä kehittää käytäntöjä, joilla parannetaan eri tahojen osallistumismahdollisuuksia. Tieteellisenä tavoitteena on ollut pureutua strategia-prosessiin liittyviin diskursiivisiin näkökulmiin ja sitä kautta tarkastella strategiatyön sosiaalisia, poliittisia ja ideologisia jännitteitä.

Tutkimuksen päätulokset ovat seuraavat:

- 1) Strategia kantaa mukanaan näkemyksiä, oppeja ja ideologioita, jotka ovat luonnollistuneet strategiakieleen ymmärryksinä erityisesti siitä, millainen strategian pitää olla ja mitä strategioilla tehdään. Tämä näkyy esimerkiksi strategioiden tekstilajissa, strategiakäsitteiden merkityksissä sekä strategisen suunnittelun kokouskeskustelujen institutionaalisissa käytänteissä.
- 2) Strategia on tulkinnallinen ja tahdottujen merkitysten osalta avoin: se saa merkityksensä aina uudestaan sellaisissa yhteyksissä, joissa sitä käytetään. Strategialle erilaisissa yhteyksissä annetut merkitykset ja tulkinnat tukevat käsitystä strategian merkityksen dialogisuudesta ja neuvoteltavuudesta.
- 3) Strategisen suunnittelun diskurssit ja keskustelukäytännöt säätelevät ja määrittelevät sitä, kuka saa osallistua strategiaan milläkin tavalla.
- 4) Strategioilla on valtaa yli niiden taustalla olevien vastuullisten tahojen tai laatijoiden. Tutkimus osoittaa, että strategia itsessään on toimija, joka ohjaa ja määrää toimintaa ja tulkintoja, jonka kanssa keskustellaan tai johon esimerkiksi tukeudutaan.

Tutkimus lisää ymmärrystä siitä, miten strategian kieli – tekstit ja keskustelut ja niiden toisiinsa viittaavat tulkinnat – ohjaavat strategista suunnittelua. Tutkimus valottaa myös tapoja, joilla strategia ja siihen liittyvä tulkinnallinen logiikka ohjaavat käytännössä toiminnan tapoja esimerkiksi oikeuttamalla, mahdollistamalla tai velvoittamalla tietynlaiseen toimintaan. Ennen kaikkea tutkimus valottaa strategiaan suunnitteluun ja tulkintaan liittyviä periaatteita. Tältä kannalta tutkimus avaa näkymiä erilaisia toimijoita osallistavan aidon vuoropuhelun kehittämiseen organisaatiossa.

Tutkimuksen analyysit ja tulokset kertovat paitsi strategiatyöstä myös suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan muutoksista. Analyysin perusteella voidaan sanoa, että kunnallinen strategia on vahvasti yhteiskuntapoliittinen ohjelma eli strategialla pyritään valitsemaan toiminnan ekologisia, taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia

painotuksia. Käytännön strateginen suunnittelu on poliittista kamppailua siitä, missä järjestyksessä ja millä painotuksilla nämä kulloinkin esitetään. Tämä selittää myös sitä, miksi myös kunnallisen alan strategiseen suunnitteluun liittyy sosiaalisia, poliittisia ja ideologisia jännitteitä ja miksi kunnan johtamista tulisi tarkastella kokonaisvaltaisena moraalisenä toimijuutena.

## 1 JOHDANTO

Strategisen johtamisen opit ovat levinneet viime vuosina julkisiin organisaatioihin, kuten kuntiin. Osin kyseessä on ollut uuden kielen omaksuminen vanhan suunnittelutermin tilalle. Esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnittelun sijasta puhutaan strategisesta suunnittelusta, ja tavoitteet ovat muuttuneet strategisiksi päämääriksi. Strategisen johtamisen käsitteistö on tuonut mukanaan myös monenlaisia arvoja ja käytäntöjä, jotka ovat muuttaneet ja jopa mullistaneet kuntaorganisaatioiden päätöksentekoa.

Strategisen suunnittelun ja johtamisen oppeihin on liittynyt paljon odotuksia rahoitusvaikeuksien ja rakennemuutospaineiden kanssa painivissa kuntaorganisaatioissa. Parhaimmillaan strategiaopit ja -käsitteet ovat avanneet uusia näkökulmia, helpottaneet priorisoimaan tavoitteita sekä luoneet aiempaa pidempijänteistä pohjaa kuntien päätöksenteolle ja toiminnalle. Monesti strateginen ajattelu ja johtaminen ovat myös innostaneet virkamiehiä, poliittisia päättäjiä ja kuntalaisia osallistumaan entistä innokkaammin päätöksentekoon ja sitoutumaan yhdessä asetettuihin päämääriin. Strategiakieli on omalta osaltaan myös tarjonnut virkistävän vaihtoehdon perinteisemmälle hallinnon ja politiikan kapulakielelle.

Monet strategisen suunnittelun kehittämisprojektit ovat kuitenkin olleet pettymyksiä tai suorastaan epäonnistuneet, mikä on usein johtunut strategiaoppien levittäjien yli-innokkuudesta. Tyypillistä monille kokeiluille on myös ollut, että ymmärrys strategisen suunnittelun ja johtamisen prosesseista, erilaisiin suunnitteluvälineisiin liittyvistä taustaoletuksista ja erityisesti osallistamisen tärkeydestä on ollut ohutta. Näyttää siltä, että monet yrityksissä jo monesti koetut ”virheet” on toistettu uudessa kontekstissa. Erityisiä vaikeuksia strategiaprosessien toteuttajien näkökulmasta on tuonut myös poliittisten päättäjien, virkamiesten ja kuntalaisten erilaisiin muutoksiin liittyvä vastustus, joka on usein merkinnyt koko uuden strategian tai strategiaprosessin vastustusta.

Useimmiten strategisen suunnittelun kehittäminen kunnissa on merkinnyt strategisen johtamisen kielen ja käytäntöjen omaksumista kiinnittämättä huomiota yksityisten yritysten ja kuntien perustavanlaatuisiin eroihin sosiaalisina yksikköinä ja päätöksenteko-organisaatioina. Tämä selittää omalta osaltaan koettuja vaikeuksia ja epäonnistumisia. Kuitenkin näiden oppien käyttöönottoon liittyy myös tietynlaisia poliittisia ja ideologisia jännitteitä, joihin on harvoin kiinnitetty huomiota. Strategisen johtamisen tuomista kuntiin voidaan esimerkiksi pitää osana uusliberalistista yhteiskunnallista projektia, jossa julkisia organisaatioita pyritään muuttamaan yhä enemmän yritysten kaltaisiksi kustannustehokkaasti toimiviksi organisaatioiksi.

Yllä kuvattua muutosta on tarkasteltu osana niin sanottua uutta julkisjohtamista ("New Public Management"). Termiä käytetään usein yleisnimityksenä kuvaamaan julkisella sektorilla tehtyjä uudelleenjärjestelyitä, joiden tuloksena julkisorganisaatiot ovat lähentyneet yritysmaailmaa muun muassa johtamisen, raportoinnin ja kirjanpidon käytännöissä (Dunleavy & Hood, 1994). Uudessa julkisjohtamisessa ei kuitenkaan ole kyse yksittäisistä uudistusprojekteista tai ajatuksista, vaan siinä yhdistyy joukko toisiinsa liittyneitä periaatteita ja ideoita, jotka yhdessä muodostavat tietynlaisen poliittisen ja ideologisen pohjan julkisjohtamiselle.<sup>1</sup>

Kuntien strategisen suunnittelun ja johtamisen prosesseja ei ole kuitenkaan juurikaan systemaattisesti tutkittu Suomessa tai muualla (ks. kuitenkin Eriksson & Lehtimäki, 1998; Rannisto, 2005). Tätä voidaan pitää merkittävänä puutteena nykyisessä tilanteessa, jossa ollaan tekemässä kauaskantoisia päätöksiä kuntien rakenteista ja yhteistyöstä, monenlaisten palvelujen uudelleen järjestämisestä sekä kuntaorganisaatioiden tulevaisuuden johtamis- ja päätöksentekorakenteista.

## **Uusi näkökulma: strategisen johtamisen diskursiiviset ja sosiaaliset käytännöt**

Strateginen johtaminen on suhteellisen uusi liikkeenjohdon käytäntö ja tutkimusala. Sen juuret ovat kuitenkin sodankäynnin käsitteistössä ja sodankäyntiin liittyvissä kirjoituksissa. Liikkeenjohtoon liittyvänä tieteenalana strateginen johtaminen alkoi kehittyä amerikkalaisissa yliopistoissa toisen maailmansodan jälkeen. Taustaa loi liikkeenjohdon tutkimusperinne, joka

---

<sup>1</sup> Taustalla on vaikuttanut länsimaissa 1980-luvulla tapahtunut poliittinen muutos uusliberalistisen ajattelun kasvatettua suosiotaan. Eräs uusliberalismin perustuvan poliittisen linjan pääargumenteista on hyvinvointivaltion koneiston tehottomuus, joka nähdään hallinnollisena epäonnistumisena, sekä sen aiheuttamat esteet kansallisten talouksien luonnolliselle kehittymiselle (Temmes, 1998). Uuden julkisjohtamisen tavoitteena on vähentää tai poistaa kokonaan julkisen ja yksityisen sektorin välisiä eroja sekä siirtyä prosessivastuusta tulosvastuuseen (Hood, 1995). Uudistuksen liikkeellepanevinä voimina olivat suurempi keskittyminen tuloksiin ja kustannus-vaikuttavuuden lisääminen, päätöksenteon hajauttaminen ja joustavuuden lisääminen, vastuun ja kontrollin lisääminen, asiakas- ja palvelulähtöisyys, lisäkapasiteetin luominen strategian ja käytäntöjen kehittämiseen, kilpailun ja muiden markkinaelementtien esittelemisen sekä hallintotasojen suhteiden väliset muutokset (Lynn, 1998). Suomen näkökulmasta katsottuna olennaista on 1990-luvun puolivälistä lähtien käynnistynyt managerialistisesta taustasta johdettu hallinnon uudistuspolitiikka, joka oli onnistunut vakiinnuttamaan niin vahvan aseman niin anglosaksisessa maailmassa kuin muuallakin länsimaissa, että oli mahdollista puhua uudesta merkittävästä hallinnollisen uudistuksen doktriinista. Suomen kohdalla uusi julkisjohtaminen on osa laajentuvaa kansainvälistä kanssakäymistä, minkä seurauksena olemme saaneet vaikutteita huomattavasti laajemmalta alueelta kuin aiemmin viiteryhmänä olleilta Pohjoismailta. Tässä mielessä Suomi on muuttunut tyyppilliseksi kehittyneeksi yhteiskunnaksi, joka haluaa käyttää hyväkseen muiden kehittyneiden maiden kokemuksia. NPM voidaan näin nähdä osana Suomen kansainvälistymisprosessia (Temmes 1998).

oli syntynyt vuosisadan alkupuolella tarkastelemaan yritysten sisäisiä toimintoja sekä niiden ohjausta ja kontrolloimista. Toisen maailmansodan jälkeen länsimaisten yritysten toimintaympäristö alkoi muuttua yhä monimuotoisemmaksi. Liiketaloustieteilijöiden mukaan toimintaympäristön kehitystä tuli tarkastella systemaattisesti ja sen mukaisesti luoda yrityksille ja muille organisaatioille toimintaa ja kehitystä ohjaavaa ”strategiaa”. Näin tutkijoilla oli merkittävä ja aloitteita tekevä rooli strategisen johtamisen ajattelun ja kielen kehittämässä. Yritysjohtajat puolestaan omaksuivat tämän ajattelun nopeasti, koska se tuntui tarjoavan käteviä käsitteellisiä työkaluja kiristyvän kilpailun hahmottamiseen ja kasvulähtöisten tavoitteiden oikeuttamiseen eri sidosryhmille (esim. Knights ja Morgan, 1991).

Sittemmin strategisen johtamisen opit ovat levinneet kaikenlaisiin yksityisiin ja julkisiin organisaatioihin. Strategiadiskurssista on muodostunut hallitseva tapa ajatella ja määritellä päätöksentekoa yrityksissä. Johtajat tai yritykset eivät näytä enää selviävän ilman ”strategiaa”, ”strategista suunnittelua”, ”missioita”, ”visioita” ja niin edelleen. Strategiadiskurssi on onnistunut levittäytymään myös muun tyyppisiin organisaatioihin niin, että olimmepa tekemisissä valtion laitosten, yliopistojen, sairaaloiden, koulujen, päiväkotien tai kansalaisjärjestöjen kanssa, emme voi välttyä törmäämästä erilaisiin diskursiivisiin ja sosiaalisiin käytäntöihin, jotka liittyvät strategiseen suunnitteluun.

Liiketaloustieteiden joukossa strateginen johtaminen on nykyisin vakiintunut tieteenalana, jonka puitteissa on syntynyt erilaisia määrittelyjä strategialle liiketoiminnan, erityisesti organisaation ja markkinoiden välisen suhteen, kuvaajana. Esimerkiksi Whittington (1993) luokittelee lähestymistavat neljän koulukunnan alle, kun taas Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998) jakavat strategiatutkimuksen kymmeneen koulukuntaan. Eri koulukuntien lähestymistavat vaihtelevat strategian rationaalisesta suunnittelusta sen syntymiseen organisaation käytännöissä. Vakiintuneimmat ja vanhimmat käsitykset strategiasta liittyvät rationalistiseen lähestymistapaan. Sen puitteissa strategian nähdään muotoutuvan rationaalisessa suunnitteluprosessissa, jota organisaation ylin johto ohjaa (esim. Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Porter, 1980). Strateginen johtaminen hahmotetaan lineaarisesti etenevänä prosessina, jossa johto määrittää strategiat ja antaa ne organisaatioon toteutettavaksi.

Suunnittelua korostavan lähestymistavan rinnalle on noussut toimintaa korostava suuntaus, jossa strategian nähdään muotoutuvan organisaation käytännöissä (esim. Pettigrew, 1973, 1987; Whittington, 1993; Mintzberg, 1994; Hamel & Prahalad, 1994). Tämän näkökulman mukaisesti strategia syntyy organisaation toiminnoissa, prosesseissa ja eri toimijoiden välillä esimerkiksi oppimisen, valtapoliittisten pelien, kulttuurin tai innovatiivisten yksilöiden myötä. Näiden tutkimusten voidaan jossain määrin nähdä

liittyvän sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan sosiaaliset ilmiöt ja käsitteet – esimerkiksi strategia – tuotetaan sosiaalisesti tietyssä ajassa ja paikassa. Nämäkin tutkimukset eivät kuitenkaan usein ole tarkastelleet kriittisesti strategiakieltä, strategisen suunnittelun ja johtamisen käytäntöjä tai näiden omaksumisen seurauksia.

Viime aikoina useat tutkijat ovat kuitenkin esittäneet kriittisiä näkökulmia ja kyseenalaistaneet vallitsevan strategiatutkimuksen paradigmaattisia lähtökohtia. Kriittiset pohdinnat ovat johtaneet kysymyksiin, miksi nimenomaan ”strategia” nähdään parhaana organisaation päätöksentekoa määrittävänä oppina ja kielenä ja miksi juuri johto on etuoikeutettu strateginen toimija (mm. Knights & Morgan, 1991; Barry & Elmes, 1997; Vaara, Kleymann & Seristö, 2004; Laine & Vaara, 2007). Tutkimuksemme kytkeytyy tähän kriittiseen tutkimusperinteeseen, kun tarkastelemme strategisen suunnittelun ja johtamisen diskursiivisia ja sosiaalisia käytäntöjä.

Puhuessamme diskursiivisista ja sosiaalisista käytännöistä yhdyimme sellaiseen käytäntö-käsitteen määrittelyyn, jossa käytännön nähdään muodostuvan käytännöllisen ymmärryksen, toimintaorientaation ja erilaisten sääntöjen määrittämästä ”sanomisten” ja muiden tekemisten avoimesta kokonaisuudesta (esim. Schatzki, 2002: 87). Strategiakäytäntö tarkoittaa tällöin – yleisellä tasolla määriteltynä – strategiaan liittyviä tekemisiä ja sanomisia, jotka saavat muotonsa tilanteisesti institutionaalisessa kontekstissa.

Kokonaisuutena huomiomme keskipisteessä onkin käytäntöjen paikallinen rakentuminen. Paikalliseen rakentumiseen keskittyminen ei ole vastoin sitä ajatusta, että käytännöt ovat strategian tekemistä muokkaavia käsitteitä, työvälineitä ja -tapoja sekä strategian toteuttamisessa keskeisiä sosiaalisia rutiineja (tästä käytännön määrittelytavasta ks. esim. Mantere, 2005). Paikallisen ja tilanteisen rakentumisen näkökulma pyrkiikin paljastamaan sitä, kuinka esimerkiksi rutiineja tai strategian työvälineitä puhutaan ”eläviksi” – tehdään tosiksi ja kouriintuntuviksi – nimenomaan paikallisissa käytännöissä, joita tässä tutkimuksessa edustavat tutkimusaineistoina olevat kokouskeskustelut, haastattelut, strategiadokumentti tekstinä sekä sanoma-lehtikirjoitukset.

Tutkimuksemme lähtökohta on, että kielen käyttö luo sosiaalista todellisuutta. Käyttäessämme kieltä annamme merkityksiä kohteille, joista puhumme, ja samalla rakennamme tietynlaista todellisuutta. Kieli ei siis ainoastaan kuvaa sosiaalista todellisuutta vaan on osa sosiaalista todellisuutta itseään. Tutkimuksemme keskeinen metodi diskurssianalyysi on kielenkäytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimusta, jossa analysoi-

daan sitä, miten yhteistä sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä (van Dijk, 1997; Fairclough, 2003).<sup>2</sup>

Edellä mainitsemaamme seikkaan paikallisuuden ja tilanteisuuden tärkeästä diskurssianalyysi liittyy erityisesti kahdella tapaa: Ensimmäkin diskurssianalyysi on todellisen kielenkäytön analyysia. Tämä tarkoittaa tutkimuksen teon kannalta sitä, että tutkitaan kielenkäyttöä ja siinä esiintyviä merkityksiä todellisista puhetapahtumista ja todellisista teksteistä. Toinen olennainen diskurssianalyttinen korostus on se, että kielenkäytön tutkiminen on sen tutkimista, mitä ihmiset tekevät tilanteisesti ja toistensa kanssa. Myös tämä korostus johtaa puhumaan käytännöistä niiden paikallisen ilmentymisen kautta.

Diskurssi voidaan yleisesti määritellä kielellisten käytäntöjen joukoksi, joka määrittää, kuinka suhtaudumme ja miten toimimme suhteessa tiettyihin ilmiöihin. Diskurssi on aina sidoksissa sosiaalisiin käytäntöihin ja tiettyihin sosiaalisiin konteksteihin, joissa esimerkiksi käsitteet ja luokittelut luodaan tietyissä sosiaalisissa konteksteissa. Kun niistä tulee sinällään tunnistettavia, eli kun ihmiset alkavat hahmottaa maailmaa niiden kautta, kehittyä sosiaalisia käytäntöjä, jotka toisintavat niihin liittyviä käsityksiä ”totuuskina”.

Tällainen näkökulma on perusteltu kuntaorganisaatio-kontekstissa, jossa on usein kyse yritys ympäristössä kehitettyjen strategisen johtamisen oppien ja diskurssien käyttöönotosta sekä niiden soveltamisesta. Tällaisessa kontekstissa on erityisen mielekästä tutkia sekä strategiadiskurssien käyttöönoton ongelmia ja haasteita että niiden yhteiskunnallisia seurauksia sosiaalisten ja diskursiivisten käytäntöjen tasolla. Esimerkiksi strategiaan liittyvät ideologiset ulottuvuudet, osallistaminen ja sen edistäminen sekä eri tilanteisiin sopivien uusien käytäntöjen ja toimintatapojen luominen ovat monimutkaisia asioita, joiden syvä ymmärtäminen suorastaan vaatii tällaista sosiaalis-diskursiivista tarkastelutapaa.

---

<sup>2</sup> Diskurssianalyysi on poikkitieteellinen metodologia. Toisaalta sillä on kielitieteellinen historia ja painotus, jossa on ollut korostetusti esillä kielenkäytön tutkiminen lausetta laajempina yksikköinä mutta kuitenkin niin, että tutkimuskohde on ollut tavalla tai toisella kielellinen rakenne. Toisaalta taas diskurssianalyysi-nimitystä on käytetty usein postmoderniin ja poststrukturalistiseen filosofiaan (esim. Foucault, 1990, 1995) viitaten tarkoittamaan näkökulmia jopa yhteiskuntajärjestelmien muotoutumiseen. Tällaisten ääripäiden väliin on mahtunut lukuisia erilaisia näkökulmia, joita kuitenkin kaikkia näyttäisi tavalla tai toisella luonnehtivan se yhteinen perusnäkemys, että sosiaalinen todellisuus on jatkuvan tuottamisen ja muuntelun kohteena. Analyysin kohteet ja tasot ulottuvat kielellisistä ilmaisuista metadiskurssihin (Alvesson & Kärreman, 2000), ja menetilat vaihtelevat yksityiskohtaisesta tekstianalyysistä aina laajempien ja yleisempien yhteiskunnallisten sekä kulttuuristen diskurssien tunnistamiseen. Tutkimukset vaihtelevat myös sen suhteen, kuinka neutraalin tai kriittisen suhtautumisen tutkijat ottavat tutkimuksessaan (Phillips & Hardy, 2002).

## Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimusprojektin tavoitteena on hahmottaa kuntaorganisaation strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen liittyviä erityishaasteita sosiaalisdiskursiivisesta näkökulmasta. Tämä on tuore näkökulma strategisen johtamisen kirjallisuudessa ja mielestämme erityisen hedelmällinen lähestymistapa suomalaisen kuntasektorin strategisen johtamisen problematiikan paremman ymmärtämisen kannalta.

Lyhyesti sanottuna tarkoituksena ei siis ole katsoa strategista johtamista kapeasti kunnan ylimmän johdon suunnitteluhaasteena vaan hahmottaa kunnallisalan päätöksenteon monimutkaisuutta ja siihen liittyviä erityisiä ongelmia ja haasteita nykyisessä kuntatalouden murrosvaiheessa. Keskeinen osa tätä päätöksentekoa on strategisen johtamisen ideoiden ja diskursioiden soveltaminen, joka ei ole mitenkään ongelmatonta. Siihen kietoutuvat monenlaiset ideologiset sekä toimijuuteen ja valtasuhteisiin liittyvät kysymykset, joiden merkitystä ei voi yliarvioida. Kyse on siis paitsi mahdollisimman tehokkaasta ja järkevästä päätöksenteosta myös esimerkiksi virkaja poliittisen päätöksentekokoneiston suhteista sekä kunnan työntekijöiden ja kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksista heitä koskevissa kysymyksissä.

Tutkimusprojektin käytännöllisenä tavoitteena on kartoittaa kuntaorganisaation strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen liittyviä erityisiä ongelmia ja haasteita sekä kehittää käytäntöjä, joilla parannetaan eri tahojen osallistumismahdollisuuksia. Tutkimuksen akateemisenä tavoitteena on pureutua strategiaprosessiin liittyviin diskursiivisiin näkökulmiin ja sitä kautta tarkastella strategiatyön sosiaalisia, poliittisia ja ideologisia jännitteitä.

Tällainen käytäntöihin ja diskursseihin mikrotasolla pureutuva tutkimus on parhaiten toteutettavissa pitkittäisenä case-tutkimuksena. Tutkimuksessa onkin tarkoitus yhden tapauksen tarkan analyysin pohjalta tehdä analyytisiä yleistyksiä, jotka auttavat ymmärtämään kuntaorganisaatioiden strategisen johtamisen problematiikkaa yleisemminkin. Lahden kaupunki on tässä mielessä erityisen mielenkiintoinen case. Ensinnäkin kaupunki on viime vuosina kamppailut monien sellaisten haasteiden kanssa, jotka koskettavat suomalaista kuntakenttää laajemminkin. Vaikka tämän keskisuuren kaupungin tilanteessa on omia erityispiirteitä, voidaan sanoa, että Lahden kaupungin päätöksenteon tarkka analyysi auttaa ymmärtämään esimerkiksi kuntien yleisiä taloudellishallinnollisia haasteita, rakenteellisia uudistuksia, yhteistyösuunnitelmia sekä identiteettikysymyksiä erityisen selkeällä tavalla. Toiseksi Lahden kaupungissa on pyritty systemaattisesti kehittämään päätöksentekoa ja erityisesti strategista suunnittelua. Näin case toimii myös esimerkkinä muille kuntaorganisaatioille. Kolmanneksi Lahden kaupungin virkamies- ja poliittinen johto on sitoutunut tähän tutkimus-



suunnitelmaan ja ”avannut ovensa” kriittiseenkin tarkasteluun poikkeuksellisella tavalla. Tämä tarjoaa erityisen hedelmällisen lähtökohdan paitsi suomalaisia kuntia koskevaan myös kansainvälistä tiedeyhteisöä kiinnostavaan tutkimukseen.

## **Tutkimusaineisto ja tarkastelutapa**

Kirjan luvuissa on analysoitu aineistoa, joka kerättiin Lahden kaupungin strategiaprosessista vuosina 2006–2008. Aineisto koostuu dokumenteista, keskusteluista ja haastatteluista. Tekstiaineisto kattaa strategiatekstien lisäksi erilaisia luonnoksia, Power Point -esityksiä, muistioita, kutsuja, asialistoja, sekä tutkijoiden että osallistujien henkilökohtaisia muistiinpanoja sekä lehtiartikkeleja. Tutkimuksen aikana kerättiin media-aineisto, joka kattaa vuosien 2004–2008 aikana Etelä-Suomen Sanomissa ja Uusi Lahti -lehdessä julkaistut lehtiartikkelit, joissa käsiteltiin Lahden kaupungin strategiatyötä tai viitattiin kaupungin strategiaan. Toisen luvun tekstianalyyseissä olemme analysoineet vuonna 2005 hyväksytyä kaupungin strategiatekstiä.

Kokouskeskustelut on nauhoitettu strategian päivitysprosessista 2007–2008. Keskusteluihin osallistuivat muun muassa kaupungin ylin virkamiesjohto, kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus, valtuustoryhmien puheenjohtajat, poliittiset ryhmät, strategia- ja edunvalvontatiimi, toimialojen johtoryhmät ja lautakunnat. Keskusteluja observoitiin strategiaprosessin eri vaiheissa: toiset kokoukset keskittyivät enemmän strategian suunnitteluun, toiset taas strategian toiminnallistamiseen.

Tutkimuksessa myös haastateltiin strategiaprosessiin osallistuneita johtajia ja päättäjiä. Nämä haastattelut tehtiin narratiivisen näkökulman kautta, joka tarkoittaa sitä, että haastateltavia pyydettiin vapaasti ja avoimesti kertomaan asioista ja käytännöistä, joita he näkivät tärkeinä kaupungin strategiatyössä. Haastattelurunkona oli teemakysymyksiä strategisen suunnittelun ja kirjoittamisen käytännöistä, strategiatyöhön osallistumisesta sekä strategian implementoinnista käytäntöihin. Haastatteluissa myös keskusteltiin haastateltavien haasteiksi kokemista aiheista. Sekä keskusteluetä haastatteluesimerkeissä olemme suojanneet tutkimukseen osallistuneet tunnistamiselta siten, että olemme muuttaneet esimerkeissä käytetyt nimet sekä häivyttäneet tunnistettavat seikat aineistoesimerkeistä.

Analyysit siis perustuvat niin luonnollisiin materiaaleihin (tekstit, kokouskeskustelut, lehtiartikkelit) kuin tuotettuihinkin (haastattelut, muistiinpanot). Tällainen aineisto mahdollistaa sekä tilanteessa tapahtuvan toiminnan ja käytäntöjen tutkimisen, että myös eri aineistolähteiden vertailun ja tätä kautta laajemman kuvan saamisen kaupungin strategiaprosessista. Ana-

lyysimetodologiana olemme käyttäneet erilaisia diskursiivisia näkökulmia kuten kriittistä diskurssianalyysia, keskustelunanalyysia ja retorista analyysia. Näiden näkökulmien avulla tarkastelemme käytännön toimintaa ja pyrimme nostamaan esille asioita, joiden kautta ymmärrämme paremmin strategiatyötä kulttuurisena ilmiönä. Tätä tarkoitusta varten nostamme esiin esimerkkien avulla tilanteita, joissa kristallisoituu tyypilliseksi näkemämme strategiakäytäntö tai jotka havainnollistavat mielestämme mielenkiintoista ja tärkeää strategiatyöhön liittyvää ilmiötä. Näin ollen tarkoituksemme ei ole ruotia tekstejä ja keskusteluja siitä näkökulmasta, ovatko ne onnistuneita tai epäonnistuneita, hyviä tai huonoja, oikeita tai virheellisiä, vaan tarkastellessamme diskursiivisia ilmiöitä kiinnitämme huomiota siihen, millaisia kulttuurisia merkityksiä strategiakieli teksteinä ja keskusteluna tuottaa.

Kulttuuriset merkitykset tarkoittavat sitä merkitysten joukkoa, josta kukin tilanne ja kielellinen muotoilu ammentavat ja jota nämä tilanteet ja muotoilut uusintavat ja tuottavat. Toisin sanoin kieli kulttuurisena merkityksimaailmana on sidoksissa siihen, mitä tiedämme, luulemme, tunnemme ja miten mitäkin ilmaisemme, suhteutamme ja tulkitsemme. Analyysissamme ei ole kyse siitä, että pyrkisimme kyseenalaistamaan ”reaalisen todellisuuden” ilmiöiden olemassaolon, vaan ajattelemme, että koska strategiatyö on mitä suuremmissa määrin tekstejä ja puhetta, olemme kielenkäytön ja sen tulkinnan maailmassa. Tästä perustavasta lähtökohdasta olemme siis analysoineet kielellisiä ilmiöitä ja sitä, millaisia tulkintapotentiaaleja, suhtautumistapoja ja toimintaa näihin ilmiöihin kytkeytyy.

## **Kirjan rakenne**

Näiden alkusanojen jälkeen kirjan varsinaiset luvut etenevät seuraavasti. Toisessa luvussa keskitymme strategiakielen retoriikkaan: mitä strategiatekstit ovat ja mitä ne tekevät. Tarkastelemme erityisesti strategiakielen luonnetta tekstilajina, strategiakielen viestinnällisiä tehtäviä, muutoksen viestimistä vakuuttamisen keinoin sekä strategiatekstien vaikuttavuutta.

Kolmannessa luvussa keskitymme keskustelukäytäntöihin ja niiden vaikutukseen toimijuuden rakentumisessa. Pureudumme strategiatyön keskusteluiden dynamiikkaan: strategian luomiseen ja muokkaamiseen vuorovaiikutuksessa. Näiden prosessien keskiössä ovat erilaiset kokoukset ja seminaarit, joissa keskustellaan niistä valinnoista, joita osallistujat tekevät strategiaa laatiessaan. Analysoimme erityisesti toimijuuden edellytyksiä (hierarkia, institutionaalinen rooli ja tieto), toimijuuden rakentumista retoriikan avulla (määrittely, vakuuttaminen, suostuttelu ja monitulkintaisuuden hallinta) sekä strategiadiskurssin valtaa (strategiakäsitteet ja muut tekstit).

Neljännessä luvussa tarkastelemme strategiatyön kieltä kääntämisen näkökulmasta. Analysoimme, miten strategiatyö koostuu lukemisesta, kääntämisestä ja kirjoittamisesta, aktiviteeteista, joiden kautta tekstit saavat uusia merkityksiä eri konteksteissa. Näiden aktiviteettien ketjut ovat olennaisessa roolissa strategiatyössä, jossa viralliset strategiat käännetään ja uudelleen tulkitaan eri osissa organisaatioita. Tällainen kielellinen näkökulma antaa uuden tavan tarkastella strategiatyötä perinteisen suunnittelu–implementointi-jaottelun sijaan.

Viidennessä luvussa keskitymme osallistumisen problematiikkaan. Diskursiivisen näkökulmamme mukaisesti tarkastelemme, miten erilaiset puhe-tavat joko rajoittavat tai edistävät osallistumista. Lahden kaupungin strategiatyön analyysiin perusteella nostamme esiin kolme keskeistä kysymystä: 1) mystifointi vs. konkretisointi, 2) hierarkkisuus vs. dialogi ja 3) teknologisoituminen vs. omakohtainen tulkinta.

Kuudennessa luvussa on kyse viestinnästä ja maineenhallinnasta. Aloitamme pohtimalla maineen käsitettä dialogisesta näkökulmasta. Tämän jälkeen käsittelemme lyhyesti mainetutkimuksen ja oman kielellisen näkökulmamme suhdetta. Luvun lopuksi tarkastelemme areenoita, joilla mainetta rakennetaan. Tässä yhteydessä kiinnitämme erityistä huomiota henkilöstöön ja mediaan.

Viimeisessä luvussa vedämme edellisten lukujen huomioita yhteen. Tulkitsemme teoreettisia havaintojamme nimenomaan käytännön kannalta: miten onnistua strategiatyössä ja miten välttää niitä monia ongelmia, joita kuntien strategiatyöhön väistämättä liittyy. Lähtökohtamme mukaisesti korostamme kielellisen ja viestinnällisen näkökulman tärkeyttä strategiatyön paremmassa ymmärtämisessä, sen kehittämisessä ja käytännön strategiatyön johtamisessa.

## **2 STRATEGIATEKSTIN RETORIikka: MITÄ STRATEGIATEKSTI TEKEE JA KOETTA TEHDÄ?**

Nimenomaan organisaatioissa teksteillä on erityinen tehtävä: ne ohjaavat ja saavat aikaan toimintaa ja erityisesti muutoksia. Voidaankin sanoa, että tekstit ovat usein organisaation toiminnan kannalta performatiivisia, eli yksinkertaisesti sanoen tekstit tekevät asioita organisaatioissa (Cooren, 2004; Cooren ym., 2007).

Tällainen tekstien kyky johtuu yhtäältä tekstien materiaalisesta muodosta, joka mahdollistaa sen, että tekstiin voidaan palata, sitä voidaan käyttää. Niinpä paikallinen merkityksenanto ja tulkinta – yhdellä sanalla sanoen järkeily – esimerkiksi strategiatyössä nojaa siihen periaatteeseen, että kirjalliseen muotoon laadituille ja laadittaville teksteille annetaan tulkintoja. Asiaan liittyvä tärkeä taustaymmärrys on myös se, että kirjallinen muoto itsessään ohjaa tapaa, jolla tulkintoja tehdään. Esimerkiksi kielentutkija M. A. K. Hallidayn (1978) diskurssin (yleisten puhe- ja ymmärrystapojen) ja tekstin suhteen määritelmä ”diskurssi realisoituu teksteinä” tuo hyvin esiin ajatuksen, että yleiset ymmärrystavat todellistuvat ja saavat muotonsa teksteissä. Ymmärrys- ja ajattelutapojen ja tekstin dialektiikka tarkoittaa konkretisoiden sitä, että ”Diskurssit” tapoina mieltää ja ymmärtää asioita tulevat maailmaan ja yhteisen kokemuksen piiriin vasta saadessaan fyysisen muodon. Fyysinen muoto taas puolestaan ohjaa tapoja ajatella. Tässä mielessä diskurssilla on aina tavalla tai toisella fyysinen muoto, mutta juuri kirjallinen teksti on jo ihmiskunnan kehityksen kannalta ollut ja on yhä erityis-asemassa. On todistusaineistoa jopa siitä, että esimerkiksi logiikka itsessään (se, miten asioita järjeilemme) on kirjoitetun kielen seurausta eli eräänlainen kulttuurinen malli (Goody, 1988; Olson, 1994). Joka tapauksessa kirjoitetut tekstit ovat sekä koko yhteiskunnassa että tarkemmin organisaatioissa keskeinen ymmärryksen väline, mikä näkyy siinä, että asioita ei tavallaan ole olemassa ennen kuin ne tavalla tai toisella kirjataan teksteiksi.

Organisaatioiden kannalta on olennaista, että tekstit tunkeutuvat toimintaan, esimerkiksi virallisiin päätöksentekokokouksiin ja erilaisiin suunnittelukokouksiin. Juuri näissä muissa käytännöissä teksteillä – kirjoitetulla kielellä – on valtaa ja voimaa. Valta ja voima – tekstuaalinen toimijuus – tulee näkyviin erityisen selvästi tarkkailtaessa tekstien ja puheiden suhdetta. Teksti vaikuttaa tai jopa järjestää ja järjeistää sekä antaa suunnan sille, mitä ja millä lailla asioita esimerkiksi kokouksissa käsitellään. Tekstin valtaa osoittavatkin hyvin ne havainnot, joiden mukaan tekstin ja puheen vuorovaikutuksen suhde on ennustettava ja systemaattinen (Iedema, 1999; Fairclough, 2006). Tämä tarkoittaa sitä, että sekä tekstit, joita laaditaan, että tekstit, joista keskustellaan, tulevat ihmisten väliseen toimintaan systemaattisina kielellisinä valintoina ja muotoiluina. Kyse ei ole siis vain siitä,

että teksteissä käsitellyt asiat olisivat tärkeitä. Vielä tärkeämpiä käytäntöjä muuttavia ja ohjaavia seikkoja ovat tavat, joilla asioita on sanottu.

Vaikka strategia kirjallisena ja virallisena strategiadokumenttina on paljon muutakin kuin toimintaa ohjaava ja kielelliseen toimintaan pakottava teksti, on sen perusolemus kuitenkin se, että se saa aikaan asioita organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Siinä mielessä sitä voi nimittää *strategiseksi tekstiksi*, että sen tarkoituksena on parantaa organisaation suorituskykyä. Tässä vaiheessa lukija voi kenties esittää ilmiselvän vastaväitteen: ”Ei strategiateksti paranna suorituskykyä vaan strategia”. Tämä vastaväite on kuitenkin helposti kumottavissa: ilman strategiatekstiä strategia ei saa muotoa eikä yhteistä ymmärrystä, sillä miten muuten ajatukset, visiot, toiveet, tavoitteet tai tahtotilat organisaatiossa siirtyisivät ihmiseltä toiselle kuin viestimällä. Jyrkästi muotoillen voi siis väittää, että strategiaa ei toisin sanoen ole olemassa ilman strategiatekstiä, sillä teksti antaa muodon strategialle ja mahdollistaa ymmärryksen strategiasta. Teksti antaa muodon strategialle -väite tarkoittaa sitä, että strategia realisoituu, tulee todelliseksi nimenomaan kirjattuna virallisena ymmärryksenä. Sellaisena se myös saa aikaan uusia tekstejä ja ohjaa niiden rakennetta ja sisältöä. Lahden kaupungin strategiatyötä kuvatessaan eräs haastateltava ilmaisee tämän ajatuksen varsin selvästi:

Tällaista, tämä on niin kun se meidän strategiatyöskentely. Me käydään läpi sitä keväällä, kun pohditaan koko kaupungin strategiaa. Sitten kun me tehdään meidän budjettia, niin me käydään siinä yhteydessä. Meidän budjettiesitykset ja valmistelut mietitään, että miten ne istuu näihin strategioihin. Me tiedetään, ei me tyhmiä olla, että jos me esitetään semmoisia hankkeita, jotka on strategian mukaisia. Niin niihin saa helpommin rahaa kuin niihin, jotka ovat strategian vastaisia. Eli se ohjaa sillä tavalla ihan tietysti käytännössä.

*Johtaja*

Kuten haastateltava korostaa, strategialla on todellakin käytännön vaikutuksia. Eli strategiaa luetaan, ja strategiateksti vaikuttaa toisiin teksteihin – esimerkiksi budjettiehdotuksiin, joiden siis pitää, jotta ne olisivat toimivia, noudatella strategiatekstiä. Tällainen näkemys tuo esiin strategiatekstin intertekstuaalista olemusta. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä ne tekstit, jotka (tiettyä) strategiaa seuraavat että ne tekstit, joita se edeltää, vaikuttavat strategiatekstin muotoon.

## **Millainen on strategiateksti?**

Jotta strategiateksti toimisi ja saisi aikaa toivottuja vaikutuksia, täytyy sen olla strategiateksti. Tällä tarkoitamme sitä, että tekstin täytyy noudatella joitain sellaisia yleisiä rakenteita, jotka ovat tuttuja ja hyväksi havaittuja

monista strategioista. Tällaiseen henkeen voidaan puhua strategiasta *tekstilajina*.

Tekstilajin määrittelemme tässä tutkimuksessa yhteisölliseksi resurssiksi: tietynlaisilla teksteillä on tietynlaisia tavoitteita, ja yhteisö kommunikoi tekstilajin kautta. Kun tarkastellaan strategian tekstilajia yhteisöllisenä resurssina, tärkeäksi kohoaa myös ajatus siitä, että tekstilajit yhtäältä mahdollistavat ja rajaavat yhteisön jäsenten ilmaisua ja toisaalta ohjaavat tekstien tulkintaa (Solin, 2006: 72). Tällä tavoin nähtynä tekstilaji on kokonaisuutenaan yhteisön ammatillisen toiminnan kattava käsite; se ulottuu myös osallistumisen tapoihin ja toimii esimerkiksi strategiakokouskeskusteluissa osallistumista mahdollistavana ja/tai rajoittavana tekijänä (ks. luku 3).

Strategiaa voidaan pitää tekstilajina yksinkertaisesti siitä syystä, että strategiatekstit ovat keskenään niin samankaltaisia, että ne voidaan tunnistaa strategioiksi. Niitä leimaavat tietynlainen sanasto, tietyt tavat sanoa asioita, tietyt jopa pakollisiksi katsottavat osat ja otsikot. Nämä kaikki – tai niiden olemassaolo tietyssä strategiassa – tekevät strategian ”oikeaksi” strategiaksi, eli toisin sanoen strategia on strategia silloin, kun se riittävässä määrin noudattelee tekstilajinsa konventioita. Strategian olemusta enemmän tai vähemmän mutta kuitenkin riittävästi vakiintuneena tekstilajina korostaa myös se, että on olemassa lukemattomia strategiaoppaita, jotka kertovat siitä, millainen strategian pitää olla. Lisäksi strategiaa opetetaan esimerkiksi yliopistoissa ja organisaatioita konsultoidaan kysymyksissä, jotka liittyvät strategioiden laatimiseen.

Tekstilaji on myös retorisen vakuuttamisen väline. Voidaan ajatella, että jos halutaan saada aikaan toivottuja vaikutuksia, on ensiksi vakuutettava lukijat ja strategian käyttäjät siitä, että tämä teksti on strategia. Strategiatekstin vakuuttavuus perustuu osaltaan siis juuri siihen yksinkertaiseen ajatukseen, että strategia noudattaa tekstilajinsa konventioita, muistuttaa muita strategioita. Ensimmäinen seikka konventioiden noudattamisessa on nimeäminen. Se, että jokin teksti nimetään strategiaksi, liittyy sen tekstilajiin ”strategiat”. Nimeen liittyy lupaus funktiosta: kun jokin teksti on nimetty strategiaksi, sen voi odottaa olevan tietynlainen ja sisältävän tietyt osat, jolloin sitä myös osataan lukea strategiana. Strategian strategiaksi rakentavat pakolliset tai vakiintuneet tekstin osat ovat lyhyesti sanoen seuraavat:

- 1) toimintaympäristön kuvaus ja siihen perustuvat strategian laadinnan lähtökohdat (tilanne)
- 2) toiminta-ajatus ja toimintaa ohjaavat perusajatukset ja arvot (missio ja visio)
- 3) tavoitteet (strategiset päämäärät)

4) keinot, joita käyttäen päämääriin päästään (menestystekijät, onnistumisen arviointi ja mittarit).

Mainitut asiat voivat toteutua hieman eri tavoin; tekstilajeille on ylipäätään ominaista se, että niissä on sisäistä vaihtelua (Berkenkotter & Huckin, 1995). Joka tapauksessa mainitut osat ovat niin tavanomaisia strategioissa, että tavalla tai toisella lukija odottaa ne löytävänsä. Tässä mielessä Lahden kaupungin strategia ensinnäkin on strategia, siitä löytyvät kaikki edellä kuvatut asiat. Osien rakennetta, järjestystä ja muotoa myös selitetään itse strategiassa. Strategiassa todetaan esimerkiksi seuraavaa:

(1) Vision tulee pitäytyä vain muutamiin kärkiajatuksiin, jotka eivät saa olla nykytilan vahvuuksia.

(2) Strategiset päämäärät konkretisoivat, avaavat visiota. Ne kertovat mitä visiolla tarkoitetaan, minkä halutaan muuttuvan ja mihin suuntaan kehitystä halutaan ohjata.

Tekstilajin suhteen ensimmäisen esimerkin retoriikka on mielenkiintoinen, sillä tällaiset tekstin lausumat tavallaan osallistuvat tekstilajiin kuuluvien valintojen selittämiseen lukijalle. Esimerkiksi se, että vision tulee pitäytyä vain muutamiin kärkiajatuksiin, on normatiivinen luonnehdinta, joka koskee strategian tekstilajia. Tekstilajia koskiessaan se luonnollisestikin koskee myös tätä tiettyä strategiaa ja tekee strategian rakennetta oikean malliseksi. Toisesta esimerkistä tulee vielä selvemmin esille se, että tekstissä itsessään selitetään sekä tekstin rakennetta että samanaikaisesti tekstin tehtäviä. Molemmat esimerkit ovat sävyiltään opettavia, eli ne selittävät tekstin rakenteen sen tehtävien kautta, mutta samalla ne myös oikeuttavat ja luonnollistavat tekstilajia.

Juuri tältä kannalta voidaan ymmärtää kielen ja vallan suhdetta: kuten Bhatia (2004) sanoo, kielen valta on nimenomaan tekstilajin valtaa. Oikean mallisuus tarkoittaa siis sitä, että se, että visiossa on (vain) muutama kärkiajatus, on oikeaoppista. Strategiateksti ei näin ollen olisi kunnollinen strategia, jos siinä olisi lukuisia kärkiajatuksia, jotka olisivat nykytilan vahvuuksia! Valtaan liittyy tässä yhteydessä se, että normatiiviset lukuohjeet strategiasta opettavat strategiaa sitä tuntemattomille. Samaan aikaan retorisesti oikeutetaan se, miksi tämä strategia on sellainen kuin on. Lukijan voi tulkita joutuvan hyväksymään juuri tämän strategian strategiateksti-perheeseen kuuluvana. Jos lukija olisi esimerkiksi sitä mieltä, että visiossa pitäisi olla useita sivuja kärkiajatuksia, hän tulisi kritisoinneeksi ei vain tätä tekstiä vaan koko tekstilajia. Ja vaikka tekstejä voidaan kyseenalaistaa ja kritisoida, on tekstilajia vastaan vaikeampi hyökätä

Opettavuuteen liittyy olennaisesti se, että tekstin erilaisten jaksojen tehtäviä kuvataan erilaisissa oppaissa hyvinkin tarkasti. Tästä tekstilajitutkimus puhuu nimellä tekstin skemaattinen rakenne (tai diskurssirakenne), millä tarkoitetaan juuri sitä, että tekstin eri osioille voidaan nimetä tehtäviä kokonaisuuden rakentumisessa. Strategioita opettava kirjallisuus antaa usein nimenomaan kuvauksia siitä, millainen jonkin tietyn osion tulisi olla, ja samalla kerrotaan syy tähän. Suorastaan pakolliseksi strategian osaksi luonnehdittavissa olevasta visiosta on todettu muun muassa, että sen tulee olla harkitun epämääräinen, reunoilta terävä ja sisältä sumea (Åberg, 1997). Samoin on korostettu, että vision täytyy puhutella (Kauppinen & Ogg, 1999) tai että sen täytyy olla – ollakseen onnistunut ja sitouttaa henkilöstö – kytköksissä henkilöstön omiin arvoihin (Senge, 1990). Tällaiset kuvaukset ovat ennen kaikkea strategian yhden pakollisen osan tehtävän kuvausta ja sisältävät vain vihjeenomaisesti ajatuksen siitä, millaisena tämä tehtävä voisi kielellistyä. Joissakin esityksissä asiaa tarkennetaan: esimerkiksi Kaplan ja Norton (2004) puhuvat siitä, että visiossa tulisi käyttää värikkäitä, visionäärisiä käsitteitä.

Tekstilajin kannalta olennaista on, että tehtävät nimenomaan kielellistyvät, eli tietyt kielelliset keinot ja niiden merkityspotentiaali valjastetaan käyttöön tiettyjä viestinnällisiä tehtäviä varten. Esimerkiksi se, että visioissa ja missioissa usein käytetään monikon ensimmäisen persoonan muotoja, on omiaan toteuttamaan samastumisen ja henkilöstön sitouttamisen tehtävää (Swales & Rogers, 1995; Williams, 2008).

Lahden kaupungin strategiasta monikon ensimmäisen persoonan muotoja ei juuri löydy. Itse asiassa koko tekstissä on vain yksi ensimmäisen persoonan viittaus. Toisaalta tekstissä on runsaasti sellaisia sinänsä ei-personaalisia viittauksia, joiden tarkoituksen alaan lukija voi helposti samastua. Tämä asia liittyy tekijyyden ja toimijuuden ilmaisemiseen strategiatekstissä. Aktiivimuotoisissa lauseissa – joissa siis tekijä on kielellisessä rakenteessa ilmi-pantuna – tekijänä on toistuvasti *Lahti*, *Lahden kaupunki* tai pelkkä *kaupunki*. *Kaupunki* viittaa useimmiten kaupunkiorganisaatioon juridisena toimijana:

(3) Kaupunki luo osaltaan toimintaedellytykset ja turvaa siten osaamisen kehittymisen Lahdessa

(4) Lahti luo edellytyksiä hyvälle elämälle

Olellaista tällaisessa tekijyyden esitystavassa on se, että subjektitarcoite viittaa koko organisaatioon, eli ajatuksellisesti tekijä on ”me organisaationa”. Strategian laadinnan vastuullinen taho, valtuusto, ei juuri tekijänä esiinny (koko strategiatekstissä vain kolme kertaa). Myöskään yläkäsite kaupunginhallinto ei näyttele tekstissä tekijyydsroolia – tarkkaan ottaen se ei



esiinny subjektina lainkaan. Esitystapa siis tietyllä tapaa kutsuu organisaa-tiota samastumaan meiksi. Tämä on siinä mielessä strategian toimivuuden kannalta tehokas valinta, että strategiassa esitetyt asiat eivät tule esitetyksi ”johdon” omaisuutena, näkemyksinä tai tavoitteina vaan nimenomaan koko organisaation yhteisinä asioina.

Erityispiirre, joka erottaa kaupunkiorganisaation strategian esimerkiksi yritysstrategioista, on tekijyyden esittämisessä myös se, että subjektitar-koitteen ala on usein sellainen, että se yhdistää tai kutsuu samastumaan myös asukkaat<sup>3</sup>:

(5) Lahti on ennakkoluulottomasti kehittyvä ja uudistuva luovien ja osaa-vien toimijoiden kohtaamispaikka.

(6) Lahti on itseään ja kanssaihmiä arvostavien, aktiivisten ihmisten kasvava kaupunki metropolialueella.

Yllä olevissa esimerkeissä subjektin merkitysominaisuuksista korostuu ’paikka’. Implisiitisti paikka kuitenkin sisältää asukkaat, kuten myös yrityk-set ja yhteisöt Lahden alueella. Tätä kautta koko Lahden yhteisöstä raken-tuu sellainen kollektiivinen toimija, jolla on ne ominaisuudet, joita subjekti-tarkoitteisiin esimerkeissä liitetään. Huomattavaa toimijuuden kannalta on, että lauseissa predikatiivit (*kohtaamispaikka* ja *kaupunki*) täsmentävät subjektitarkoitteelle merkityksen ’paikka’ ja käytetyt predikatiivien määrit-teet (*ennakkoluulottomasti kehittyvä ja uudistuva luovien ja osaavien toimijoiden, itseään ja kanssaihmiä arvostavien, aktiivisten ihmisten kasvava*) viittaavat positiivisiin ja inhimillisiin ominaisuuksiin. Tätä kautta subjektista Lahti rakentuu sellainen toimija, johon yhteisöön kuuluvan on helppo samastua. Yksinkertaisesti sanoen: tällainen puhetapa ei kerro niin-kään Lahdesta paikkana vaan pikemminkin lahtelaisista ominaisuuksista.

Suuri osa strategiatekstin lauseista on kuitenkin passiivimuotoisia, jopa yli kolmasosa. Tältä kannalta voi sanoa, että Lahden kaupungin teksti on tyy-pillinen niin sanotun virkatekstin tai hallinnollisen tekstin tekstilajin edus-taja. On todettu (esim. Sarangi & Slembrouck, 1996), että passiivimuotoi-

---

<sup>3</sup> Muodollisesti tällaiset lausumat ovat tavanomaisia myös yritysstrategioissa. Erona on ennen kaikkea lukijan tulkintaposition: yritysstrategiateksteissä vastaavat lausumat ovat tul-kittavissa suhteessa sidosryhmiin promotionaaliseksi, yrityksen ”hyvyyttä”, esimerkiksi hy-viä arvoja mainostaviksi ja samaan aikaan omaa henkilöstä sitouttaviksi. Samat elementit luonnehtivat osin myös kaupunkistrategiaa, mutta olennainen ero on se, että kaupunkilai-set, asukkaat, ovat lukijoina tietyllä tapaa samassa roolissa kuin yrityksissä henkilöstö. Kaupunkistrategia onkin siitä syystä tulkinnallisesti monimutkainen, että yhtäältä se on oman organisaation strategia, mutta toisaalta organisaatio on elimellinen osa koko kau-punkia ja kaupunkilaisia, tavallaan kaupungin sisässä. Näin ollen kaupunkiorganisaation ja asukkaiden suhdetta ei voida ajatella samalla logiikalla kuin yrityksen ja sen asiakkaiden suhdetta, vaikka yhtäläisyyksiä toki löytyykin.

suus on yleisemminkin virkatekstejä ja hallinnollisia tekstejä luonnehtiva piirre.

Tekstin retoriikan kannalta tärkeä seikka on passiiviin kytkeytyvä tekijyyden ja tekemisen suhde. Passiivin henkilöviitteisyys on kielellisessä pintarakenteessa spesifioimatonta, mutta tämä ei suinkaan tarkoita passiivin tekijättömyyttä. Asiaa voi katsoa siten, että passivointi taka-alaa tekijän ja samalla etualaistaa tekemisen, toiminnan. Seuraavissa strategiatekstin esimerkeissä alleviivattuina ovat nimenomaan tekemiset, joille ei siis lause-tasolla ole ilmi-pantuna tekijää, vastuullista agenttia.

(7) Erikoisesti omistajaohjausta ja tilaajaosaamista parannetaan. Myös luottamuselinten ja henkilöiden rooli ja asema uudistetaan strategian toteuttamista tukeviksi.

(8) Asukkaiden peruspalveluista huolehditaan.

(9) Kaupungin omistajapolitiikka on tuloksellista ja omaisuudelle saadaan tavoitteeksi asetettu tuotto.

Tämän kaltaisia esimerkkejä voidaan tulkita siten, että etualaistettuna oleva tekeminen (*parannetaan, uudistetaan, huolehditaan, saadaan*) näyttäytyy varmana. Vastuullisen agentin puuttumisen voi siis itse asiassa tulkita vahventavan sitä tulkintaa, että esitetyt toiminnot ovat faktoja – näin vain tapahtuu tekijästä huolimatta. Implisiitisti tekijöitä on kuitenkin olemassa, ja vaikka tekijä on epämääräisrajainen ryhmä, sille voidaan esittää merkitystulkinta 'puhuja (eli vastuullinen kirjoittajataho) ja epälukuinen joukko muita vastuullisia henkilöitä'. Oikeastaan passiivin persoonaisuus ei näin ollen poikkea siitä, mikä olisi *me*-pronominin viittauksen ala ('puhuja ja epälukuinen joukko muita ihmisiä'). Myös passiivi – jättäessään tarkemmin spesifioimatta, ketkä ovat tekijät – kutsuu tai jopa velvoittaa lukijaa samastumaan viittauksen alaan. Ryhmään kuulumisen on tavallaan tunnistettava esitetystä toiminnasta, mistä seuraakin se, että tekstin toiminnallisen tulkinnan kannalta on olennaista, mistä roolista käsin lukija tekstiä lukee. Toiselle lukijalle se, että esimerkiksi tilaajaosaamista parannetaan, on pelkästään neutraali kuvaus, joka ei suoranaisesti koske itseä, toiselle taas sama kuvaus voi olla velvoite toimia tietyllä lailla. Tähän asiaan palataan vielä tuonnempana tekstin viestinnällisten tehtävien käsittelyn yhteydessä.

Myös edellä esitettyihin passiivimuotoisiin lauseisiin liittyy vielä yksi strategiatekstin kielellinen leimallisuus, nimittäin näennäinen ajattomuus yhdistettynä epämääräisrajaiseen tulevaisuuteen. Näennäistä ajattomuutta on se, että asiat vain tapahtuvat. Retorisesti myös näennäinen ajattomuus vahventaa sellaista tulkintaa, että tapahtuminen on vääjäämätöntä, varmaa.

Näennäisesti ajattomat ilmaukset ovat kuitenkin yhteydessä tulevaisuuteen suuntautumiseen, sillä tapahtuvat asiat ovat joko nykyhetkestä tai menneisyydestä jatkuvia tai jostain epämääräisestä tulevaisuuden aikapisteestä alkavia. Yhtä kaikki, ne jatkuvat tulevaisuudessa. Tulevaisuus on kuitenkin esillä myös lukuisten erilaisten sanavalintojen kautta: esimerkiksi *tulla-*apuverbillä muodostetut verbilausekkeet (esim. *tulee edellyttämään, tulee olemaan, tulee nopeuttamaan*) ja sanat kuten *tulevaisuus, tuleva, kehittäminen, uusi, uudistuminen* ja *lähivuodet* toistuvat tekstissä ja suuntaavat koko strategian tulevaisuutta koskeväksi asiakirjaksi, mikä onkin loogista ajatellen strategian yhtä tärkeää tehtävää, joka on ohjata tulevaa toimintaa.

## Strategiatekstin viestinnälliset tehtävät

Usein tekstilajit kertovat jo nimessään tehtävänsä. Esimerkiksi uutinen uutisoi, tiedote tiedottaa. Samalla logiikalla strategia ”strategioi”. Mutta mitä strategiointi sitten tarkoittaisi? Strategiatutkimus vastaa tähän yleensä periaatteellisista näkökulmista, pyrkien vastaamaan kysymykseen siitä, millaisia käytännöllisiä ja tavoitteellisia merkityksiä strategialle voidaan antaa<sup>4</sup>.

Kun katsotaan tarkemmin strategiatekstin viestinnällisiä tavoitteita, pystytään kirkastamaan ja myös laajentamaan kuvaa koko strategian tavoitteista. Tavoitteet toisaalta näkyvät tekstissä ja toisaalta teksti myös rakentaa näitä tavoitteita. Tavoitteista puhuminen tarkoittaa nimenomaan tekstin tavoitteita, ei niinkään tekstin tekijöiden tavoitteita. Niinpä tekstistä näkyvien tavoitteiden erittely näyttää strategian tavoitteet jopa kenties laajemmin kuin mitä strategiaoppaat strategian tehtävistä kertovat. Lisäksi viestinnällisten tavoitteiden analyysi kertoo myös siitä, millaisilla kielellisillä keinoilla teksti tavoitteeseensa pyrkii.

Edellä mainittu toiminnan ohjaaminen on nostettavissa yhdeksi strategia-tekstin tehtävistä. Tätä tehtävää tai tavoitetta voi pitää hyvin luontevana strategioiden yleisestä, sanottakoon vaikkapa perusymmärryksestä käsin. Perusymmärrys voisi olla siis suurin piirtein sellainen, että strategia osoittaa keinot, kuinka ‘tästä päästään tuonne’. Suunta on siis tavalla tai toisella tulevaisuuteen, mikä näkyikin aiemmin käsitellyssä näennäisessä ajattomuudessa ja futuurimuotoisuudessa.

Toiminnan ohjaaminen tulee kuitenkin erinomaisen hyvin näkyville, kun mietitään strategian lukijan asemaa ja sitä, millaisia puhetekoja lukijoille strategia tekee. Kun strategiaa ajatellaan toimintaa ohjaavana ja jopa vel-

<sup>4</sup> Esimerkiksi Minzberg ym. (1998) listaavat viisi strategiakäsitystä: 1) strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta, 2) strategia on yrityksen johdonmukaista – vaikka ei aina etukäteen suunniteltua – toimintaa, 3) strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla 4) strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta, 5) strategia on liiketaloudellinen juoni.

voittavana ohjenuorana, siitä voidaan helposti nähdä määräyksen kaltaisia puhetekoja. Aiemmin esillä olleet esimerkit 7–9 ovat tällaisia, mutta havainnollistamme asiaa vielä yhdellä esimerkillä.

(10) Tulopohjan vahvistaminen sekä palvelurakenteisiin ja -prosesseihin tehdyt muutokset helpottavat talouden tasapainottamista. Verotusta ei käytetä ensisijaisena kaupungin talouden tasapainotuskeinona.

Lukijan rooli ratkaisee sen, millaisesta puheteosta on kyse. Jos lukija on organisaatioon kuuluva, kyseessä olisi tällaisissa tapauksissa määräys toimia tietyllä tapaa. Esimerkissä 10 olisi tällaisessa tulkinnassa määräyksiä tehdä muutoksia palvelurakenteisiin ja -prosesseihin. Samoin määräys olisi etsiä muita, ensisijaisempia, keinoja talouden tasapainottamiseen kuin verotus. Edelleen kaupunkiorganisaatioon kuuluvalla lukijakunnalle – tai tietyille lukijoille – lausumat voisivat olla myös lupauksia tai uhkauksia. Joka tapauksessa ne kertovat siitä, että jokin toimija tulee tekemään näille asioille jotain. Esimerkiksi tietty osasto tai vaikkapa henkilö voi tunnistaa itsensä tällaiseksi toimijaksi tai vastaavasti toiminnan kohteeksi. Ensimmäisessä tapauksessa puheteko olisi siis joko lupa toimia tai määräys toimia, jälkimmäisessä uhkaus tai lupaus toiminnan kohteeksi joutumisesta.

Vaikka kyseessä on kaupunkiorganisaation strategia, lukijat ja strategian sidosryhmät ovat kaupunkiorganisaatiota laajempi kokonaisuus. Näin ollen esimerkiksi tavallisen veronmaksajan kannalta lausuma *Verotusta ei käytetä ensisijaisena kaupungin talouden tasapainotuskeinona* on lupaus. Suuri osa taas erilaisista toimintojen kuvauksista on kaupunkilaisille ja muille organisaatioon suoranaisesti kuulumattomille neutraaleja kuvauksia tulevasta toiminnasta ja sen luonteesta.

Lukijan tulkintoihin ja kuvausten neutraaliuteen liittyy kuitenkin myös imagon luominen sekä positiivisen identiteetin vaaliminen. Maineen hallinnan ja imagon kannalta mikä tahansa viestinnällinen ja varsinkin avoimesti luettavissa oleva dokumentti on väline, jolla luodaan positiivista kuvaa kaupungista. Strategiadokumentti ei ole tässä asiassa poikkeus, eikä yllättävää olekaan, että strategiatekstissä on aineksia, jotka muistuttavat jonkinlaista mainosta hyvästä asuinpaikasta. Toistamme tässä yhteydessä vielä esimerkit 5 ja 6, joita käsitelimme aiemmin kielellisen tekijyyden ja toimijuuden esittämisen yhteydessä:

Lahti on itseään ja kanssaihmissiä arvostavien, aktiivisten ihmisten kasvava kaupunki metropolialueella.

Lahti on ennakkoluulottomasti kehittyvä ja uudistuva luovien ja osaavien toimijoiden kohtaamispaikka.

Tällainen kielenkäyttö viestii siitä, että strategian yksi tärkeä viestinnällinen päämäärä on luoda kaupungista positiivista kuvaa. Tämä promotoiva periaate kytkeytyy myös organisaation sitouttamiseen ja erityisesti kaupunkilaisten positiivisen ryhmäidentiteetin rakentamiseen. Strategiateksti sisältääkin tältä osin aineksia, jotka ikään kuin kutsuvat samastumaan. Kukapa ei haluaisi olla itseään ja kanssaihmissiään arvostava aktiivinen ihminen tai luova ja osaava toimija?

Havainto imagon ja brändin rakentamisesta on mielenkiintoinen nimenomaan strategioiden osalta. Kaupunkien tai jopa kokonaisten maiden brändääminen on ilmiö, joka on kyllä paikannettu monenlaisiin teksteihin ja puheisiin (esim. Flowerdew, 2004; Fairclough, 2006), mutta tätä ominaisuutta ei ole liitetty strategioihin. Voikin ounastella, että strategioiden toimiminen imagon luomisen välineenä on suhteellisen uusi ominaisuus, joka on sidoksissa siihen, että strategiat ovat vasta melko vähän aikaa olleet avoimia ja kaikkien luettavissa. Tältä kannalta strategiatekstiin liittyvä promotionaalisuus on jokseenkin looginen seuraus siitä, että strategioiden ajateltu potentiaalinen lukija on kuka tahansa ja missä tahansa tarkoituksessa, ei vain organisaatioon kuuluva.

Ennen kaikkea markkinoivuuden tulo osaksi strategiaa viestii paitsi markkinoivan funktion muihin funktioihin työntymisestä myös siitä, että strategian käyttötarkoitus on laajentunut johdon omistamasta ja organisaation toiminnan sisäisen ohjaamisen välineestä organisaation ulkopuolelle. Lahden kaupungin strategiassa tämä näkemys strategiasta on siinä mielessä linjakas, että strategiassa muutoinikin nostetaan yhdeksi strategiseksi päämääräksi juuri vetovoima. Virallisen strategian strateginen päämäärä numero 4 kuuluukin seuraavasti:

(13) Hyvinvointi, elinympäristö ja asumisviihtyisyys ovat kaupungin keskeisiä vetovoimatekijöitä, jotka houkuttelevat kaupunkiin erityisesti nuoria osajia. Lahti tunnetaan kulttuuripalveluistaan ja liikuntamahdollisuuksistaan.

Strategiatekstin tekstilajiominaisuuksien käsittelyn yhteydessä todettiin, että strategialla on tietyllä tapa opettavainen rooli. Opettavuutta voidaankin pitää yhtenä erityisenä tekstin viestinnällisenä päämääränä, mutta se nivoutuu myös kahteen muuhun ilmiöön, joita nimitämme legitimaatioksi ja itse-legitimaatioksi. Legitimaatiolla viittaamme tässä siihen, että strategiatekstin yhtenä tavoitteena on asiaintilojen, tekojen ja toiminnan oikeuttaminen. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että strategiaa voidaan lukea sellaisena toimintaa ohjaavana asiakirjana, että sitä voidaan käyttää perusteluna toiminnalle, esimerkiksi muutoksille. Itse-legitimaatio puolestaan viittaa siihen, että strategiateksti perustelee ja oikeuttaa strategian tär-

keyttä. Tämä asia tulee esiin varsin yksiselitteisesti strategiasta löytyvässä muotoilussa:

(14) Strategia on kaupungin johtamisen keskeinen väline.

Tunnistamamme strategian viestinnälliset tavoitteet ovat siis **(tulevan) toiminnan ohjaaminen, sitouttaminen ja imagon rakentaminen, opettavuus** sekä **legitimointi** ja **itse-legitimointi**. Tähän listaan on lisättävissä vielä **muutosten aikaansaaminen**, jota kuitenkin käsittelemme erikseen seuraavaksi, sillä varsinkin tutkimassamme strategiassa muutokset ja tavat viestiä niistä muodostavat myös oman erityisen asiasyhtensä.

## Muutoksen viestintä

On jokseenkin luontevaa, että tulevan toiminnan ohjaamiseen liittyy myös muutosten viestiminen. Muutoksista on kuitenkin, jotta ne onnistuisivat, hankala vain kertoa. Niinpä muutokset vaativat onnistuakseen retorista vakuuttamista muutoksen välttämättömydestä, tarpeellisuudesta tai hyödyllisyydestä.

Retorista vakuuttamisten lähtökohtana on se, että muutoksille luodaan asiasisältöinen perusta. Tämä tapahtuu rakentamalla asioita tosioiksi, kyseenalaistamattomiksi faktoiksi. Katsotaan tarkemmin yhtä esimerkkiä:

(15) Joko uhkia tai mahdollisuuksia, riippuen kaupungin kyvystä hyödyntää muutosta, ovat globaalin kilpailun lisääntyminen (pääomien, tavaroiden ja ihmisten vapaa liikkuminen) sekä tietoyhteiskunnan haasteet ja teknologian alati kiihtyvä muutos.

Selvästi mahdollisuuksiin luettavia tekijöitä ovat lahtelaisten lisääntyvä vastuunotto itsestään ja toinen toisistaan, yhteisöllisen kumppanuuden lisääntyminen kaupunkiyhteisössä, kaupungin kuuluminen Helsingin metropolialueeseen, lähialueyhteistyö (erikoisesti Pietarin ja Leningradin alueen suuntaan), yliopistokeskustoiminta, imago, logistinen asema sekä pääkaupunkiseudun voimakkaasti lisääntyvä tilanahtaus.

Jo esimerkin alussa tuodaan esiin muutos asiana, joka on fakta. Muutos siis tematisoituu sellaiseksi asiaksi, jotka vasten tässä yhteydessä pohditaan uhkia ja mahdollisuuksia. Retorisesti mielenkiintoista on, että muutokset tehdään tosiksi kielellisillä valinnoilla: mainitut muutokset ovat esimerkiksi globaalin kilpailun lisääntyminen, teknologian alati kiihtyvä muutos, lahtelaisten lisääntyvä vastuunotto itsestään ja toinen toisistaan, yhteisöllisen kumppanuuden lisääntyminen, kaupungin kuuluminen Helsingin metropolialueeseen sekä pääkaupunkiseudun voimakkaasti lisääntyvä tilanahtaus.

Kaikki mainitut voivat olla totta, mutta toisaalta evidenssiä totuudesta ei tarjota. Luetellut muutokset voitaisiin myös kiistää, mutta strategiateksti näyttää totuudet kiistattomina. Kiistattomuuden ja vääjäämättömyyden merkitystulkinnan rakentaa tällaisissa tapauksissa toiminnallisten asioiden esittäminen nominaalimuotoisina, eli esimerkiksi muodot *lisääntyvä* ja *kuuluminen* viittaavat siihen, että niiden kuvaamat ja esittämät ilmiöt ovat kiistattomia, kirjoittajan tai väitteen esittäjän arvioiden ulkopuolella. Nominaalilauseke *lahtelaisten lisääntyvä vastuunotto* valaisee hyvin tätä näkemystä. Lausekkeessa se, että vastuunotto lisääntyy, näytetään prosessina, joka on käynnissä huolimatta ulkopuolisista tekijöistä. *Kaupungin kuuluminen Helsingin metropolialueeseen* -lauseke vastaavasti esittää faktana sen, että Lahti tosiaan kuuluu Helsingin metropolialueeseen. Jos asia olisi ilmaistu väitemuodossa (*Lahti kuuluu Helsingin metropolialueeseen*), olisi väitteen totuus helpommin tulkitsijan kyseenalaistettavissa.

Argumentaation kannalta strategia näyttäisikin yleisesti seuraavan sellaista perustelujen logiikkaa, että ensin todetaan tai rakennetaan fakta, joka sitten perustelee muutostarpeen. Muutostarve taas kytkeytyy johonkin toimintaan, joka edelleen tulee perustelluksi faktan luomasta loogisesta tulkinta-kehyksestä. Esimerkin 16 esittämä argumentaatioketju kristallisoi tämän retorisen periaatteen:

(16) Henkilöstön ikääntyminen edellyttää henkilöstösuunnittelulta uusien keinojen käyttöönottoa ammattitaitoisen työvoiman säilyttämisen turvaamiseksi.

Faktojen rakentaminen tai niiden toteaminen on tärkeää siksi, että ne muodostavat perustan muutostarpeelle. Muutokset näyttäytyvät tällöin ennen kaikkea loogisina. Lisäksi strategian argumentaatiotavassa korostuu se periaate, että muutokset ovat myös pakollisia. Pakollisuus tai väistämättömyys on yleisemminkin vahva retorinen keino, jolla muutokset oikeutetaan (Sudaby & Greenwood, 2005). Muutosjohtamisen konsulttikirjallisuudessa jopa opetetaan, että menestyksenkäs muutosjohtaminen vaatii kiireellisyyden ja välttämättömyyden tuntua, jotta muutos koettaisiin tarpeelliseksi ja järkeväksi (Kotter, 1996). Kyse on siis muutostarpeen luomisesta, ja edelleen muutosjohtamiskirjallisuudessa luetellaan useitakin tapoja – muun muassa organisaation ulkopuolisten tavoitetasojen asettaminen tai vaikkapa asiakas- tai asukastyytymättömyyttä ilmentävien tutkimustulosten julkaiseminen – joilla saadaan aikaan muutoksen välttämättömyyden kokemus (tapoja mainitsevat esim. Sadler, 1995; Kotter, 1996).

Tehokkaaksi retorisen keinon tekee erityisesti se, että muutosten tekijä on toimijana vain välikappale; logiikka on siis se, että se joka jotain tekee, te-

kee niin syistä, jotka eivät ole tahdonvaraisia vaan kerta kaikkiaan ulkopuolisia pakkoja:

(17) Kaupunki joutuu muuttamaan palvelutarjontansa perusideaa palveluiden kasvavan kysynnän ja tiukkenevan taloutensa johdosta.

Esimerkissä nominaalimuodot *kasvava kysyntä* ja *tiukkeneva talous* nousevat esille faktoina. Nämä faktat luovat perustan muutokselle, joka koskee palvelutarjonnan perusideaa. Kaupungin toiminta ei ole tahdonvaraista vaan vaihtoehdotonta, ja tässä esimerkissä sanavalinta *joutuu* vihjaa jopa siihen suuntaan, että tehtävät muutokset eivät ole toimijan itsensä hahmottamia.

Muutosten onnistuminen vaatii lukijan vakuuttamista myös muutoksen keinoista:

(18) Hyvinvoinnin edistäminen edellyttää uudenlaista ajattelua. Tulevaisuudessa suurempi vastuu hyvinvoinnista siirtyy lahtelaisille ja heidän yhteisöilleen. Kyseessä on kulttuurin ja asenteen muutos, jonka tavoitteena on vahvistaa lahtelaisten halua tukea ja auttaa toisiaan tarvittaessa.

Esimerkissä on puhe strategisesta päämäärästä, joksi implisiitisti rakentuu hyvinvoinnin edistäminen<sup>5</sup>. Päämäärän toteutumisen keino on *uudenlainen ajattelu*. Uudenlainen ajattelu on nimenomaan muutoksen väline. Tämä tulkinta on tehtävissä kappaleen virkkeiden välisistä sidoksista. Ensimmäisen virkkeen muutoksen keino saa syynsä siitä, mitä toisessa virkkeessä kerrotaan tai väitetään faktuaalisesti tapahtuvan (vastuu hyvinvoinnista siirtyy lahtelaisille). Kolmas virke puolestaan nimeää edellä puhutun muutokseksi ja paikantaa muutoksen keinon (uudenlaisen ajattelun) kulttuuriin ja asenteisiin.

Keinoja kerrotaan myös lukuisissa muissa kohdissa strategiaa. Tyypillistä tälle muutosten keinojen retoriikalle on se, että pragmaattiset merkitykset jäävät epäselviksi. Uudenlainen ajattelu ei ole kovin selvä keino, mutta yhtä epäselviä – toiminnalliselta kannalta – ovat lausumat, joissa keinoksi määrittyy jokin ominaisuus. Seuraava esimerkki on ote tekstistä kohdan ”sisäiset haasteet, muutos- ja uudistumistarpeet” alta. Esimerkissä muutoksen keinoiksi nousevat *kaupunkikonsernin hallittavuus* ja *viestinnän onnistuneisuus*.

---

<sup>5</sup> Implisiitisti siksi, että edeltävässä tekstissä (kappaleessa) mainitaan asioita, kuten peruspalveluista huolehtiminen ja monipuolisuuden ja oman vastuun korostaminen palvelutarjonnassa. Hyvinvoinnin edistäminen kertoo nominatiivimuotoisuudessaan ja oman kappaleensa ensimmäisen lauseen teemana ollessaan siitä, että kyse olisi nimenomaan strategisesta päämäärästä. Tällainen lukijan tulkinta perustuu tekstin koheesion periaatteelle.



(19) Kaupunkikonsernin hallittavuus toiminnan ja talouden ohjauksen kannalta on merkittävä tekijä.

Muutosten ja uudistusten toteuttamisen eräs tärkeä edellytys tulee olemaan viestinnän onnistuneisuus.

Epäilemättä kyseiset asiat ovat tärkeitä keinoja tai edellytyksiä muutoksille ja niiden onnistumiselle. Lukija, strategian käyttäjä tai strategian laatijakaan eivät kuitenkaan välttämättä tiedä, mitä nämä asiat tarkoittavat. Tällä (tai vastaavilla) tavoin luonnehditut asiat johtavat jatkuviin merkitysneuvotteluihin niin strategioista vastaavien kuin strategian vaikutuspiirissä olijoiden piirissä. Taas yksinkertaistaen: viestinnän onnistuneisuus on tärkeä asia, mutta on jo teoreettisestikin melkoisen vaikea määritellä sitä, mitä on viestinnän onnistuneisuus. Tässä ei ole kyse vain retorisesti mielenkiintoisesta ilmiöstä, vaan tällainen strategioiden tapa luonnehtia ilmiöitä kuvastaa ja määrittää strategiatyötä. Tekstiin kirjoittuvat merkityskamppailut ja monella mahdollisella tapaa ymmärrettävät lausumat johtavat strategia-työssä siihen, että käytettyjen luonnehdintojen merkitysten määrittely tulee keskeiseksi strategiatyön kohteeksi. Monimerkityksisyydet tai muutoin kontekstuaalisen ymmärryksen kannalta epäselvät merkitykset saattavat johtaa myös siihen epätoivottuun vaikutukseen, että strategian lukijat pitävät sitä pelkkänä sanahelinänä.

Muutosten retoriikkaan liittyy tärkeänä asiana myös näennäisen yhdenmielisyyden esittäminen. Tämä on tekstin ominaisuus tai erilaisten raportti- ja suunnittelutekstien tyypillisuus (vrt. Iedema, 1999), joka näkyy muun muassa siinä, että teksti ei sisällä osoituksia erilaisista tavoista ymmärtää ilmaistuja asioita. Kun tekstissä on muutoinkin melko vähän puhujan suhtautumista osoittavaa ainesta, rakentuu kuva yhdenmielisestä ja asiastaan varmastakin kirjoittajasta. Yhdenmielisyyden on kuitenkin näennäinen ja tekstin tuottama ominaisuus, koska voidaan helposti osoittaa, että tekstin tyyni toteavuus siitä, mitä mieltä asioista ollaan, ei ole yksiyksisessä suhteessa strategian laatijoiden yhdenmielisyyteen ks. myös luku 3).

Yhdenmielisyyden voi olla myös *muutoksen syy*. Seuraavassa esimerkissä yhdenmielisinä näyttäytyvät lahtelaiset, kaupungin poliittinen ja virkamiesjohto sekä henkilöstö:

(20) Lahtelaisilla, kaupungin poliittisella ja virkamiesjohdolla sekä kaupungin henkilöstöllä on yhteinen realistinen kuva kaupungin mahdollisuuksista ja niihin liittyvistä odotuksista.

Koska lainaus on otsikon ”strateginen päämäärä” alta, voidaan tulkita, että yhteinen realistinen kuva mahdollisuuksista ja odotuksista on se, johon tähdätään. Tavallaan kyse olisi siis siitä, mikä on muutettavana asiana tai min-

kä halutaan muuttuvan. Näin ollen yhdenmielisyyden kohde, ei niinkään muutoksen keino. Tästä tulkinnasta avautuu toinen tärkeä huomio: jos kyse on muutoksen kohteesta, vihjataan siis siihen, että esimerkiksi mainituilla ryhmillä ei ole (ollut) yhteistä realistista kuvaa. Sana *realistinen* on tässä erityisen mielenkiintoinen, sillä se nostaa esille tulkinnan oikeasta todellisuuden tajusta, joka implisiitisti joillain on mutta suurelta osalta puuttuu.

Esimerkistä käy joka tapauksessa ilmi jonkinlainen särö yhdenmielisyydessä. Säröjä on muitakin, ja ne näkyvät hyvin hienovaraisesti erilaisissa puhujan suhtautumisesta osoittavissa aineksissa. Kun strategiassa todetaan esimerkiksi *Selvästi mahdollisuuksiin luettavia tekijöitä*, on tulkittavissa, että jossain on mahdollinen epätietoisuus tai epävarmuus siitä, ovatko mainitut asiat mahdollisuuksiin luettavia. *Selvästi*-adverbi on kirjoittajan kannanotto, ja sellaisena se pyrkii esittämään sanotun asian varmana ja loogisena. Samalla se kuitenkin ilmaisee potentiaalisesti erilaisten käsitysten olemassaolon. Vastaavasti erilaiset kieltämiset strategiassa kertovat siitä, että jotain asiaa on mahdollista ajatella toisin, sitä on ajateltu toisin – tai siitä ajatellaan toisinkin. Näin voidaan ajatella seuraavaa lausetta:

(21) Palveluja ei järjestetä tuotantokapasiteetista lähtien, vaan aitojen asiakastarpeiden pohjalta.

Kieltomuotoisuus tuo tässä yhteydessä esiin kaksi tulkinnallista vaihtoehtoa: joko palveluja on järjestetty tuotantokapasiteetista lähtien tai on mahdollinen joidenkuiden ajatus, että palveluja voitaisiin tai kenties tulisi järjestää tuotantokapasiteetista lähtien. Kannanotto ei sisällä suorasti väittämää jälkimmäisestä tulkinnasta ja konsensuksesta uuden näkökulman puolesta, mutta *ei* on tässäkin kannanotto, joka tekee olemassa olevaksi mahdollisuudeksi *kyllä*-vaihtoehdon. *Kyllä*-vaihtoehto tehdään toisin sanoen näkyväksi sen kieltämisellä eli esimerkissä tuotetaan toisaalta yhdenmielinen käsitys siitä, mitä tehdään. Toisaalta tuodaan näkyville, että näin eivät kaikki välttämättä ajattele. Kyseessä on suuri muutos kaupunkiorganisaation ajattelussa, mutta merkille pantavaa on, että välittömässä kontekstissaan muutosta ei perustella, todetaan vain, mitä tapahtuu.

## **Pelkkää retoriikkaa?**

Edellä on analysoitu strategiatekstiä hyvinkin yksityiskohtaisesti ja kriittiseenkin sävyyn, tekstin valintoja ja niiden tulkintoja pohtien. On syytä kuitenkin muistuttaa, että tavoitteena ei ole ollut osoittaa tekstin tai koko strategian heikkouksia sen koommin kuin vahvuuksiakaan. Johtopäätöksiä toki voidaan tehdä myös siitä, mikä olisi kenties parempi tapa ilmaista asioita.

Analyysimme tekstistä on pyrkinyt myös esittämään, millainen on strategiateksti luonteeltaan ja millaiset seikat saavat aikaan sen, että strategiateksti on strategia. Tässä mielessä kyse ei ole pelkästään tietyn strategiatekstin analyysistä vaan yleisemmin niiden tekijöiden analyysistä, jotka tekevät strategiatekstistä strategian. Strategiateksti – kuten mikä tahansa teksti – on tulosta valinnoista, mutta tekstilaji ja historiallisesti kehittynyt strategia-kieli ohjaavat tekstin valintoja ja tavallaan jopa pakottavat tekstin tietynlaiseksi. Näin ollen strategia tekstinä ei ole niinkään yksittäisten toimijoiden aikomusten ja näkemysten ilmaisu, vaan pikemminkin tuotos, jonka kirjoittamista ja myöhemmin myös tulkintaa ohjaavat ne tekijät, joita strategian tekstilaji ja strategia-kieli kantavat mukanaan.

Tarkoituksena on ollut myös painokkaasti osoittaa sekä teoreettisesti että käytännössä sitä, että strategiateksti ei todellakaan ole teksti, joka olisi vain teksti ilman käytännön merkityksiä. Strategistit, ne jotka strategioita osana työtään esimerkiksi kaupunginhallinnossa tekevät, epäilemättä tunnistavat hyvin tämän lähtökohdan. Sen todistelu on kuitenkin olennaista sikäläkin, että aivan turhan usein erilaiset hallinnolliset tekstit luokitellaan kategoriaan ”se on pelkkä teksti”. Sellaista asiaa kuin pelkkä teksti ei kuitenkaan ole olemassa, sillä kaikki tekstit ovat potentiaalisesti seuraamuksellisia, kuten on kaikki kielenkäyttöämme. Ennen kaikkea analyysin kohteena ovat tässä retorisisessa analyysissä olleetkin tekstin herättämät mahdollisuudet tulkita.

Erityisesti analyysimme strategiatekstin retoriikasta nostaa kuitenkin esiin niitä asioita, jotka ovat strategian laatimisen ja muokkaamisen – strategia-työn – kannalta tärkeitä. Merkitysten moniselitteisyys ja erilaisten ymmärrysten taistot ovat nimittäin keskeinen osa strategian luomisen prosesseja, kuten seuraavassa luvussa osoitamme.

### **3 STRATEGIATYÖN KESKUSTELUKÄYTÄNNÖT JA NIIDEN VAIKUTUKSET TOIMIJUUDEN MUODOSTUMISEEN**

Edellisessä luvussa käsittelimme strategiatekstin retoriikkaa. Tässä luvussa käänämme katseen itse strategiatyöhön: strategian luomiseen ja muokkamiseen vuorovaikutuksessa. Muodolliset strategiaprosessit, joissa tasaisin väliajoin laaditaan ja päivitetään strategiaa, ovat tuttuja monissa kaupunkiorganisaatioissa. Näiden prosessien keskiössä ovat erilaiset kokoukset ja seminaarit, joissa keskustellaan niistä valinnoista, joita osallistujat tekevät strategiaa laatiessaan. Tämän tutkimuksen edustamaan dialogiseen ja diskursiiviseen näkökulmaan viitaten kokoukset ja seminaarit ovat myös osa strategian valintojen tekemistä, eli strategiaa siis tuotetaan nimenomaan vuorovaikutuskäytännöissä.

Kuten edellisessä luvussa osoitimme, näennäisesti yhdenmielinen strategiatekstikin sisältää jälkiä merkitysten kamppailuista ja strategiatyöhön osallistujien tai laajemmin strategian osallisten mahdollisista toisistaan poikkeavista näkemyksistä. Merkityskamppailut tulevat konkreettisesti näkyviksi strategiatyön vuorovaikutuksellisissa keskustelukäytännöissä, joita ohjaa pyrkimys luoda tekstiä, strategiaa virallisena julkilausumana. Osaltaan strategian luomisen ja päivittämisen tekstiksi kristallisoivat keskustelut siis täydentävät kuvaa myös kirjallisesta strategiasta. Osaltaan ne taas valottavat sitä, millaisiin vuorovaikutuksellisiin periaatteisiin itse strategiatyö perustuu.

Tulkitsemme strategiakeskusteluja institutionaalisina keskusteluina. Keskustelun leimallisuudet voidaan esimerkiksi Drewn ja Heritagen (1992) ja Heritagen (1997) institutionaalisen keskustelun luonteenomaisuuksia käsittelevien esitysten pohjalta kuvata seuraavasti:

- Keskustelut ovat päämäärä-orientoituneita. Keskustelulla on syy ja tavoite, joka kytkeytyy joidenkin yhteisesti tiedossa olevien tehtävien suorittamiseen. Strategian luomisen ja päivittämisen keskusteluissa tehtävänä on yksinkertaisesti tehdä strategiaa ja myös ymmärtää yhdessä strategiaa.
- Keskusteluissa on joko eksplisiittisiä tai implisiittisiä vuorottelusääntöjä ja rajoituksia, jotka liittyvät esimerkiksi formaalissa kokoustilanteessa siihen, missä järjestyksessä puhutaan ja miten millaisiinkin vuoroihin reagoidaan. Tietyissä institutionaalisissa keskusteluissa – esimerkiksi oikeussalissa – säännöt ja rajoitukset ovat eksplisiittisiä, joissain – esimerkiksi lääkäri–potilas-keskustelussa – säännöt ja rajoitukset taas ovat enemmänkin kirjoittamattomia mutta silti seu-

rattavia. Niinpä esimerkiksi lääkärin roolina on usein olla se, joka tekee kysymyksiä.

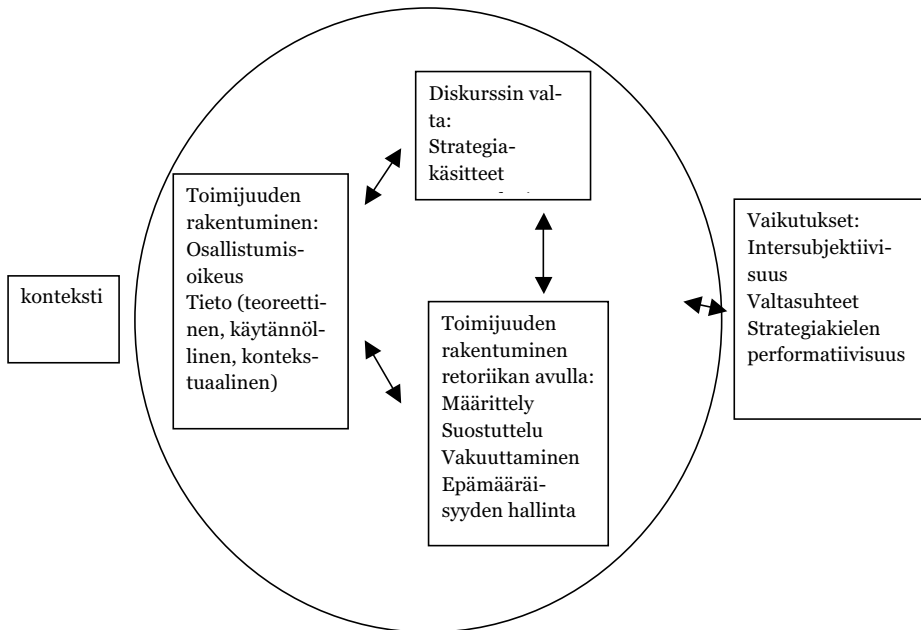
- Keskusteluissa on rajoituksia sen suhteen, millaisia osallistujien kontribuutioita sallitaan. Usein institutionaaliset tilanteet ovat sillä tavoin sosiaalisesti järjestyneitä, että niissä odotetaan osallistujilta esimerkiksi tietynlaista kielenkäyttöä ja tapaa osallistua. Tuomari oikeussalissa ei siis voi esimerkiksi keskeyttää asianajajan puhetta huutamalla vaikkapa ”mun mielestä tuo kelmi joutaisi linnaan”.
- Keskusteluja leimaa yhteinen ammatillinen sanasto ja sanomisen tapa. Näillä osoitetaan yhteistä tietämystä ja rakennetaan ja uusinnetaan ammatillista identiteettiä ja professionaalisuutta. Institutionaalisissa strategiakeskusteluissa tällaisia osoittimia ovat esimerkiksi ilmaukset, jotka osoittavat tietämystä strategiakäsitteistä ja niiden tulkinnasta tai esimerkiksi kunnallisesta päätöksenteosta.
- Keskustelut ovat vallan suhteen asymmetrisiä. Tavanomaisesti institutionaalisessa keskustelussa jollakin tai joillakin puhujilla on enemmän institutionaalista valtaa (esim. opettajalla luokahuoneessa tai puheenjohtajalla kokouksessa). Puhetekojen onnistuneisuuden kannalta tietyn puhujan tietynlaiset puheenvuorot ovat siis todennäköisesti paremmin onnistuneita kuin toisten. Niinpä puheenjohtajan vuoro ”päätetään kokous” on todennäköisesti onnistuneempi kuin jonkin toisen osallistujan ”päätetään kokous”, joka puheenjohtajan sisältävissä kokouksissa saisi loogisesti tulkinnan ehdotus.

Edellä mainitut seikat institutionaalisesta keskustelusta voidaan tulkita siten, että keskustelujen toisaalta selvät ja tiedossa olevat kuten myös toisaalta kirjoittamattomat säännöt ja tavat toimia kehystävät keskusteluihin osallistumista ja mahdollisuuksia osallistua. Nimenomaan työhön kuuluvien keskustelujen – joiksi strategiakeskustelut lukeutuvat – osalta kyse on myös ammatillisen yhteisön rakentumisesta ja sen sääntöjen ja tapojen vaalimisesta. Strategiakeskusteluissa institutionaalisten keskustelujen ”lainalaisuuksien” noudattaminen onkin näin ollen osoitus ammatillisesta identiteetistä ja sen vaatimasta yhteisestä tiedosta.

Voikin sanoa, että institutionaalista keskustelua leimaavat tietynlaiset kaavamaisuudet, joiden kautta osoitetaan ammatilliseen yhteisöön kuulumista. Samalla tuotetaan ja ylläpidetään sitä toimintaa, jonka parissa työskennellään. Kärjistäen voi sanoa, että strategiakeskusteluihin osallistuminen vaatii sitä, että osallistujat ovat sosiaalistuneet strategisteiksi. Hyvä vertaus voidaan ottaa jalkapallopelistä, jota Levinson (1992) pitää, institutionaalisten keskustelujen tapaan, toimintatyypinä. Pelin pelaaminen edellyttää erilaisten kirjoitettujen ja kirjoittamattomienkin sääntöjen ja tapojen osaa-

mista, ja pelin pelaajat (jotta täyttäisivät roolinsa pelaajina) ovat sosiaalis-tuneet näihin sääntöihin. Peliä voi toki yksittäinen pelaaja pelata paremmin tai huonommin, mutta jotta peli olisi olemassa ja pelaaja toteuttaisi vaaditun roolinsa pelaajana, on oltava yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat pelin lainalaisuudet. Peliä pelatessaan jokainen pelaaja toisintaa ja vahvistaa toimintatyyppin 'jalkapallopelellä' olemassaoloa ja toimintatyyppin kautta myös yhteisön (jalkapallopelellä pelaajat) olemassaoloa. Vastaavasti strategiakeskustelut voidaan nähdä toimintatyyppinä: keskustelut ja strategiatkin voivat poiketa paljonkin toisistaan, mutta toimintatyyppinä ne vaativat yhteisön ja yhteisöön sosiaalistumisen. Sääntöjä ja tapoja voidaan tietenkin aina rikkoa, mutta rikkomusten seuraamus on helposti se, että pelaaja on ulkona pelistä, hänen tekemisensä tai sanomisensa eivät tule huomioituksi tai hänen syöttönsä eivät mene perille.

Olemme tutkimuksessamme kiinnittäneet erityistä huomiota strategiakeskustelujen osallistumisesta mahdollistaviin ja rajoittaviin käytäntöihin. Näihin käytäntöihin kytkeytyy myös kunkin keskustelijan *toimijuus* eli se keskustelutilanteesta syntyvä toimija-asema, jonka kautta keskustelija voi toisaalta osallistua keskusteluun tai jäädä keskustelun ulkopuolelle. Toimijuuden ymmärretään muotoutuvan toisaalta strategiakeskusteluun vaikuttavien rakenteiden ja toisaalta käsillä olevan tilanteen yhteisprosessina. Perustaltaan ymmärrämme toimijuuden kuitenkin nimenomaan tilanteiseksi ja paikalliseksi, jolloin sitä voidaan lähestyä empiirisenä kysymyksenä. Tätä kysymystä pyrimme valottamaan diskursiivisen näkökulmamme avulla tarkastelemalla ensinnäkin keskustelukäytäntöjä, jotka ilmenevät strategiakeskusteluissa toimijuuden perusedellytyksinä. Toiseksi tarkastelemme argumentaatiota ja retoriikkaa, jolla keskustelijat pyrkivät vakuuttamaan, suostuttelemaan ja vaikuttamaan keskustelukumppaneihinsa. Kolmas näkökulmamme liittyy kielen valtaan eli siihen, miten käsitteet, diskurssit ja niiden toisto vahvistavat ja rajoittavat toimijuutta keskusteluissa. Seuraava kuva ja sitä seuraavat analyysit kokoavat yhteen löytämämme tekijät ja käsityksemme siitä, millaisia vaikutuksia näillä ilmiöillä on strategiakeskusteluissa.



Kuva 1. Strategiakeskustelua mahdollistavat ja rajoittavat käytännöt

## Toimijuuden perusedellytykset strategiakeskusteluissa

Tässä kirjassa kuvaamamme strategiakeskustelut ovat strategista suunnittelua ja ideointia, joka on perinteisesti ja tyypillisesti ylimmän johdon tehtävä. Vaikka tarkoituksemme on tässä kappaleessa tarkastella strategiakeskustelun sisällä realisoituvia käytäntöjä, on aiheellista todeta, että osallistumista strategiakeskusteluun usein rajoittaa organisaatiohierarkia, joka määrittää sitä, kuka ylipäätään tulee kutsutuksi strategisen suunnittelun kokouksiin. Myös tässä tutkimuksessa keskustelijat edustavat ylintä johtoa ja päättäjiä. Tällaisessa organisaatiohierarkian mielessä keskustelijoilla voi katsoa olevan perusedellytyksenä, että he ovat tietynlaisessa asemassa organisaatiohierarkiassa, minkä jälkeen heillä on suhteellisen samanlainen osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus.

Kun keskusteluja katsotaan paikallisena toimintana, voidaan kuitenkin huomata, ettei organisaatiohierarkia ole keskustelujen ja sitä kautta strategiaan vaikuttamisen kannalta välttämättä – ja kenties ollenkaan – olennainen tai ainakaan olennaisin asia. Oman työkokemuksen ja käytännön toiminnan kautta saadut tiedot ja näkemykset organisaation toiminnasta, yleinen strategioiden ja strategisen suunnittelun (erityisesti strategiakielen) tuntemus ja toisaalta konkretisoivien kertomusten luominen ovat tekijöitä, joiden varaan keskusteluihin osallistuminen ja strategiaan vaikuttaminen rakentuu. Toki tällaiset tekijät voivat yhdistyä asemaan organisaatiossa si-

ten, että joillakin on asemansa puolesta enemmän kokemusta ja sitä kautta vaikkapa käytännön esimerkkejä, tai vastaavasti asema organisaatiossa on voinut tuoda jollekin enemmän kuin jollekin toiselle esimerkiksi kokousrutiinien osaamista. Tässä yhteydessä olemme kuitenkin keskusteluntutkimuksellisessa hengessä kiinnostuneita erityisesti siitä, miten kokouskeskustelun käytännöt *tekevät näkyväksi* niitä tapoja, joilla osallistuminen strategiatyöhön mahdollistuu tai jotka sitä vastaavasti rajoittavat. Keskusteluja analysoidessamme seuraamme eritoten sitä, millä tavoin yleisen ja organisaatiokohtaisen tiedon käyttö, omien kokemusten (tai ehkä paremmin sanottuna oman kokeneisuuden) kautta perusteleminen, strategiaprosessien ja erityisesti strategiakielen tuntemus ja tarinoiden tuominen osaksi keskustelua muokkaavat osallistumisen tapaa ja viime kädessä sitä, millaiseksi ymmärrys strategiasta muodostuu.

Strategiakeskusteluille on myös tyypillistä, että osallistujille rakennetaan keskusteluissa institutionaalinen rooli osoittamalla toimijoille erilaisia vastuuta ja velvollisuuksia. Kaikista ilmiselvin roolitus strategiakeskusteluissa on puheenjohtajuus ja sihteeriys, jotka tuovat mukanaan vastuuta ja velvollisuuksia esimerkiksi kokouksen suunnittelun ja valmistelun suhteen mutta myös mahdollisuuden vaikuttaa kokouksen agendaan, käytettävissä olevaan tietoon ja puheenvuorojen jakautumiseen. Institutionaalinen roolitus ilmenee strategiakeskusteluissa myös esimerkiksi siten, että jonkun velvollisuudeksi nimetään strategiatekstin kirjoittaminen, toinen taas on vastuussa innovoimisesta. Strategiatyöhön liittyvä konsulttien käyttö on myös yksi institutionaalista roolitusta ilmentävä seikka. Konsultit tunnustetaan ja tuotetaan strategiatyön ja -kielen asiantuntijoiksi ja näin ollen heidät oikeutetaan johtamaan strategiaprosesseja sekä arvioimaan organisaatioiden tuottamia innovaatioita ja strategiasuunnitelmia. Institutionaalinen roolitus voi näkyä myös esimerkiksi sellaisina keskustelukäytäntöinä, että johtaja esittää strategiakeskustelussa läsnä olevan virkamiehen valmisteleman tekstin tai esityksen tai että poliittisessa hierarkiassa vastuullisemmassa asemassa oleva puhuu puoluejäsentensä puolesta.

Seuraavan esimerkin kautta päästään käsiksi siihen, kuinka käsitykset keskustelijoiden vastuista ja velvollisuuksista voivat vaikuttaa puheenvuorojen jakautumiseen strategiakeskustelussa.

### **Keskustelun tavoitteen asettaminen**

01	Puheenjohtaja	No joo. Joo se tuli tota tollon väliviikolla
02		asiaa käsiteltiin ja se ikään kuin kiteytyi
03		tähän taulukkoon mihin nyt on tota kalevi
04		yhdistänyt ne fläppitaulut sieltä
05		kokoustilasta. Ne on nyt suurin piirtein ne
06		ajatukset kerätty tähän. Eks sä niistä
07		fläpeistä sä varmaan kirjoittelit suurimman osan



08 eiks näin ollu? Mä ajattelin jos me tän taulukon  
 09 pohjalta käytäs tätä asiaa läpi sillä tavoin  
 10 että voitais kattoo niitä strategisii päämääriä  
 11 vielä mitä mieltä. Miltä ne nyt maistuu kun  
 12 tässä on pikkusen aikaa ikään kun siitä  
 13 edellisestä sessiosta niin meillä oli aika  
 14 tiivis tunnelma ja tehtiin isojakin muutoksia  
 15 tähän tähän näihin päämääriin. Visiohan on ihan  
 16 sanasta sanaan ja pilkusta pilkkuun ennallaan.  
 17 Mut tota jos alotetaan tosta ykkösestä niin  
 18 muutettiin sitä silleen, että nyt siinä oli  
 19 strategisen päämäärän tekstinä, että “kaupunki  
 20 keskittyy ydintehtäviinsä ja asukkaiden  
 21 omavastuuta lisätään”. Ni onks tähän jotakin  
 22 kommentoitavaa teillä? Ensin päämäärä ja sitten  
 23 pitäs miettiä että mikä on se kriittinen  
 24 menestystekijä.  
 25 Heikki Siis puhutaanko me molemmista noista  
 26 strategisista päämääristä ja näistä  
 27 menestystekijöistä?  
 28 Puheenjohtaja No mä aattelin että jos käytäs niin että käytäs  
 29 se päämäärä ja sitten kun se keskustelu alkaa  
 30 olla finaalisissa niin käytäs samassa yhteydessä  
 31 siitä ratkaisevasta menestystekijästä tai  
 32 kriittisestä menestystekijästä keskustelu eli  
 33 käsiteltäs yks kohta kerrallaan  
 34 Heikki Joo no tota-  
 35 Puheenjohtaja Alota sinä

Kuten esimerkistä käy ilmi, puheenjohtajalla on roolinsa kautta oikeus ja velvollisuus asettaa kokoukselle tavoite ja määritellä sen tarkoitus. Esimerkki kertoo myös tehtävänjaosta, jonka puheenjohtaja osoittaa kokoukseen osallistuville: puheenjohtaja tuo esille Kalevin velvollisuuden kokouksessa käsiteltävän tekstin valmistelijana ja muiden oikeuden ja velvollisuuden arvioida valmisteltua työtä. Viittaukset ”jos me tän taulukon pohjalta käytäs tätä asiaa läpi” (rivit 8–9), ”meillä oli aika tiivis tunnelma” (rivit 13–14) ja ”onks tähän jotakin kommentoitavaa teillä” (rivit 21–22) kohdistuvat läsnä oleviin päättäjiin, jotka ovat edellisessä kokouksessa osallistuneet tiiviisti keskusteluun ja tuottaneet tekstiä käsillä olevaan taulukkoon. Puheenjohtajan puheenvuoron kautta heille varautuu oikeus mutta myös velvollisuus kommentoida ja muuttaa esitettyä tekstiä. Puheenvuorossaan puheenjohtaja myös valitsee tavan, jolla työtä tehdään ”Ensin päämäärä ja sitten pitäs miettiä että mikä on se kriittinen menestystekijä”.

Puheenjohtajaa seuraavat vuorot vahvistavat, että osallistujilla on yhteinen näkemys kokouksen tarkoituksesta ja tavoitteista ja että keskustelu jatkuu puheenjohtajan esittämän agendan mukaisesti. Puheenjohtajan roolin ja

vallan näkyväksi tekemisestä on hyvä osoitus Heikin kysymys ”Siis puhutaanko me molemmista noista strategisista päämääristä ja näistä menestystekijöistä?”. Kysymällä Heikki osoittaa puheenjohtajan mahdollista valtaa asian käsittelyyn, ja ottaessaan seuraavan vuoron eli vastatessaan kysymyksen puheenjohtaja tarttuu rooliinsa puheenjohtajana. Kiinnostavasti puheenjohtaja tekee rooliaan näkyväksi myös nimeämällä asian käsittelyn aloituspuheenvuoron ”alota sinä” (rivi 35), vaikka Heikki on juuri edellä aloittanut vuoron. *Aloita sinä* -vuoro onkin tulkittavissa ennen kaikkea puheenjohtajan roolin institutionaaliseksi osoittimeksi, eli puheenjohtajana toimivalle tarjoutuu Heikin kesken jäävän ”joo no tota” -vuoron (rivi 34) perusteella mahdollisuus tehdä näkyväksi keskustelun kulkua ohjaava roolinsa.

Johtajien oikeus ja velvollisuus osallistua strategiakeskusteluun herättää kuitenkin kysymään, onko heillä yhtäläiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa keskusteluun, kun organisaatiohierarkia tai eriytyneet roolit strategiatyössä eivät rajoita heidän osallistumistaan. Kuten institutionaalista keskustelua tutkineet ovat panneet merkille, institutionaaliin keskusteluihin osallistuvat ovat erilaisessa suhteessa sekä tietoon että oikeuteen tietää ja heillä on myös erilainen mahdollisuus päästä tiedon lähteelle.<sup>6</sup> Erilainen suhde tietoon voitaisiin ilmaista toisin siten, että keskustelijat ovat erilaisissa asemissa tiedon määrän ja sen luonteen suhteen. Erilainen suhde oikeuteen tietää kytkeytyy usein organisaatiohierarkiaan ja institutionaaliseen rooliin. Esimerkiksi lääkärin oikeutta tietoon ihmisen medikaalisesta tilasta pidetään suurempana kuin vaikkapa lähihoitajan. Strategiakontekstissa taas esimerkiksi konsulttia saatetaan pitää oikeutetumpana keskustelemaan strategiatermien merkityksistä tai siitä, kuinka strategiaa tulisi tehdä, kuin esimerkiksi kaupungin virkamiestä. Keskustelijat ovat erilaisissa asemissa myös sen suhteen, kuinka helppoa tai vaikeaa heidän on saada ja hakea tietoa erilaisista asioista.

Mielenkiintomme kohdistuu strategiakeskusteluissa juuri tähän tiedon ja tietämisen mahdollisuuden problematiikkaan. Tunnistimme tutkimassamme Lahden kaupunkiorganisaation strategiaprosessissa, että strategiakeskusteluun osallistuminen edellyttää niin teoreettista, käytännöllistä kuin kontekstuaaliskin tietoa. Teoreettisella tiedolla tarkoitamme viittausta johonkin yleisesti tunnustettuun tiedon muotoon kuten tieteeseen, tutkimuksiin, lakiin tai hallinnollisiin asiakirjoihin. Käytännöllisellä tiedolla tarkoi-

---

<sup>6</sup> Tässäkin yhteydessä esimerkkinä voi pitää lääkäri-potilas-keskusteluja (esim. Raevaara, 2000; Ruusuvuori, 2000). Yleistävästi voidaan sanoa, että lääkäri on sekä auktoriteetin että kontrollin haltija suhteessa potilaaseen silloin, kun hän ottaa itselleen aseman esimerkiksi potilaan sairauksista enemmän tietävänä osapuolena (Peräkylä, 2007). Keskustelututkimuksen piirissä on kuitenkin huomattu myös, että tietyissä medikaalissa konteksteissa suhde tietoon saattaa rakentua myös huomattavan tasavertaiseksi (ks. esim. Lehtinen, 2007).

tamme tietoa, joka on saavutettu esimerkiksi tietyn työtehtävän kautta. Kontekstuaalisella tiedolla tarkoitamme tietoa, joka on kertynyt esimerkiksi erilaisiin tilaisuuksiin ja kokouksiin osallistumisten kautta. Keskusteluissa kontekstuaalinen tieto realisoituu esimerkiksi erilaisten sisäpiirin jakamien käsitteiden, metaforien ja tarinoiden kautta. Kontekstuaalinen sisäpiiritieto tulee esille myös sellaisissa puheenvuoroissa, joissa viitataan jonkun sanomisiin ja tekemisiin. ”Sisäpiiri” voi olla myös tietyn yhteisen kulttuurisen ymmärryksen jakava kategoria: esimerkiksi jalkapalloa seuranneet tietävät heti mistä on kyse, kun viitataan ”jumalan käteen”. Samoin strategiakeskusteluissa voi syntyä tapoja ilmaista merkityksiä, jotka vain tilanteessa olleet tietävät tai jotka – tilanteessa ilmenevinäkin – viittaavat muutoin yhteisölliseen tietoon.

Nämä tiedon erilaiset muodot toimivat tilannesidonnaisina keinoina itsen ja toisten positioinnissa. Niiden avulla toisin sanoen rakennetaan toimijuutta ja saavutetaan tilaisuus osallistua strategiakeskusteluun. Seuraavan esimerkin kautta voimme havainnollistaa tätä tiedollisen kompetenssin ilmentymistä. Esimerkissä keskustelijat pyrkivät löytämään kriittistä menestystekijää valitulle strategiselle päämäärälle. Keskustelujen yhtenä keskeisenä tavoitteena oli kehittää itse strategiatyötä siten, että kaupungin strategiaan kirjattavat päämäärät palvelisivat koko organisaatiota. Edellisellä kierroksella kukin toimiala oli kirjoittanut oman strategiansa ja omat strategiset päämääränsä, minkä seurauksena osa keskeisistä päättäjistä oli sitä mieltä, että kaupungin strategisten päämäärien ja toimialojen strategisten päämäärien välinen yhteys oli liian ohut ja näin myös kaupungin strategian ohjaavuus heikkoa. Yhteisten strategisten päämäärien ja niistä johdettavien ratkaisevien menestystekijöiden rakentaminen koko organisaatiolle oli 2007 strategiaprozessissa haaste, joka herätti strategiakeskusteluissa niin kannatusta kuin vastustustakin.

Keskustelukatkelma liittyy juuri tähän työhön ja tilanteeseen, jossa kokoukseen osallistujat ovat käsitelleet erilaisia eri toimialoille sopivia muotoiluja strategisille päämäärille ja ratkaiseville menestystekijöille. Tero, joka toimii kokouksen puheenjohtajana, kannattaa vahvimmin yhteisten päämäärien ja menestystekijöiden rakentamista. Aapo on ennen esittämäämme katkelmaa kyseenalaistanut pyrkimyksen löytää nämä yhteiset päämäärät ja kriittiset menestystekijät esittämällä muiden toimialojen toimintoihin yhtyeensopimattomia esimerkkejä itse johtamastaan toiminnasta. Tästä huolimatta Tero ajaa yhteisten päämäärien löytämistä, jolloin Aapo, Jari, Leila ja Esko näyttävät ikään kuin liittoutuvan Teroa vastaan.

Ilmiö on tuttu keskustelujen konflikteja käsittävässä kirjallisuudessa. Kangasharju (2002) on osoittanut, että liittoutumista tapahtuu erityisesti sellaisten puheenvuorojen jälkeen, jotka kutsuvat ”erimielisyyteen”. Tällaisia ovat erityisesti ehdotukset ja kannanotot.

**Pienemmin stepein eteenpäin**

01 Tero Joo-o no (3) silloin ku se on strategian mukasta  
02 toimintaa ni ni silloin silloin se homma on ok  
03 mutta tällä mä nyt haen sitä että meidän pitäis kattoo  
04 että porukka tekee strategian mukasta työtä. Jos ei  
05 se tee ni silloin on joko strategia pielessä tai sitte  
06 tekeminen pielessä.

07 Aapo Siitä ollaa ihan samaa mieltä  
08 Tero Et sitä mä tässä niinkun-  
09 Aapo [joo]

10 Tero peräänkuulutan. No okei tää menee nyt liian mun pitäis  
11 ehkä mennä nyt pienemmin stepein eteenpäin.

12 Jari Ooks sä luku Hoshin Kanrin teori[aa]?  
13 Tero [En]

14 Jari Se on se mitä sä yrität tos tehdä siihen on olemassa  
15 ihan tällöinen tekniikka ja sen nimi on Hoshin Kanri  
16 ja BSC on johdettu Hoshin Kanrista.

17 Tero En en o [luku sitä  
18 Jari [Et mä niinkun mä niinkun hh et mulla ei  
19 o mitään tota kehikkoo vastaan et nyt on vaan se  
20 et et elävässä elämässä että et jotenkin niinkun mm  
21 mä ajattelen silleen et tää yleinen kuva et me  
22 jumpattas sitä toimialoilla ja kun meillä on ne omat  
23 strategiat ja jumpattas tätä nyt tää tää vuosi ja  
24 katottas sitte ja jos tohon halutaan vahvempi ote  
25 tohon sun logiikalla ni sitte sitä pitäis sitä  
26 työkalua tuoda sitä teoriaa teoriaa li[sää  
27 Leila [mm-m  
28 Tero [varmaa. Var-  
29 maan pitäis tu[oda  
30 Leila [Tai] ottaa joku ulkopuolinen vaikka  
31 [tähän  
32 Aapo [Tero!] jos jos tohon otetaan nyt vaikka joku muu  
33 esimerkki vaikkapa kasvu  
34 Tero Joo-o.  
35 Aapo Ni mitä keskushallinto tekee kasvun eteen?  
36 Tero Hyvä kysymys. Jos se ei te mitään ni sitte se  
37 Aapo [Se ei te mitään]  
38 Esko [Mut hei Tero!] ei kaikkien tarvi tehdä kaikkien  
39 etee [siis]  
40 Aapo [Joo.] Se ei tee mitään vaan me johdetaan siitä  
41 kasvupäämäärästä se mitä me itse tehdään sen  
42 kasvun eteen. se ei tu keskushallinnon ratkasevien  
43 menestystekijöiden kautta  
44 Tero Joo-o  
45 Aapo vaan mä ima- mä imasen noi strategiat tohon meidän  
46 tasolle suoraan ja otan sieltä ratkasevat

47 menestystekijät meille.  
 48 Tero No hei katot-  
 49 Aapo Ja se on se ainoa tapa jos me halutaan ens  
 50 maanantaiks saada jotai aikaseks.  
 51 Tero Joo se on varmaa [ihan totta et  
 52 Aapo [Että me tehää tällanen tarkastelu  
 53 että mitä ne vois olla.  
 54 Tero et et et öö meillä aika ottaa pikkusen niinku  
 55 selkävoiton täst hommasta, mutta se mitä hetkinen joo  
 56 toi se mitä mä olin (3) vielä meinasin että täs vois  
 57 nyt yrittää hahmottaa koska mä haluaisin nyt myös ite  
 58 nähdä tän et toimiiks tää vai eiks tää toimi.

Esimerkin alussa Tero kuvaa sitä, miksi hän pitää tärkeänä esittämänsä strategiamallin seuraamista. Rivillä 12 Jari kääntää keskustelun käsittelemään teoreettista tietoa strategiasta. Kun Jari tuo esille Hoshin Kanrin teorian, hän luo teoreettisen tiedon kautta osallistumiskehikon keskustelulle, joka rajaa Teron vastausvaihtoehdot joko ”kyllä” tai ”en” vastaukseen. Toimijuuden edellytykseksi nousee näin teoreettinen tieto strategisesta suunnittelusta (ks. Goodwin, 1981, 1984), jolloin rajattu osallistumismahdollisuus saattaa Teron epäedulliseen tilanteeseen, koska hän ei tunne esitettyä teoriaa. Suuntaamalla keskustelun käsittelemään strategiateorian tunte-  
 musta Jari myös välttää Teron edellisissä vuoroissa esittämän väitteen ”meidän pitäs kattoo että porukka tekee strategian mukasta työtä” (rivit 3–4) huomioimista ja käsittelemistä (vrt. Heritage 1984: 260).

Täydentävä tulkinta tilanteesta on, että kysymyksellään Jari myös kyseenalaistaa Teron asiantuntijuutta. Tämä kyseenalaistaminen tulee ilmi pienistä kielellisistä vihjeistä kuten arvioinnista ”se mitä sä yrität tos tehdä” (rivi 14), joka heikentää Teron asiantuntijuutta strategiateorian osajana sekä lauseesta ”jos tohon halutaan vahvempi ote tohon sun logiikalla ni sitte sitä pitäs sitä työkalua tuoda sitä teoriaa lisää” (rivit 24–26), joka positioi Teron esittämän mallin ”sun logiikaksi” eli subjektiiviseksi logiikaksi. Leila osallistuu Jarin esittämään kritiikkiin esittämällä ulkopuolisen osajan tuomista mukaan keskusteluun (rivit 30–31). Tällä tavalla hän vahvistaa sekä käsitystä konsulteista strategiatyön asiantuntijoina mutta myös kyseenalaistaa keskustelua johtavan Teron asiantuntijuuden.

Jarin esittämässä kritiikissä keskeinen lausuma on myös ”elävässä elä-mässä” (rivi 20), jonka voi tulkita viittaavan keskustelun ulkopuolella ta-  
 pahtuvaan toimintaan, josta Jarilla on implisiitisti parempi tieto. Jari esit-tää, että hänen käytännöllinen tietonsa organisaation toiminnasta viittaisi siihen, että sen sijaan, että toimialat seuraisivat Teron esittämää logiikkaa, näiden kannattaisi jatkaa olemassa olevan strategian työstämistä. Kun Aapo tulee mukaan keskusteluun, käytännöllisen tiedon kautta saavutettu toimi-  
 juus saa entistä vahvemman aseman. Aapo viittaa puheenvuorossaan kes-

kushallinnon ja toimialojen väliseen työnjakoon kysyessään Terolta, mitä keskushallinto tekee kaupungin kasvua koskevan strategisen päämäärän eteen (rivi 31–35). Jarin ja Aapon puheenvuorojen voi nähdä kytkeytyvän toiseuden kategorisointiin eli he rakentavat näin legitiimiä toimijuutta strategiakeskustelussa toimialaedustuksen kautta ja erottautuvat samalla keskushallinnosta, jonka edustajan roolia kyseenalaistavat. Aapon kysymykseen liittyy myös mielenkiintoinen kielellinen vallan käytön muoto: eksplisiittisyyteen pakottaminen. Tällaisen eksplisiittisyyteen pakottamisen on todettu toimivan keinona, jolla keskustelija voi kontrolloida ja muokata toisten kontribuutioita keskustelussa (Fairclough, 1992: 157). Eksplisiittisyyteen pakottaminen ja toiseuden kategorisointi rakentaa keskustelijoiden välille epäsuhtaa, joka perustuu erilaiseen mahdollisuuteen päästä käsiksi organisaation rutiineja ja menettelytapoja koskevaan tietoon. Teron äänen marginalisoiminen näkyy tilanteessa myös siten, että Aapo keskeyttää toistuvasti hänen puheenvuoronsa (rivit 37, 49, 52).

Esimerkissä tapahtuneen Teron puheen rajoittamisen voidaan nähdä johdettavan erityisesti siitä, että hän itse kutsuu muita arvioimaan hänen esittämänsä mallia sanomalla ”tällä mä nyt haen sitä” (rivi 3), ”sitä mä tässä niinkun peräänkuulutan” (rivit 8–10) ja ”mun pitäs ehkä mennä nyt pienemmin stepein eteenpäin” (rivit 10–11). Nämä arvioivat kuvaukset, joissa Tero puhuu omasta asemastaan käsin, voidaan tulkita myönnytyksiksi, joilla hän madaltaa tilanteessa auktoriteettiaan ja luo mahdollisuuden muille osallistujille käyttää asiantuntijuuttaan. Toisaalta merkille pantavaa on, että mainituissa lausumissa korostuu Teron rooli puheenjohtajana; hänen muotoilunsa nostavat esiin nimenomaan puheenjohtajan diskurssi-identiteetin, joka näkyy erityisesti keskustelun tavoitteen selittämisenä ja asian käsittelytavan ehdottamisena. Keskustelun kuluessa Aapo saa argumentaationsa kautta eräänlaisen keskustelun asijahtajan vallan, mutta viimeisessä vuorossa myös asijahtajuus tavallaan siirtyy puheenjohtajalle hänen institutionaalisen puheenjohtajavaltansa kautta.

Nämä keskusteluissa merkityksellistyvät käytännöt sekä mahdollistavat että rajoittavat osallistumista strategiakeskusteluissa. Osallistumisoikeuden kautta rakentuva toimijuus viittaa siis siihen, ketkä saavat esimerkiksi organisaatiohierarkian tai institutionaalisen roolin perusteella osallistua kokouksiin. Itse keskusteluissa hierarkia saatetaan tehdä näkyväksi esimerkiksi siinä, kuka saa keskeyttää ja kenet. Institutionaalinen rooli viittaa niihin institutionaalistuneihin vastuisiin, velvollisuuksiin ja oikeuksiin, jotka strategiatyössä rakentuvat toimijoille. Näiden eriytyneiden toimijaroolien voidaan nähdä palvelevan käsillä olevan tehtävän suorittamista siten, että osallistujat suuntautuvat toimimaan roolinsa mukaisesti. Tämän näkökulman mukaisesti voidaan todeta, että toimijaroolit voivat esimerkiksi tehostaa ja nopeuttaa keskustelun päämäärän saavuttamista. Asiaa voidaan kui-

tenkin tarkastella myös siten, että eriytyneet toimijaroolit rajoittavat toimijoiden ilmaisuvapautta ja tätä kautta innovatiivisten ideoiden syntyä.

Samalla tavoin tieto voi toimia keskustelua mahdollistavana ja rajoittavana tekijänä. Edellä analysoimamme esimerkki toikin hyvin näkyviin, että keskustelijat ryhmittäytyivät keskustelussa käyttämällä teoreettista, käytännöllistä tai kontekstuaalista tietoa. Tässä ryhmittymisessä tieto näyttäytyi toimijuutta mahdollistavana ja rajoittavana ilmiönä, kun keskustelussa realisoitui osallistujien erilainen tiedollinen kompetenssi.

## Osallistuminen ja retoriset taidot

Strategiakeskusteluissa argumentaation, suostuttelevan ja vakuuttavan retoriikan, merkitys nousi esille erityisesti tavoissa, joilla keskustelijat eksplisiittisesti ja implisiittisesti määrittivät merkitystä tietylle strategialle ja strategiatyölle.

### Mittari on indeksiluku

01 Joonas Niin joku sen tyyppinen asia tänne pitäis  
 02 lisätä, kun palvelu (1.0) oisko se sitten (0.6) se  
 03 on paha kun se on tuolla ton näkökulman nimessä  
 04 toi palvelukysyntä, mutta tota oisko se tota  
 05 asiakastyytyväisyys vai asukkaiden tyytyväisyys  
 06 vai (1.0)  
 07 Pekka Sehän on mit[tari  
 08 Joonas [Mittari on se indeksiluku joka  
 09 saadaan. Se on mittari.=  
 10 Pekka =joo, mut [mut  
 11 Joonas [Asia jossa meidän täytyy onnistua on,  
 12 että asiakkaat on tyytyväisiä siihen mitä me  
 13 tehdä[än.  
 14 Pekka [joo], mut se on niin kun mitattava suure,  
 15 [mitä]  
 16 Joonas [joo]  
 17 Pekka eli eli mä itte näkisin niin et et me voidaan  
 18 asettaa joillekin asioille tavoitteita, jos  
 19 meillä on (0.4) on (0.2) esimerkiksi asukkaiden  
 20 kokema hyvinvointi-  
 21 Joonas nn  
 22 Pekka ni eiks se sitä kautta niistä niistä mittareista  
 23 löydy sitten vastaus tohon (.) tohon  
 24 [kysymykseen  
 25 Joonas [no tämä on osa] sitä hyvin[vointia  
 26 Pekka [nni  
 27 Joonas se hyvinvointi on niin laaja käsite, että sen  
 28 jälkeen mitä Toivokin sano sillon viikko sitten

- 29 ni mä rupesin siitä mielessäni luopumaan koko  
 30 hyvinvoinnista (2.0)
- 31 Pekka No joo se on kyllä ihan totta, että sille on  
 32 erilaisia odotuksia, odotuksia taas tota
- 33 Joonas Joo mut mitattava asiahan sen pitää olla  
 34 ratkasevan menestystekijän [sitähän pitää  
 35 Pekka [Aivan
- 36 Joonas pystyä mittaamaan (0.6) Musta ne on ne asiakas-  
 37 asukaskyselyt, joita tehdään. Ne antaa jonkun  
 38 indeksiluvun, kuinka suuri on tyytyväisten määrä.  
 39 Se on ainakin se meidän tavoite, millä me tehdään  
 40 sitä. Sillon se tyytyväisyys asukkaiden  
 41 tyytyväisyys siihen toimintaan on se, mihin me  
 42 pyrimme, missä pitää ainakin onnistua, jos meinataan  
 43 päästä strategiseen päämäärä[än.
- 44 Pekka [Njoo-o (0.4) Niin siis  
 45 ooksä ehdottamassa sitä strategiseksi päämää[räks  
 46 Joonas [EN en
- 47 Pekka joo joo  
 48 Joonas vaan ratkaisevaksi menestystekijäksi

Esimerkki on lainaus keskustelusta, jossa keskustelijat keskustelevat ehdotetusta kriittisestä menestystekijästä *asukastyytyväisyys*. Koska tarkastelemme esimerkkiä argumentaation näkökulmasta, kiinnitämme huomiota erityisesti siihen, miten keskustelijat käyttävät määrittelyä retorisenä keinona. Esimerkki alkaa Joonaksen puheenvuorosta, jossa hän ehdottaa asiakastytyväisyyttä ratkaisevaksi menestystekijäksi. Pekka kuitenkin tyrmää tämän ehdotuksen määrittelemällä asiakastytyväisyyden mittariksi, jonka seurauksena Joonas määrittelee mittarin indeksiluvuksi. Keskustelu palaa rivillä 33–34 uudelleen strategiäkäsitteiden määrittelyyn. Tällä kertaa Joonas käyttää määrittelyä retorisenä keinona määrittelemällä strategiäkäsitettä *ratkaiseva menestystekijä* siten, että se palvelee hänen ehdotustaan. Määrittelyssään Joonas esittää yleiseksi ja normatiiviseksi ymmärrykseksi termistä *ratkaiseva menestystekijä* sen, että ratkasevan menestystekijän pitää olla mitattavissa. Tällaisen yleisen normatiivisen ymmärryksen esittäminen liittyy siihen, että puhuja määrittelee tapaa, miten asiasta pitää ajatella.

Edellisessä esimerkissä määrittely toimii retorisenä keinona nimenomaan siten, että se liittyy strategiäkäsitteiden määrittelyyn. Seuraavassa esimerkissä määrittely liittyy käsillä olevan aiheen määrittelyyn. Esimerkki on lainaus strategiakeskustelusta, jossa keskustelijat päivittivät strategiatekstiä ja pyrkivät löytämään yhteisesti ymmärrettyä merkitystä strategiaan valitulle keskeiselle päämäärälle *kaupunki keskittyy ydintehtäviinsä ja kaupunkilaisten aktiivisuutta omavastuuseen lisätään*.



## Ydintehtävät

- 01 Jorma        Mutta että jotta saatais ajatukset nyt jotenkin  
02                kulkemaan niin niin mitä ne ydintehtävät on. Jos  
03                ne ydintehtävät on hiihtolatuksen tekemistä ja ja  
04                tota ää aktiivi-iässä olevien ihmisten paapomista  
05                ja kaikkea mahdollista niin tota johonkin jotenkin  
06                tähän täytyis se raja löytää, mitä me tarkotetaan  
07                sillä jos me ihan oikeesti tavotellaan tällstä  
08                ydintehtäviin keskittymistä. Mikä meillä on  
09                sillon päämäärä.
- 10 Mikko        Ihmisen hyvinvointi.
- 08 Kerttu        Ja virikkeellisyys.
- 09 Raimo        Meidän täytyy saada yhteinen nimittäjä sille että  
10                mikä sinne jää jäljelle. Mutta se on just se ongelma.  
11                Mä puhun pikkase tästä perusturvasta vielä,  
12                kun mä sen minkä mä nyt ehdin viime viikolla näitä  
13                näitä pyöritellä niin yritin etsiä sille määrittelyä  
14                ja olin kirjoittanut itelle että täältä että tuota tää  
13                perusturva käsite lähtee perustuslaista ja mä löysin  
14                tällasen tiivistelmän että se on (lukee paperista)  
15                välttämätön toimeentulo työkyvyttömyyden aikana sen  
16                kunta niin kun takaa asukkaille huolenpido-  
17 Usea        valtio, valtio
- 18 Raimo        huolenpidon sitä ikänsä tai puutteellisen  
19                toimintakykynsä vuoksi tarvitseville sen kunta takaa  
20                ja varallisuudesta riippumattoman perusopetuksen  
21                kaikille sen kunta takaa. Kaikki mikä on tän yli, ei  
22                ole perusturvaa.
- 23 Usea        he he he he he
- 24 Raimo        Tässä on teille se vastaus hiihtolatuksiin.
- 25 Hannu        Tuohon täytyy vaan heittää se, että se ei ole. Siis  
26                se seuraava lause niiden perään on jo niin paljon  
29                laaja että että kun mä tein hallinto-oikeuteen  
30                valituksia tai siis valitusten vasteita siitä että  
31                onko perusturva perusturvalain mukaisesti toimittu  
32                tässä asiassa ja siitä johdetuista alemmista  
33                lainsäädännöistä, niin sieltä tulee niin paljon  
34                pykälää perään, että toiminta laajenee ja sitte tää  
35                tulkintaraja on niin ku sanottu ihan veteen  
36                piirretty viiva.
- 37 Raimo        Tän homman clue on tässä se että meidän täytyy löytää  
38                sellasia termejä tänne jotka me ymmärretään samalla  
39                tavalla.
- 40 Kerttu        mmn (hyväksyvästi)
- 41 Raimo        Meidän täytyy kirjottaa sitä auki. Et jos me ei  
42                siihen päästä, me sanotaan hyvinvointi, peruspalvelu

43           tai perusturva ja jätetään sitten sen varaan että  
 44           aijaa jokainen aattelee sen vähän niin kun eri  
 45           tavalla ni eihän meillä oo mitään strategista linjaa  
 46           sillon.

Ensimmäisessä puheenvuorossa Jorma määrittelee käsitettä ydintehtävät. Puheenvuorossaan hän ilmaisee ydintehtävien lavean määrittelyn ongelmalliseksi, sillä lavea määrittely voi johtaa siihen, että ydintehtävinä pidetään ”kaikkea mahdollista”, josta esimerkkinä ovat ”hiihtolaturujen tekemistä ja aktiivi-iässä olevien ihmisten paapomista”. Valinnat *hiihtolaturujen tekeminen* ja *aktiivi-iässä olevien paapominen* näyttäytyvät puheenvuoron loigikassa mahdollisina ”väärinä” tapoina mieltää ydintehtäviä, mikä korostuu toisaalta valintojen potentiaalisessa sarkastisuudessa ja toisaalta erityisesti siinä, kun Jorma (rivillä 7) adverbiä *oikeesti* käyttäessään epäsuorasti kommentoi esittämiensä esimerkkien mahdottomuutta. Aloittavasta puheenvuorosta voidaan tulkita, että Jorma rajaa ydintehtävät-käsitteen sovellettavuutta ja valitsee tavan, jolla seuraavat puhujat voivat ottaa osaa keskusteluun. Toisin sanoen hän asettaa olettamuksen siitä, mitkä asiat voivat olla ydintehtäviä ja mitkä eivät.

Edellä esittämämme määrittelyt ovat tyypillisiä strategiaa rakennettaessa, koska argumentaatio strategiakeskusteluissa tapahtuu luonnollisella kielellä, jossa tulkinnallisuutta ei voida sulkea pois. Tulkinnallisuus tarkoittaa sitä, että luonnollisella kielellä tapahtuvassa argumentaatiossa ei pyritä pelkästään johtamaan seuraamuksia premisseistä, kuten matemaattisessa todistelussa, vaan hankkimaan tai vahvistamaan hyväksyntää tai kannatusta esitetyille väitteille. Toki argumentaation onnistumisessa on aina keskeistä se, että esitetyt väitteet ja johtopäätökset ovat loogisessa suhteessa perusolettamusten kanssa. Niinpä määrittelyn voidaan nähdä vetoavan erityisesti keskustelijoiden älylliseen puoleen, koska määrittelyjen pätevyys arvioidaan niiden paikkansa pitävyyden kautta.

Määrittelyyn liittyvällä argumentaatiolla ei kuitenkaan ainoastaan tavoitella strategiakeskusteluissa älyllistä hyväksyntää, vaan usein tähtäimessä on toiminta tai ainakin toiminta-alttiuden luominen. Tämä näyttäisi olevankin lähes itsestäänselvyys edellisiin keskusteluun osallistuneille, koska sekä ratkaisevaa menestystekijää että termiä *ydintehtävät* pyritään määrittelemään nimenomaan niiden mahdollistaman toiminnan kautta: onko ehdotettu menestystekijä mitattavissa, mahdollistaako päämäärä ”kaupunki keskittyy ydintehtäviinsä” esimerkiksi hiihtolaturujen tekemisen. Määrittelyn kautta tehtävä merkityksenanto onkin yksi keskeinen retorinen taito, jolla strategiakeskusteluihin osallistuva voi vaikuttaa keskustelun kulkuun.

Muista edellisten esimerkkien retorisista keinoista voidaan vielä nostaa esille tapoja, joilla puhujat pyrkivät suostuttelemaan tai vakuuttamaan keskus-

telijat asiansa oikeellisuudesta tai tärkeydestä. *Mittari on indeksiluku* –esimerkissä Joonaksen viittaus Toivon sanomisiin osoittaa, kuinka Toivon nauttiman arvostuksen turvin haetaan hyväksyntää esitetylle väitteelle. *Ydintehtävät*-esimerkissä Raimo taas vetoaa argumentoidessaan lakiin. Osaltaan argumentoinnissa on kyse siitä, että vedotaan paikalla olevaan yleisöön, osaltaan taas siitä, että vedotaan yleisesti hyväksytyyn tai tiedossa olevaan (Perelman, 1977).

Muut keskustelijat eivät kuitenkaan hyväksy täysin lakiin perustuvaa määritelmää, mikä käy ilme naurahduksista ja Hannun puheenvuorosta (riviltä 25 alkaen), jossa kumotaan auktoriteettiin vetoaminen osoittamalla auktoriteetin eli lakiopin määritelmän sopimattomuus käytäntöön ”sieltä tulee niin paljon pykälää perään, että toiminta laajenee ja sitte tää tulkintaraja on niin ku sanottu ihan veteen piirretty viiva”. Argumentaation kannalta olennaista on kuitenkin se, että myös Hannu vetoaa lakiin, ja Hannun omakohlaiseen kokemukseen perustuva kertomus pönkittää hänen esittämänsä kritiikkiä. Vastatakseen esitettyyn kritiikkiin Raimo viittaa eksplisiittisesti yhteisen ymmärryksen rakentamiseen ”Tän homman clue on tässä se että meidän täytyy löytää sellasia termejä tänne jotka me ymmärretään samalla tavalla”. On tärkeää huomioida, että eksplisiittiset viittaukset yhteiseen ymmärrykseen ovat yleensä harvinaisia arkisessa vuorovaikutuksessa, koska ihmiset luottavat keskustelun vuorottelupareista keräämäänsä tietoon yhteisen ymmärryksen rakentumisesta (Heritage 1984: 258). Strategia-keskusteluissa ilmenee kuitenkin usein viittauksia konsensuksen ja yhteisen ymmärryksen tärkeyteen. Nämä eksplisiittiset viittaukset voidaan tulkita retoriseksi keinoksi, jolla puhuja taivuttelee muut keskustelijat kannattamaan ideaansa.

Niin tästä esimerkistä kuten edellisestäkin voidaan nostaa esille myös me-retoriikka, joka toimii keskustelussa nimenomaan suostuttelukeinona, jolla puhujat pyrkivät taivuttelemaan muut kannattamaan asiaansa. Me-retoriikalla tarkoitetaan lausumia, kuten ”Se on ainakin se meidän tavoite, millä me tehdään sitä. Sillon se tyytyväisyys asukkaiden tyytyväisyys siihen toimintaan on se, mihin me pyrimme” (*Mittari on indeksiluku* -esimerkki) ja ”Meidän täytyy löytää sellasia termejä tänne jotka me ymmärretään samalla tavalla... Meidän täytyy kirjoittaa sitä auki. Et jos me ei siihen päästä, me sanotaan hyvinvointi, peruspalvelu tai perusturva ja jätetään sitten sen varaan että aijaa jokainen aattelee sen vähän niin kun eri tavalla ni eihän meillä oo mitään strategista linjaa sillon”. (*Ydintehtävät*-esimerkki.) Viittaukset meihin voivat tarkoittaa monia eri asioita, mutta edellisiä lainauksia tulkitsemme siten, että ne sekä ilmentävät keskustelun institutionaalista luonnetta (puhujat eivät puhu ainoastaan omasta puolestaan) että toimivat myös suostuttelukeinoina. *Mittari on indeksiluku* -esimerkissä viittaus meihin toimii retorisenä keinona, jolla puhuja oikeuttaa yksikkönsä päämäärät, tavat ja toiminnot. Kyseisessä esimerkissä *me*-persoonapronomini rakentaa

selkeästi vastakkainasettelua, kun taas *Ydintehtävät*-esimerkissä viittaus *meihin* rakentaa yhteisöllisyyttä keskustelijoiden välille. Tässä tapauksessa viittaus *meihin* rakentaa sosiaalista identiteettiä keskustelussa mukana olleille tekstin tuottajille ja tällä tavoin sitoo heitä toimimaan yhtenäisesti.

Mielenkiintoista edellisissä esimerkeissä on myös se, kuinka keskustelijat rakentavat implisiittisesti määritelmiä strategialle ja käyttävät näitä määritelmiä retorisisina keinoina. Raimon argumentti “me sanotaan hyvinvointi, peruspalvelu tai perusturva ja jätetään sitten sen varaan että ajaa jokainen aattelee sen vähän niin kun eri tavalla ni eihän meillä oo mitään strategista linjaa silloin” (*Ydintehtävät*-esimerkki, rivit 42–45) vetoaa osallistujien jakamaan käsitykseen strategiasta, jonka mukaan strategia on yhdensuuntaista ajattelua. Samankaltaisesta retoriikasta on kyse myös aiemmin esittämässämme esimerkissä *Pienemmin stepein eteenpäin*, jossa Tero vetoaa joukon jakamaan ymmärrykseen strategiasta argumentissaan ”silloin ku se on strategian mukasta toimintaa ni ni silloin silloin se homma on ok mutta tällä mä nyt haen sitä että meidän pitäs kattoo että porukka tekee strategian mukasta työtä. Jos ei se tee ni silloin on joko strategia pielessä tai sitte tekeminen pielessä”. Tässä tapauksessa Teron argumenttiin on implisiittisesti sisällytetty se premissi, että hyvä strategia ohjaa toimimaan strategian mukaisesti. Argumenttien teho perustuu nimenomaan siihen, että puhujat määrittelevät strategiaa osallistujien hyväksymällä tavalla.

Argumenttien voidaan nähdä olevan pitkälti kytköksissä monimerkityksellisyteen, joka liittyy niin strategiakäsitteisiin kuin strategiatyössä käsiteltäviin aiheisiin. Tutkimassamme Lahden kaupungin strategiaprosessissa hyvä esimerkki tällaisesta monimerkityksellisestä strategisesta innovaatiosta on jo edellä mainittu *omavastuu*-käsite. Lahden kaupungin 2005–2008 strategiaprosessin keskeinen strateginen tavoite oli pysäyttää kaupungin velkaantumisen ja lisätä kaupunkilaisten aktiivisuutta vaihtoehtoisten palveluiden käyttämisessä ja kaupungin palveluiden rahoittamisessa. Tätä tavoitetta kuvaamaan nostettiin *omavastuu* käsite. Käsite herätti kuitenkin myös vahvaa vastustusta, kun se johtajien toimesta esiteltiin kaupunginhallitukselle ja -valtuustolle. Vastustuksen vuoksi *omavastuu* käsite pudotettiin kaupungin visiosta ja strategisesta päämäärästä ”leipätekstiin” ja visiossa sen sijasta painotettiin kaupunkilaisten aktiivisuutta. Tästä huolimatta *omavastuu* käsite jäi kaupungin strategiaprosessiin osallistuneiden mieleen keskeisimmäksi ja eniten keskustelua herättäneeksi strategiseksi tavoitteeksi.

*Omavastuu* merkityksiin kytkeytyvän kamppailun voidaan tulkita olevan yhteydessä niihin luokituksiin ja arvoasetelmiin, johon *omavastuu* käsite kytkeytyy. Nämä luokitukset ja arvoasetelmat nousivat argumentaation keskiöön uudelleen kaupungin strategian päivitysprosessissa, joista edellä esittämämme esimerkitkin ovat. Monimerkityksellisyyden hallinnan on nähty

myös olevan kytköksissä joidenkin toimijoiden parempaan kykyyn johtaa ja hallita haluttuja sosiaalisia seurauksia (Padgett & Ansell, 1992), jonka vuoksi pidämme tärkeänä tarkastella vielä yhden esimerkin kautta, millaista retoriikkaa monimerkityksellisen omavastuu-käsitteen ympärille kytkeytyy.

### Purukumi omassa pulpetissa

- 01 Jaana Niin minä ajattelen, että tälle minä laitoin tämmöi-
- 02 seksi otsikoksi (.) arvoperustan muuttuminen. Elikkä
- 03 se (.) että kun tämä itsekkyyks lisääntyy ja se maail-
- 04 ma muuttuu sitten monella tavalla sen vuoksi. Ja
- 05 tämmöinen yhteisöllisyys vähenee ja muuta. Niin
- 06 täällä minä yritin vähän sitten etsiä, että pyrkiikö
- 07 Lahti lisäämään ihmisten yhteisöllisyyttä
- 08 esimerkiksi. Tai pyrkiikö Lahti sitten taistelemaan
- 09 tätä arvoperustan muuttumista vastaan jollain
- 10 toimenpiteillä? Vai hyväksytäänkö se, ja toimitaan
- 11 sitten sen mukaan? Minä en täältä muuta löytänyt kuin
- 12 sitten tämä tämmöinen asukkaiden aktiivisuutta ja
- 13 omavastuuta lisätään. Elikä tuota vähän semmoinen,
- 14 että huolehtikaa nyt itsestänne. Eli semmoinen - minä
- 15 en välttämättä löytänyt sitä semmoista, että-
- 16 Tuula Mutta jos saan tähän kysyä (.) että miten sinä koit
- 17 tämän (.) jos sinä katsot sitä ykköskorttia kuiten-
- 18 kin. Niin asukkaat, kaupunkilaiset tietoisia omasta
- 19 ja yhteisönsä hyvinvoinnista - toimivat lähi- ja
- 20 asuinyhteisöt siellä?
- 21 Pertti Joo. Se on sitten taas tuota-
- 22 Tuula Eikö tämä ollut vähän niin kun vastausta siihen.
- 23 Heli Minun mielestä se on.
- 24 Jaana On se (.) joo.
- 25 Tuula Ja tuo arvoperustan luominen lapsille ja nuorille.
- 26 Tämä on nyt oikeastaan sitä, itse asiassa se, mitä me
- 27 tuonne lisättiin nuo- tai tuo ammatillisen
- 28 koulutuksen arvostuksen lisääminen. Niin sekkin on
- 29 oikeasti kysymys, että pitäisikö se olla- no ehkei
- 30 sitä kannata tähän kytkeä. Mutta siis tämä
- 31 arvoperustan luominen lapsille ja nuorille, niin
- 32 sehän on minun mielestä myös niitä asioita joilla
- 33 kyllä tähän globaaliin etiikkaan haetaan vastauksia.
- 34 Elikkä meidän pitäisi saada nuorisolle tällainen,
- 35 sellainen pohja, että se tietynlainen arvo ja
- 36 välittäminen nousee uudelleen. En tiedä, että onko se
- 37 väärin sanoa, että nousee uudelleen. Mutta sanotaan,
- 38 että ainakin säilyy vähintään sillä tasolla (.) millä
- 39 se nyt on. Mielellään menee vähän eteenpäinkin (.)
- 40 että nousee pykälän kaksi.
- 41 Jaana Mutta minä ajattelin vähän tämmöistä vapaaehtoistyö

42                   tä. Näitä on kuulemma siitä, että- no jääkö sitten  
43                   se, että tuossa on toimivat lähi- ja asuin ympäristöt.  
44                   Sehän on sitä (.) että pyritään yhteisöllisyyttä li-  
45                   säämään. Mutta mikä on sitten se toimiva mittari (.)  
46                   se on tietysti eri kysymys. Mutta sitten meinaan sitä  
47                   (.) että onko kaupunki mukana tällöisessä niin kun  
48                   (.) ei pelkästään lasten ja nuorten tai työikäisten  
49                   (.) vaan myös tämän vanhusväestön niin tuota semmois-  
50                   ta yhteistoimintaa (.) yhteisöllisyyttä. Kun vanhus-  
51                   ten yksinäisyys on iso ongelma (.) niin semmoista? Ja  
52                   sitten sitä, että välitetään toisista enemmän silleen  
53                   (.) että autetaan toisia, vaikka esimerkiksi tällöi-  
54                   sen vapaaehtoistyön kautta. Nykyään on niin vaikea  
55                   saada vapaaehtoisia mihinkään mukaan. Koska ihmiset  
56                   on (.) lisääntyvästi kilpaillaan siitä vapaa-ajasta,  
57                   niin onko se semmoinen, mikä voisi olla täällä jonain  
58                   tällöisenä arvokielellä tai jonain tällöisenä. Tämä  
59                   on sitä, mitä minä ajattelen.

60 Pertti           Olisiko se tässä asukkaat (.) kaupunkilaiset tietoi-  
61                   sia omasta ja yhteisönsä hyvinvoinnista? kuuluisiko  
62                   se nyt tämän alle kuitenkin? Tai sanotaan (.) että  
63                   jos tuo on semmoinen ratkaiseva menestystekijä, niin  
64                   olisiko- etten sano (.) että sitä vapaaehtoista-  
65 Heli             Mutta tämä on sillä tavalla kyllä tärkeä lause (.)  
66                   vaikka tässä on kauheasti pelätty tätä, että joutuu  
67                   ikään kuin maksamaan niistä palveluistaan ehkä enem-  
68                   män. Mutta minun mielestä tämä ei ole, mikä tässä nyt  
69                   on- just mitä H luki (.) niin minun mielestä se on  
70                   hirveän tärkeä periaate. Mitä pitää painottaa, että  
71                   meillä on niin kun vastuu lähimmäisestä ja meillä on  
72                   vastuu ympäristöstä. Ja meillä on niin kun vastuu  
73                   tehdä niitä. Kyllähän tämä tällöinen hyvinvointival-  
74                   tio (.) jos oikein tämä valtio käyttää (.) että on  
75                   hirveän hektistä. Niin kyllähän siinä on semmoisia  
76                   kriteerejä (.) jotka vierottaa meitä tällöisestä  
77                   omasta vastuusta. Ja silloin meidän pitää- yksinker-  
78                   taista mallia (.) että kerta kaikkiaan tällöinen  
79                   ympäristön roskaaminen ja semmoiset niin kun- sehän  
80                   on kerta kaikkiaan (.) että se pitäisi vielä olla  
81                   niin kun hellät keinot (.) niin siihen pitäisi tulla  
82                   tosi kovia. Että ei oleteta, että tulee siivooja (.)  
83                   joka korjaa rikkinäisen olutpullon tuolta. Tai-  
84 Jaana           Sinulla on kyllä herkkiä kielilinjoja-  
85 Heli             No niin (.) joo. Ihan oikeasti (.) minä olen vuosia  
86                   täällä asunut.

87 Tuula           Minulla on yksi lehtikuva, missä rehtori on villa-  
88                   koira tässä ja niin kun ojentaa sitä. Ja tuota sitten

- 89 jutussa kerrotaan (.) että miten tämä siivouksen taso  
 90 on mennyt alaspäin. Mutta siinä jutussa oli yksi niin  
 91 mainio piirre. Oppilasta oli haastateltu (.) ja sit  
 92 ten hän sanoi (.) että onpa todella ikävää (.) kun  
 93 siellä pulpetin alapinnassa on niitä purukumeja.  
 94 Heli Joo, se on aivan-  
 95 Tuula Se oli minun mielestä, siinä jutussa oli niin kun  
 96 paljon (.) mistä meidän pitää oppia.  
 97 Olli Niitähän on aina ollut.  
 98 Tuula Niitä on (.) mutta niistä-  
 99 Heli Omassa pulpetissaan purukumi!  
 100 Pertti Oman pulpetin alapinnassa on purukumeja. Tämä omavas-  
 101 tuu!  
 102 Heli kerta kaikkiaan sairasta (.) että se on omassa-  
 103 Olli Mikä vastuu?  
 104 Tuula Niin kun siivoojan, hänen mielestään, kuuluisi käydä  
 105 aina katsomassa ne pulpetin alapinnat (.) että oletko  
 106 sinä laittanut sinne purukumia, kun se on niin ikävä  
 107 löytää sitten sieltä jäljestäpäin.  
 108 Heli Sillä lailla tämä on minun mielestä tämä on aivan hy-  
 109 vä (.) vaikka tätä omavastuuta painottaa (.) se ei  
 110 ole pelkästään niin kun negatiivinen asia siellä.

Tässä varsin pitkässä esimerkissä keskustelijat argumentoivat useita retorisia keinoja käyttäen näkemyksensä omavastuun käsitteestä. Lukuisat pienet kielelliset vihjeet kertovat siitä, kuinka omavastuuta kohdellaan ongelmana ja monitulkintaisena käsitteenä, minkä vuoksi sille tuotetaan ja täytyy tuottaa ymmärryksiä. Asian hankaluutta ja määrittelynalaisuutta kuvastavat esimerkiksi lausumat ”tämmöinen yhteisöllisyys vähenee ja muuta” (rivi 5), ”ajattelin vähän tämmöistä vapaaehtoistyötä” (rivi 41), ”semmoista yhteistoimintaa (.) yhteisöllisyyttä. Kun vanhusten yksinäisyys on iso ongelma (.) niin semmoista?” (rivi 50–51), ”silleen (.) että autetaan toisia, vaikka esimerkiksi tämmöisen vapaaehtoistyön kautta” (rivit 52–54), ”tämä tämmöinen hyvinvointivaltio” (rivi 73–74), ”tämmöisestä omasta vastuusta” (rivi 76–77). Huomiota kiinnittää asian haarukointi monin tavoin ja käsitteellinen täsmentely, joka viittaa juuri moniin mahdollisuuksiin ymmärtää, joista tässä haeskellaan omaa tapaa (*tämmöinen, tämä, semmosta* jne.). Kokonaisuutta avaava ja selventävä tärkeä vuoro on keskustelun lopussa (rivit 108–110), kun Heli toteaa, että omavastuu ei ole pelkästään negatiivinen asia. Huomiota kiinnittää tässä se, että omavastuun oletetaan olevan (myös) negatiivinen asia, eli lopun lausumassa korostuu koko keskustelun tavoite etsiä vaihtoehtoisia näkemyksiä omavastuun negatiivisävytteisille ymmärryksille.

Retoriset taidot osoittautuvat keskusteluesimerkissä tärkeiksi. Ensimmäinen näistä löytyy keskustelun alusta, missä ensimmäinen puhuja asettaa

vastakkain yhteisöllisyyden ja kaupungin päämäärän omavastuun lisäämiseen. Hän siis rakentaa abstrakteja arvoja koskevan hierarkian, joka korostaa yhteisöllisyyden ensisijaisuutta omavastuuseen nähden. Seuraavat puheenvuorot vahvistavat tämän arvohierarkian mutta tyrmäävät näkemyksen, jonka mukaan strategia ei pyrkisi yhteisöllisyyden lisäämiseen. Sen sijaan strategiatekstistä etsitään kohtia, joiden nähdään edistävän yhteisöllisyyttä. Eli näiden esimerkkien avulla tuodaan esille ristiriita edellisen argumentin ”strategia ei lisää yhteisöllisyyttä” ja tekstiluonnoksessa olemassa olevien päämäärien välille. Sekä arvohierarkioiden että ristiriitojen rakentaminen ovat retorisia keinoja, joiden avulla puhujat hakevat legitimitettä argumenteilleen.

Toinen arvohierarkia rakennetaan keskustelussa nykyisyyden ja menneen välille. Mennyttä aikaa romantisoidaan välittävämmäksi, vastuullisemmaksi ja yhteisöllisemmäksi. Tähän ajalliseen vertailuun kytkeytyy myös päättely, jossa hyvinvointivaltio tuotetaan toimijaksi, joka on vierottanut ihmisiä omasta vastuusta. Tätä aikaan liitettyä arvohierarkiaa ja syy-seuraus-suhdetta tuetaan ironisoivalla kertomuksella lehtiartikkelista, jossa opettaja ja oppilaat arvostelivat siivoamisen tasoa koulussa. Kertomus toimii keskustelussa esimerkkinä tai yksittäistapauksena, jolla havainnollistetaan abstraktia aihetta. Kertomus rakentaa päättelyä ’Kun koulussakin tapahtuu tänä päivänä tällaista, etteivät oppilaat kuljeta itse laittamiaan purukumeja pulpetin alapinnasta roskakoriin, niin on aiheellista painottaa omaa vastuuta’.

Koko keskusteluesimerkki on tulkittavissa myös rekontekstualisaatioksi omavastuusta, ja se kuvastaa hyvin abstraktia asiaa ymmärtämään pyrkivää logiikkaa, joka on leimallista avoimelle suunnittelulle ja ideoinnille. Kiinnostavaa onkin, että rekontekstualisaatiot käsitteestä *omavastuu* syntyvät keskustelussa siinä esitettyjen pienten kertomusten kautta ja keskustelijoiden yhteistoimintana. Helin konkretisoiva kuvitteellinen esimerkki (rivit 81–83) rikkinäisestä olutpullosta ja siivoamisesta on merkityksellinen. Se avaa analogisen kertomuksen ja päättelyn logiikan, johon Tuulan riviltä 87 alkava purukumikertomus liittyy. Esimerkin ja kertomuksen kautta kokouksessa siis yhdessä rekontekstualisoidaan käsitteen omavastuu merkitys. Tarkentavat kysymykset ja täsmennykset (riviltä 94 alkaen) johtavat siihen, että kertomuksesta rakentuu omavastuun ymmärryksen kannalta olennainen, ja samaan aikaan purukumikertomuksesta rakentuu opettavainen konkretisoiva esimerkki siitä, mitä voi olla omavastuu ja miksi se on tärkeätä. Kertomuksen voi näin tulkita myös keskustelijoiden tuottamana legitimaationa omavastuun tärkeydelle.

Monitulkintaista omavastuun käsitettä pyrittiinkin Lahdessa ottamaan haltuun erilaisin narratiivein. *Omavastuu*-termin tunnistettiin kytkeytyvän arvoihin ja ideologiaan ja tässä mielessä sen myös ymmärrettiin olevan ongelmallinen. Ongelmallisuutta käsiteltiin juuri esimerkkien ja havainnollistus-



ten kautta: samalla kun esimerkit ja havainnollistukset tuottavat ymmärrystä monitulkintaisesta käsitteestä, ne myös etäännyttävät abstrakteja arvoja koskevasta keskustelusta. Eli sen sijaan, että Lahdessa olisi keskusteltu *omavastuu*-termin kytkeytymisestä esimerkiksi oikeistopoliittiseen arvo maailmaan, strategiakeskusteluihin osallistuvat vakuuttivat erilaisin narratiivein itseään ja toisiaan siitä, että käsitteelle voidaan Lahdessa löytää yhteinen uusliberaaleista arvoista irrallinen tai erillinen merkitys. Tärkeä tutkimuksellinen korostus esimerkkien ja havainnollistusten käytöstä keskusteluissa on, että esimerkein ja havainnollistuksin rekontekstualisoidaan *omavastuun* merkitystä. Tämä tarkoittaa yksinkertaistetusti sitä, että osallistujat ilmeisesti tukeutuvat siihen, mitä *omavastuu* mahdollisesti ja yleisesti merkitsee, mutta antavat sille uusia merkityksiä omassa kunnallisessa kontekstissa.

Yleisesti narratiivien onkin todettu olevan erittäin käyttökelpoisia kielellisiä välineitä keskusteluissa. Narratiivit pystyvät tuottamaan yleistyksiä ja syviä oivalluksia ilman universalisointia. Esimerkiksi edellisen esimerkin kertomus ei tee yleistystä hyvinvointivaltion roolista vastuuttomuuteen lisääntymisessä, vaan tämä tulkinta jätetään kuulijan tehtäväksi. Narratiivit kuljettavat mukanaan myös kontekstuaalista informaatiota, jota ei ole puettu sanoiksi. (Czarniawska, 1999.) Tästä esimerkkinä on edellisen esimerkin tilanne, jossa keskustelijat sarkastisesti representoivat uutislehden tekstiä ja näin välittävät viestiä asenteestaan käsillä olevaan aiheeseen, pukematta sitä kuitenkaan eksplisiittisesti sanoiksi. *Omavastuu*-käsitteeseen kytkeytyvä argumentaatio on vahvasti sidoksissa vallalla oleviin yhteiskunnallisiin teksteihin, arvoihin ja ideologiaan ja sen voidaan tulkita heijastavan hegemonista kamppailua hyvinvointivaltion legitimitetistä (ks. Julkunen, 1992). Tällaisista vahvasti monitulkintaisista ja ideologisesti latautuneista käsitteistä käytävissä keskusteluissa tehokkaimmat argumentit näyttäisivät olevan niitä, jotka kykenevät mahdollistamaan erilaisia tulkintoja ja näin luomaan tilaa erilaisista arvolähtökohdista asiaa tarkasteleville. Pääasiassa tarinat ja esimerkit kuitenkin toimivat keskusteluissa asioille (myös uusialle) merkityksiä ja näkökulmia antavina.

## **Strategiakielen valta**

Kun puhumme strategiakielen vallasta, tarkoitamme tapaa, jolla strategia-käsitteet ja muut tekstit määrittelevät sitä, miten ihmiset keskustelevat. Toisin sanoin tämän asian voisi ilmaista siten, että strategiadiskurssi strukturoi sitä, mitä keskusteluissa tapahtuu ja mitä niissä voi tapahtua. Dialogista näkökulmaamme seuraillen näemme tärkeänä sellaisten keskustelukäytäntöjen ja kamppailujen tarkastelemisen, joissa strategiakäsitteet ja muut diskurssit näyttävät rajoittavana ja mahdollistavana tekijänä. Lä-

hestymme tällöin diskursseja tarkastellen, miten diskurssit toimivat käytännössä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Edellä olemme jo tarkastelleet strategiatyöhön liittyviä osallistumisen perusedellytyksiä ja retorisia taitoja. Nämä edellytykset ja taidot voidaan nähdä tekijöinä, joiden kautta keskusteluun muotoutuu erilaisia toimija-asemia ja toimijuuksia. Tarkastellessamme sitä, miten strategiakieli tai diskurssi toimii keskustelussa, voidaan hyvin yksinkertaisesti todeta ja osoittaa, että osallistuakseen keskusteluun on hallittava riittävä käsitteellinen osaaminen strategiasta. Strategiadiskurssi siis toimii keskustelussa kehikkona tai metadiskurssina, jonka kautta keskusteluja käydään. Tämä näkyy paitsi keskustelun sanastossa (SWOT, BSC, visio, missio jne.) myös menetelmissä, joilla kokoukset järjestetään (eteneminen toimintaympäristön analyysistä visioimiseen jne., strategiapäivät ja -seminarit); työkaluissa, joilla strategiaa tehdään ja implementoidaan (BSC, Power Point, kehityskeskustelutyökalut); ja toimijaroolleissa, jotka osallistujille rakennetaan (konsultti, strategi, sihteeri, jalkauttaja). Nämä asiat voidaan nähdä niinä institutionaalistuneina käytäntöinä, joiden kautta strategiatyö on strategiatyötä (vrt. luvun alussa mainitsemamme esimerkki jalkapallosta). Strategiadiskurssi sisältää siis tiettyjä sääntöjä, joiden kautta strategia toimintana mahdollistuu, mutta nämä säännöt ja rutiinit ovat myös strategiatyötä rajoittavia.

Rajoittavuus tulee esille muun muassa siinä, kuinka keskustelijat poikkeavat usein keskustelemaan siitä, mitä strategiakäsitteet tarkoittavat, millaisia sanallisia ilmaisuja kullekin käsitteelle voidaan antaa, millaisella abstraktiuden tasolla asioiden tulisi liikkua jne. Tämä strategiadiskurssin ominaisuus, jota voidaan kutsua määrittelyluontoisuudeksi (Pälli, Vaara & Sorsa, 2009) käyttävät ilmausta *definitional*) tai neuvoteltavuudeksi (Pälli, 2009), saa aikaan sen, että keskustelut keskittyvät usein yhtä painokkaasti muotoon kuin substanssiin. Tämä havainnollistuu hyvin esimerkissä *Mittari on indeksiluku*, jossa keskustelu siirtyi strategiakäsitteiden määrittelyyn sen sijaan, että osallistujat olisivat keskustelleet ehdotettujen päämäärien ja kriteerien hyödyllisyydestä, käyttökelpoisuudesta ja konkretisoinnista. Strategiakäsitteisiin liittyvä monimerkityksellisyys aiheuttaa myös tilanteita, joissa viestit saattavat kadota käsitteiden viidakkoon. Seuraava esimerkki on kokouskeskustelusta.

Eiks se hyvinvointi oo tossa kohdassa neljä päämäärä se keskeinen juttu ja tässä ykkösessä me ainaki yritettiin saada jonkin näköstä tällästä priorisointinäkökulmaa ja tämmöstä palvelujen tuloksellisuutta ni voisko siinä menestystekijänä olla palvelutuotannon uudistaminen tai joku tämmönen. Se on kyllä prosessinäkökulma, mä myönnän sen, mutta et miten sen kääntäs sinne asukkaitten vaikuttavuusnäkökulmaan, mutta se-

hän on siis se mitä me haetaan tätä palvelutuotannon uudistamista. Eiks niin.

*Johtaja*

Tätä ilmiötä voisi kuvata siten, että strategiadiskurssin logiikan noudattaminen muodostuu itse tarkoitukseksi ja sen kytkös toimijoiden materiaaliseen todellisuuteen häilyy (vrt. Tienari, Vaara & Ainamo, 2003). Käsitteisiin liittyy tätä kautta myös valta, joka syntyy paitsi strategiakielen hallinnan ja sen hallitsemattomuuden välille (ne jotka eivät ymmärrä strategiäkäsitteitä jäävät keskustelun ulkopuolelle), mutta myös siihen, että puhujat suuntautuvat muotoilemaan asiansa tälle kielelle (puheenvuoron legitimitettiin punnitaan sen mukaan, kuinka hyvin puhuja on pukenut asiansa strategiakielelle).

Käsitteiden ja diskurssin valtaan liittyy kuitenkin mielenkiintoinen ilmiö, joka nousi keskusteluissa usein esille. Lahden strategiakeskusteluissa ihmiset usein reflektivat strategiäkäsitteiden tai -työkalujen merkitystä. Seuraavat esimerkit ovat johdon strategiakokouksista.

Ja sitte hei ku meillä oli tässä noussu ainaki pari kertaa esii se että kuuluuks tää tähä palvelukyky ja vaikuttavuutee vai taloutee vai johonki muuhu ni itse asiassa tääh o meille vaa työkalu tää balance score card.

*Johtaja*

Seppo Montas vuotta niitä PTS-suunnitelmia tehtiin sillon? Kyl niit varmaa kymmenen vuotta tehtiin... Ja näit on tehty vähä yli  
Tarmo Mmn varmaa kymmene vuotta  
Seppo kymmene vuotta. Eiköhä täs tulis jo joku uus tilalle  
Tarmo Mnhe-he  
Veli He  
Seppo Ku ei tää näytä tälläkää systeemillä oikee onnistuva  
Timo Eikö niillä oo joku syklisä että tulee tietysin väliajoin.

Edellisten puheenvuorojen voidaan tulkita heijastavan strategiatyön intertekstuaalista luonnetta siinä mielessä, että puhujat erottavat oman puheensa eri tasot ja etäännyttävät itsensä (ja myös muut) puheen tietystä tasosta kohtelemalla tätä keskustelun piirrettä (johtamistyökalut kuten PTS tai strategia) ikään kuin se olisi jokin keskustelulle ulkopuolinen piirre. Norman Fairclough (1992: 122) on tuonut esille, että tällaiset metadiskursiiviset lausumat heijastavat puhujan sijoittumista hänen käyttämänsä diskurssin yläpuolelle tai ulkopuolelle. Tällainen etäännyminen on hänen mukaansa osoitusta puhujan mahdollisuudesta vaikuttaa siihen, miten hän käyttää tai muuttaa diskurssia. Eli vaikka strategiakeskustelut osin rakentuvatkin diskurssin määrittämällä tavalla, keskustelijat myös kielellisesti kamppailevat vastaan ja muuttavat diskurssia, joka keskustelua strukturoi.

Fairclough kuitenkin nostaa esille, että metadiskursiivilla lausumilla on kaksi puolta. Toisaalta niiden voidaan myös nähdä ylläpitävän illuusiota siitä, että puhujat voisivat täysin kontrolloida diskurssia, tarkoittaen että heidän puheensa olisi kiinni pikemminkin heidän valinnoistaan kuin päin vastoin. Metadiskursiivisuus onkin tässä mielessä hänen mukaansa yleisempää niissä diskurssityypeissä, joissa jo lähtöoletuksena on toimijuuden kytkös vastuulliseen auktoriteettiasemaan. Strategiadiskurssin voisikin nähdä lukeutuvan tällaisiin diskurssityyppeihin ja näin ollen keskustelijoiden voidaan myös olettaa lukeutuvan niihin, jotka lausumillaan heijastelevat diskurssin kontrollia tai illuusiota siitä.

Strategiadiskurssin lisäksi myös laajemmat yhteiskunnalliset diskurssit vaikuttivat keskustelujen kulkuun (vrt. Robichaud, Giraud & Taylor, 2004). Usein näiden diskurssien vaikutus keskustelun kulkuun oli implisiittistä siten, että ne legitimoivat ja luonnollistivat ajattelutapoja, jotka vaikuttivat asianmukaisilta. Toisinaan keskustelijat turvautuivat diskursseihin edistäänsään tiettyjä yksittäisiä tavoitteita, kuten seuraavastakin keskustelukatkelmasta käy ilmi.

Aila Nyt käydään taaksepäin tämä se, mitä Jari puhui noista vetovoimatekijöistä. Ja osaamisen lisäämisestä, kun tänne on laitettu tämä akateemisen tutkinnon suorittaneet. Ja tietty ikäryhmän osuus väestöstä, niin onko se niin kun riittävä, miten siihen on päädytty? Ja se, mitä Florida sanoi, niin palkata niitä luovissa ammateissa olevia ihmisiä tänne. Onko siinä ajateltu sitä, vai ihan yleensä kaikkia? Ja sitten tämä, mitä täällä sanotaan nuoret, elämää. Nehän ovat juuri sitä ryhmää ihmisiä, joille tämä vapaa-aika on kauhean tärkeätä, mihin viittasit kanssa silloin aikaisemmin. Onko tämä semmoinen kiva kaupunki olla myös työajan jälkeen? Ja just tämä kansainvälinen ilmapiiri ja tällainen, mutta tämä on varmaan semmoinen, mitä kaikki kaupungit miettii.

Liisa Tuota se minkä takia tähän on mittariksi ehdotettu tällaista, niin perustuu siihen... Se perustuu nyt johonkin sellaiseen tutkimukseen, jota en juuri nyt pysty nimeämään, mutta tämä aktiivisesti... Tässä on nyt kysymys kaikkein aktiivisimmasta väestöosasta, silloin kun puhutaan 25 - 34, näiden vuosien väliin jäävistä ihmisistä. Ja sitten jos on akateeminen tutkinto, niin se kuvaa sitä uudistumiskykyä, mitä tuota tuollaisella kaupungilla on. Ja sen takia tässä on otettu tällainen ikähaarukka, että jos tämän ikäisten henkilöiden määrä kasvaa suhteessa niin kun väestön koko määrästä, niin se tuo myös sitä elinvoimaisuutta. Koska tässä on ehkä se hedelmällisin väestöosa, sat-

tuu nyt tähän ikähaarukkaan. Ja sitten taas toisaalta se akateeminen loppututkinto kuvaisi tätä potentiaalia silloin, kun sitä osaamista ruvetaan kehittämään. Niemenomaan sitä puolta. Ja tämän takia tämä on tällainen mittari ehdotettu, että se kuvaa aika paljon sitä elinvoimaisuutta. Ja jos päämääränä on kasvu ja kehitys, niin näitä.

Esimerkissä realisoituu puhetapa, jota voisi kutsua *elinvoimaisuuden* diskurssiksi. Esimerkki tuo myös hyvin esille sen, miksi kyseessä on diskurssi: elinvoimaisuus muotoilee asioiden väliset suhteet, identiteetit ja näiden taustalla olevat instituutiot tietyllä tavalla merkitykselliseksi. Kaupungin ja sen asukkaiden välistä suhdetta tarkastellaan elinvoimaisuutta kuvaavien luovuuden, nuoruuden, kansainvälisyyden, hedelmällisyyden jne. termein. Kaupunkilaisille tai ehkä paremminkin kaupunkiin muuttamaan haluttaville tarjotaan näiden kautta sosiaalinen identiteetti, joka suosii aktiivisuutta ja nuorekkuutta. Viimeinen lause ”jos päämääränä on kasvu ja kehitys” myös merkityksellistää kaupunki-instituution elinvoimaisuus-diskurssin kautta.

Paitsi että keskustelijat merkityksellistävät käsitteillä olevat asiat elinvoimaisuus-diskurssin termein, he myös tunnistavat diskurssin intertekstuaalisen luonteen pohtimalla professori Richard Floridan ajatusten käyttökelpoisuutta (Aila) ja vetoamalla ”johonkin sellaiseen tutkimukseen” (Liisa) mittaria arvioidessaan. Diskursiivinen merkityksen anto onkin siinä mielessä luovaa, että keskustelut eivät ainoastaan heijasta jotain olemassa olevaa ajattelurakennetta, vaan keskustelijat aktiivisesti merkityksellistävät olemassa olevia diskursseja ja rekontekstualisoivat ne paikalliseen tilanteeseen sopivaksi.

## **Keskustelukäytäntöjen vaikutuksista**

Strategiakeskustelujen kuten muidenkin keskustelujen rakentumista määrittää pyrkimys yhteiseen ymmärrykseen, tai kuten Heritage (1984: 254) on asian ilmaissut, kyse on intersubjektivisuuden arkkitehtuurista. Kuten olemme jo aikaisemminkin nostaneet esille, keskustelijat luottavat keskustelukäytäntöihin (tiedon jakamisen ja vastaanottamisen sekä kysymisen ja vastaamisen tapoihin) siinä mielessä, että he hyvin harvoin nostavat eksplisiittisesti esille, ovatko puhujat yksimielisiä. Eli puheessa intersubjektivisuus näkyy siten, että puhujat osoittavat puheakteillaan ymmärrystä ja samanmielisyyttä, joka mahdollistaa keskustelun etenemisen, tai ymmärtämättömyyttään tai erimielisyyttä, joka mahdollistaa puheenvuoron uudelleen muotoilun tai korjauksen. Tämä intersubjektivisuuden arkkitehtuuri siis johtaa yleensä siihen, että keskusteluissa harvoin tarkistetaan, oletko

ymmärtänyt tai oletko samaa mieltä, koska tämä käy esille jo puheenvuoroista. (Heritage, 1984: 259.)

Olemme kuitenkin todenneet, että strategiakeskusteluissa tätä yhteisen ymmärryksen esiin nostamista tapahtuu. Toisaalta kyse on siitä, että keskustelijoiden ymmärrys kontekstista, eli heidän käsityksensä strategiakeskustelujen päämäärästä, dokumentoituu heidän toimintaansa keskusteluissa (Drew & Heritage, 1992). Keskustelijat siis näkevät strategiatyön olevan yhteisen ymmärryksen rakentamista ja saavuttamista. Tätä todistaa myös se, että tähän näkemykseen vetoaminen toimi keskusteluissa myös tehokkaana retorisenä keinona. Toisaalta taas nämä implisiittiset ja eksplisiittiset viittaukset yhteiseen ymmärrykseen strategiakeskusteluissa viittaavat siihen, että keskustelijat rakentavat yhteistä ymmärrystä siitä, mitä ovat tekemässä. He ikään kuin kyselevät sitä, olemmeko tietoisia siitä, mitä olemme tekemässä ja onko meillä tästä tekemisen suunnasta yhteisymmärrys. Keskustelijat siis rakentavat analyysia tilanteesta ja tapahtumasta, jossa keskustelu tapahtuu, mutta tällä tavalla rakentaessaan yhteistä käsitystä tilanteesta he myös kuljettavat keskustelua eteenpäin. Nimittäin kun yhteisymmärrys on implisiittisesti tai eksplisiittisesti saavutettu, voidaan keskusteltava asia jättää taakse ja siirtyä seuraavaan asiaan. Heritage (2004: 104) on kuvannut tätä keskustelutoimintaa vertauskuvallisesti siten, että keskustelijat ikään kuin rakentavat laivaa ollessaan avomerellä.

Intersubjektiivisuuden on kuitenkin nähty liittyvän myös siihen, miten ihmiset rakentavat keskusteluissa ryhmää ja kategorisoiteja, itsen ja muiden kategorisaatiota (Pälli, 2003). Tämä itsen ja muiden kategorisaatio liittyy valtasuhteiden rakentumiseen. Samalla kun strategiakeskusteluihin liittyvät osallistumisen edellytykset, retoriset taidot ja diskurssi mahdollistavat osallistumisen strategiatyöhön, ne myös rajoittavat osallistumista. Osallistuminen rajoittuu esimerkiksi siten, että strategia suunnitellaan organisaation ylimmässä johdossa, kokouksissa puheen arvo ja legitimiys arvioidaan strategiakäsitteiden ja johtamisteorioiden hallinnan kautta sekä siten, että konkreettinen työ ja strateginen johtaminen eriytetään toisistaan siten, etteivät konkretiaa hallitsevat saa toimija-asemaa strategiakeskusteluissa. Tässä mielessä strategiakeskustelut ovat areenoita, joissa organisaatiossa työskentelevien väliset valtasuhteet uusinnetaan ja tehdään merkitykselliseksi. Strategiadiskurssi tyypillisesti paitsi turvaa johtajien etuoikeuden osallistumiseen myös suosii osaamista, joka liittyy numeraaliseen arviointiin, tilastolliseen tietoon, johtamisteorioihin ja hallintomalleihin (vrt. Knights & Morgan, 1991). Tämä strategiaan vahvasti liitetty käsitys suunnittelun ja implementoinnin erillisyydestä legitimoii suunnittelukäytännöt, jotka voitaisiin myös nähdä epätasa-arvoisina.

Valta, joka kytkeytyy strategiadiskurssiin, on monella tavalla ongelmallinen ilmiö. Se eittämättä konstituoii strategiakeskusteluja kielellisistä ilmaisuista

toimijuuteen ja sosiaalisiin suhteisiin. Samalla toimijat kuitenkin ottavat etäisyyttä diskursiiviseen valtaan mm. metadiskursiivisilla lausumilla ja ironialla. Tämän vastustuksen voidaan nähdä liittyvän strategiakielen performatiivisuuteen: samalla kun strategiakäytännöt ja -diskurssi konstituivat toimijuutta, ne antavat toimijoille kielen vastustaa tätä konstituovaa valtaa (Butler, 1998: 100). Tällainen kielen performatiivisuus näkyy strategia-työssä siten, että toimijat ottavat ne ongelmallisina ja rajoittavina näyttäytyvät strategiadiskurssin piirteet, kuten esimerkiksi yritysympäristöstä omaksumat strategiakäsitteet ja käytännöt, aktiivisesti ja eksplisiittisesti dialogin ja toiminnan keskiöön ja näin ollen muokkaavat diskurssia toiminnalleen merkitykselliseksi. Konkreettisesti tämä ilmenee esimerkiksi sellaisina kysymyksinä ja pohdintoina, että onko tämä johtamistyökalu tai kirjoittamamme strategia ymmärrettävä ja hyödyllinen ja jos on, niin millä tavalla. Toisaalta kielen performatiivisuus saattaa ilmetä sellaisina parodisointeina (esimerkkinä yliopistokontekstissa Facebook-ryhmä *Hännänhuippuyliopisto*), jotka nostavat esille diskurssin ongelmia ja näyttävät, että strategiakieltä käyttävät ovat tietoisia näistä ongelmallisista piirteistä. Strategiakielen performatiivisuus organisaation toiminnassa perustuu siis ensisijaisesti itsestään selvänä pidettyjen ”totuuksien” kyseenalaistamiseen, jonka kautta strategiadiskurssiin kytkeytyviä epätasa-arvoisia käytäntöjä voidaan aktiivisesti muuttaa sen sijaan, että niiden merkitystä vain uusinnettaisiin (vrt. Spicer, Alvesson & Kärreman, 2009). Tällä tavalla strateginen toimijuus syntyy aktiivisesta ja tavoitteellisesta, merkityksiä antavasta ja toiminnan seurauksia ymmärtävästä sosiaalisesta toiminnasta.

## STRATEGIAN KÄÄNTÄMISESTÄ JA REKONTEKS- TUALISAATIOSTA

Strategialle on tyypillistä, että se nähdään kahtena erillisenä toimintana, suunnitteluna ja implementointina eli toteuttamisena. Tämä käsitys strategiatyöstä johtaa usein siihen, että strategiaprosessit painottuvat suunnitteluun ja henkilöstön oletetaan toteuttavan kyseenalaistamatta suunnitteluprosesseissa syntyviä tekstejä. Tällaiseen prosessiin liittyvät ongelmat on tunnustettu niin tutkimuksissa kuin käytännössäkin, josta myös seuraava haastateltava kertoo:

Mutta sillä lailla kun strategiaa rakennetaan, niin siinä pitäisi olla – tai otetaan konditionaalit pois – niin pitää olla sitä strategiaa rakentamassa minun näkemyksen mukaan ihan alusta loppuun saakka organisaation joka tasolta riittävä edustus niin, että sinne tulee se osaaminen ja se käytännön kokemus ja tietämys mukaan myös. Isoissa yrityksissäkin pitäisi olla liikeyrityksissä se työntekijänäkökulma edustettuna, jotka voi kertoa sitten ja antaa omaa panostaan siihen, joka laventaa sitä. Ne ei toki vie sitä prosessia ne ihmiset, vaan ne on mukana siinä ja ne antaa omia näkemyksiään. Mutta tässä kunnallisessa toiminnassa, niin minusta se sitoutuminen on ainoastaan sitä kautta mahdollisuus saada, että jo meillä, että... Jos meillä tekee luottamushenkilöt strategiaa. Ja sanotaan, että se painetaan virkamiestuutissa ylhäältä alas, niin ei ole montaa porrasta, kun se pysähtyy. Ei ne lähde sitä viemään, kun ei ne itsekään usko siihen, koska ne ei ole itse ollut tekemässä sitä. Ja sitten taas verbinä joku sitouttaminen, niin minä en ymmärrä, että mitä se sellainen voi edes olla. Sitoutumista voi tulla vaan omasta tahdosta. Ja sitten jos minä – tai kuka tahansa muu menee tyylisiin – organisaatioissa alaiselleen sanomaan, että nyt sinä sitoudut tähän, niin se on melkein varmin tapa saada se sitoutuminen estettyä. Eihän se käskemällä rupea kukko laulamaan, eikä nämäkään ihmiset rupea tekemään. Se on omalla tavallaan vähän niin kun – ei nyt halveksivaa, mutta kuitenkin sellaista. Ei se tuolla lailla vaan toimi. Ei nykyaikana, eikä se ole toiminut ennenkään. Armeijassa voidaan ehkä niin menetellä, mutta sieläkin on johtosysteemit muuttunut niin, että ei siellä vastaavaa toimintaa taida enää olla.

### *Päättyjä*

Tieteen parissa käydyissä viimeaikaisissa keskusteluissa strategiakäytännöistä (esim. Mintzberg & Waters, 1985; Jarzabkowski, 2005) on tunnustettu strategiaan liittyvä kompleksisuus. Sen sijaan, että strategia syntyisi ja toteutuisi ajallisesti lineaarisesti etenevässä suunnittelun ja implementoinnin prosessissa, se on osa monenlaisia kokonaisuuksia sekä eri tasoilla ja eri mittakaavoissa tapahtuvia prosesseja. Ajatus ilmiöiden kompleksisuudesta, moninaisuudesta ja muuntumisesta on läsnä myös tieteen ja teknologian tutkijoiden viime aikaisissa kirjoituksissa (Callon 1986, 2002; Latour, 1992, 2005; Law & Mol 2002). Näiden kirjoitusten pohjalta on kehitetty toimijaverkkoteoriaa, jossa keskeiseksi on noussut se, kuinka erilaiset ilmiöt teh-



dään todeksi ihmisten, esineiden, tekniikoiden, ideoiden ja toimintojen vuorovaikutussuhteissa (Latour & Woolgar, 1986; Law & Mol, 2002; Lehtonen, 2004; Latour, 2005). Tämän näkökulman nähdään paitsi tuoneen sosiaalisen toiminnan tarkasteluun ihmisten lisäksi ei-inhimilliset toimijat myös hämärtäneen kuvaa yhteiskuntaan ja yksilöön kiinnittyneestä sosiaalisesta. Sana *toimijaverkko* tai kollektiivi herkistää tarkastelemaan toimijoita, jotka eivät ole vakiokokoisia ihmisyksilöitä, organisaatioita tai institutioita, vaan muuttuvia, yli- tai aliyksilöllisiä ja vain toiminnan kautta määrittyviä. Toimijat tulevat esille vasta teon kautta. Esimerkiksi organisaatio tulee esille liikkeinä, jotka kutoutuvat yhteen jatkuvassa dokumenttien, tarinoiden, tilien, tavaroiden ja tahtojen kiertokulussa (Latour, 2005: 179). Toimijaverkon käsite auttaa kiinnittämään huomion näihin välittäjiin, joista toimijuus muotoutuu. Tässä mielessä toimijaverkkoteoria tarjoaa uudenlaisen näkökulman strategian toteutumisen ja toteuttamisen tarkasteluun.

## Strategian asema toimijaverkossa

Toimijaverkkoajattelun mukaisesti strategia voidaan käsittää eräänlaisena tuotteena toimijaverkossa. Tuotteena ja verkossa oloa voi ajatella siten, että strategiadokumentti on konkreettinen erilaisten työsuoritusten kautta tehty tuote, ja sellaisena se on ikään kuin jähmettynyt olomuoto. Latourin (1987) ajattelua seuraten ”tuote” nimeltä strategia, sen jälkeen kun se on valmistettu, saa kuitenkin itsenäisenä ei-inhimillisenä tuotteena toimijuusaseman, eli se elää myös omaa elämäänsä antaen mahdollisuuksia tulkita, määrittelyn tulkintoja tai jopa pakottaen tulkintoja. Strategian toimijuus ja sen periaatteessa jähmettyneen muodon liikkuvuus tulee käytännössä näkyville siinä, kun erilaisissa ympäristöissä – esimerkiksi organisaation eri toimialoilla tai vaikkapa mediassa – rekontekstualisoidaan strategiaa: strategia kirjattuna formaalina dokumenttina on siis olemassa ja siinä mielessä se on jähmettynyt ja valmis, mutta kun se missä tahansa ympäristössä otetaan esiin tai tulee esiin, sitä on jopa pakollista rekontekstualisoida eli antaa sille uudelleen merkityksiä, tulkita sitä. Seuraava esimerkki on kokouksesta, jossa toimialalla rekontekstualisoidaan kaupungin strategiaan kirjattua kriittistä menestystekijää *perusturvasta ja ydintehtävistä huolehtiminen ja peruspalveluiden järjestäminen*.

### Kiinnityskelpoinen omaisuus

01	Teppo	Eli tää ensimmäinen perusturvasta ja ydintehtävistä
02		huolehtiminen ja peruspalveluiden järjestäminen. Niin
03		niin täs on nyt se kohta tota meidän tästä tavo-
04		tenipusta, joka liittyy näitten perus- ja
05		ydintehtävien semmoseen niinku ydinasiaan. Et miten
06		ne niinku vuodesta toiseen, miten ne hoidetaan ja mi-

- 07           kä niitten merkitys on. Ja tää on ehkä kuitenkin,  
 08           vaikka tää ei oo kaikkein helpoiten avautuva termi,  
 09           ni tää kiinteeseen omaisuuden kiinnityskelpoisuuden  
 10           turvaaminen, ni on se ykkös yhteinen nimittäjä. Ja  
 11           jos sitä joskus kysytään, et miten sä havainnollistat  
 12           sen, ni mä voin kysyä ihmisiltä, että onko sulla kos-  
 13           kaa ollu lainaa. Ja suurin osa sanoo, et on ollu lai-  
 14           naa. Ni mä kysyn, et miten sen takuu on järjestetty.  
 15           Et onko ollu omavelkanen takuu vai onko joku tota  
 16           omaisuus siinä niin tota takuuna. Ni silloin aina  
 17           yleensä tullaan siihen, että se on kiinteetä  
 18           omaisuutta ja me huolehditään siitä, että sillä  
 19           kiinteellä omaisuudella on aina vakuusarvoa. Ja sillä  
 20           tavalla tää kaikki meidän kaavotus, kiinteistönmuo-  
 21           dostus ja maapolitiikka, ni ne on niitä perustehtä-  
 22           viä, joita jokainen lahtelainen tarvitsee.
- 23 Keijo     Joo siis te tarkotattekin tässä ihmisten kiinteeseen  
 24           [omaisuuden kiinnitystä]
- 25 Teppo    [kyllä kyllä                   ] me tarkotetaan sitä. Eli  
 26           se on se meidän ykkösasia, jonka laki on meille anta-  
 27           nu tehtäväks. Ni se on tästä ei kaupungin  
 28           omaisuudesta, vaan ihmisten ja yritysten niinku  
 29           kiinnityskelpoisesta omaisuudesta.
- 30 Keijo     Joo. Hyvä se avas mulle tätä.
- 31 Teppo     Joo arvasin ettei se terminä oikein helposti aukea.

Keskustelusta tulee hyvin ilmi käytäntö, joka liittyy strategiatyöhön. Strategiatekstiä luetaan ja tulkitaan ja näiden tulkintojen pohjalta tehdään johtopäätöksiä oman toiminnan organisoinnista. Niinpä voidaankin sanoa, että strategiakin ”asiana” tai ”tuotteena” on esimerkki Latourin käsitteestä *immutable mobile*. Tämä tarkoittaa sitä, että strategia on ihmisten valmistama ei-inhimillinen tuote, tietyllä tapaa siis jähmettynyt olomuoto. Se kuitenkin liikkuu toimijaverkossa; se otetaan uudelleen tulkittavaksi ja määriteltäväksi erilaisissa konteksteissa, ja näin ollen se on yhtä aikaa kuin se on liikkumaton myös jatkuvasti toimijaverkossa liikkeessä. Tämä näkyy varsin konkreetisti siinä, kuinka keskustelussa strategiatekstin merkityksiä rekontekstualisoidaan. Yllä olevan esimerkin puheenvuoroissa näkyy, miten jopa strategiatyössä mukana olijat itse tarvitsevat rekontekstualisaatiota. Tepon puheenvuoro (rivit 1–22) on tässä mielessä esimerkki rekontekstualisaatiosta strategian laatijoille itselleen.

Toimijaverkkoajattelua organisaatiotutkimukselliseen diskurssianalyysiin yhdistelleet tutkijat (Cooren & Fairhurst 2004; Cooren ym. 2007) ovat kehittäneet tätä teoreettista lähtökohtaa pohtiessaan tekstien asemaa organisatorisessa toiminnassa. Tässä tutkimusotteessa painottuu näkemys siitä, että teksteillä on kyky tuottaa toimintaa etäältä, eli kun jokin asia on jäh-

metetty tekstiksi, se saa sellaisen toimijuusmuodon, jossa se vaikuttaa organisaation ymmärrykseen itsestään ja omasta toiminnastaan, ja omana toimijanaan se myös tunkeutuu tilanteisiin – esimerkiksi keskusteluihin, joissa ymmärryksiä annetaan ja jaetaan. Erityisesti Cooren ym. (2007) painottavat kuitenkin sitä, että *immutable mobile*, liikkuva muuttumaton elementti, ei ole kuitenkaan toimijaverkossa liikkuessaan muuttumaton, vaan nimenomaan erilaisissa ympäristöissä käydyissä erilaisissa keskusteluissa tämän muuttumattoman elementin merkityksiä muutellaan. Tämä näkyy hyvin siinä, miten strategiaa liikuteltaessa se saa – vaikka itse strategiassa konkreettisesti lukee se, mitä siinä lukee ja se on siis tässä mielessä pysyvä ja valmis tuote – tulkintoja, jotka ovat omiaan jopa muuttamaan sitä, miten strategia ymmärretään. Seuraavassa keskustelussa kaupungin päättäjät keskustelevatkin, millaisia tulkintoja strategiatekstistä oli tehty.

### 180 astetta oikeasta tulkinnasta

- 01 visa Tää olis iha hyvä et tää jotenki avautuis ja jäsen-  
 02 tyis, ettei käy niin että, mä muist, se oli jonku  
 03 koulu rehtori ku ne oli lukenu sitä strategia ja  
 04 sillä perusteellaha ne hh teki päätelmiä siitä et  
 05 nyt aukes aukes taivaan portit ja rahahanat  
 06 ja [no sillo]  
 07 Kaisa [Nyt tää ] viime?  
 08 visa Sillo viimeks ku tää muutettiin tähän muotoon ja ja  
 09 silloin ku me tehtii sitä, meil oli ihan toisenlainen  
 11 käsitys. Ku mä huomasin et ku sieltä oli poimittu ne  
 12 tietyt sanat ja lauseet pätkitty ni ni oli oli tultu  
 13 sellasee lopputuloksee et taivaan portit on auki ja  
 14 [rahahan ]  
 15 Kaisa [Mihin se] liittyy? Mä en muista.  
 16 visa Mä en muista, mut rehtorit. Se oli joku jonkun poru-  
 17 kan, se oli rehtoriporukan [tällänen]  
 18 Sari [Niin oli] joo  
 19 visa juttu jossa-  
 20 Kaisa kirjelmä johonki  
 21 visa kirjelmä johonki, jossa perusteltiin, että kun kau-  
 22 pungin strategiaki lähtee siitä. Ja se oli  
 23 just 180° [siitä ]  
 23 Kaisa [tulkit]tu väärin  
 24 visa siihen nähden, mitä myö oltii niin ku stra[tegiaa]  
 25 Sari [mmn ]  
 26 muistan  
 27 visa kirjoittaessa tarkoitettu.

Keskustelunkatkelmassa nousee esiin kolme seikkaa, joita tähdennämme seuraavassa lyhyesti. Ensinnäkin strategiateksti on saanut aikaan toimintaa, joka ei vastaa strategian laatijoiden tarkoitusta. Tällaista käsitystä

tuodaan keskustelussa esiin strategian ”väärintulkintana”. Näin ollen tulee näkyväksi, että strategia voi tekstuaalisena tuotteena toimia niin, että sen aikaansaama toiminta irtautuu sen laatijoiden vallasta, eli juuri tässä mielessä strategia laadittuna tekstinä on ei-inhimillinen *agentti*. Tällainen loogiikka kuuluu kaikkien kielellisten tuotteiden elämään: kun teksti syntyy, syntyy samalla myös mahdollisuuksia tulkita ja käyttää, ja nämä mahdollisuudet voivat poiketa tekstituotteen laatijan intentioista.

Toinen tärkeä ja erityisesti strategiaan liittyvä seikka on, että strategiatekstille rakennetaan oikea tulkinta, joka on laatijoille yhteinen. Yhteisyyden rakentaminen käy ilmi keskustelussa erityisesti Kaisan täydentäessä Visan puheenvuoron ”tulkittu väärin” (rivi 23). Visa korostaa puheenvuorossaan strategian laatijoiden yhteistä tulkintaa (rivit 24–27) ja tuo näkyville yhteisen intention.

Keskustelukatkelmasta näkyvä kolmas tärkeä seikka on se, että esiin nostettu ”rehtoriporukan kirjelmä” on myös kirjallinen tuote. Strategian toimijuus ei-inhimillisenä agenttina näkyykin nyt hyvin siinä, että se synnyttää muita kirjallisia tuotteita, jotka ovat eräänlaisia intertekstuaalisia rekontekstualisaatioita itse strategiatekstistä.

Vaikka juuri toimijaverkkoteorian mukaisesti voidaan korostaa tekstejä ei-inhimillisinä agentteina, on toki jo tämän esimerkin kautta selvää, että vaikka tuotteet synnyttävät uusia tuotteita, on inhimillinen tulkinta- ja vuorovaikutustoiminta keskeistä tuotteiden synnyssä ja ketjuuntumisessa. Jos toimintaa ajatellaan kuitenkin narratiivina, kertomuksena, ovat kirjalliset dokumentit kertomuksen keskeisiä toimijoita. Koska niiden tulkinta ja käyttö on moninaista ja osin ennakoimatontakin, ne ovat enemmän kuin välineitä esimerkiksi asioiden hoitamiseen.

Edellisiin esimerkkeihin voidaan myös liittää toimijaverkkoteorian ajatukset ”tuotteiden” tai artefaktien sisältämisestä käsikirjoituksista (Akrich, 1992; Latour, 1992). Tällä käsitteellä kiinnitetään huomio siihen, miten artefakteihin, kuten esimerkiksi teksteihin, sisältyy aina myös käyttäjiin kohdistuvia vaatimuksia. Strategian käsikirjoitus tulee esille juuri siinä, että strategiaan ikään kuin sisältyy ajatus paitsi rekontekstualisaatiosta mutta myös siitä, miten sitä pitäisi rekontekstualisoida. Strategian voidaan tässä mielessä nähdä säätelevän vuorovaikutussuhteita. Tämä vuorovaikutussuhteiden säätely tulee esille monissa strategiakäytännöissä, joista hyvä esimerkki on kehityskeskustelut, joissa strategiatekstiin kirjoittautuneet päämäärät ja tavoitteet kuljetetaan esimies-alaiskeskusteluissa kunkin työntekijän henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Strategian käsikirjoitukseen liittyvät käytännöt tuovat esille myös strategian eettisen ja moraalisen ulottuvuuden, sen mitä strategia tuotteena sallii tehdä ja millaisen toiminnan se estää.

## **Strategia toimintojen ketjussa ja verkossa**

Toimijaverkkoteoriassa keskeisiä ovat verkon rakenne ja ne ketjut, joissa

liikkuvat muuttumattomat elementit toimivat. Ketjuja on hyödyllistä katsoa myös konkreetisti kommunikatiivisten prosessien ja niiden yhdistymisen – tai ketjuuntumisen – kautta. Ketjuuntumista kuvaakin hyvin intertekstuaalisuuden, tekstienvälisyyden, ajatus, jossa perusajatuksena on se, että jokainen teksti osallistuu jo ennalta olemassa olevaan vuorovaikutuksen verktoon ja myös ennakoit tulevia tekstejä (Bahtin, 1986: 69–71). ”Ennakointi” luo pohjan systemaattisten ja odotustenmukaisten ketjujen syntymiselle. Kuten Fairclough (1992; 2003) esittää, tekstit muuttuvat ketjuuntuessaan ennakoitavilla tavoilla toisiksi teksteiksi (tai puheiksi). Ennakoitavuuden perusajatus on se, että tekstilajien ketjuuntuminen on ammatillis-sosiaalinen käytäntö, jonka muodostamat osat ja niiden toisiinsa liittymisen tavat ovat ammatillisessa yhteisössä tunnistettuja ja sitä kautta odotuksenmukaisia (Yates & Orlikowski, 2002; Fairclough, 2003).

Tällaisesta intertekstuaalisten ketjujen näkökulmasta strategiaa ja strategiatyötä voidaan nyt lähestyä nimenomaan sosiaalis-materiaalisena käytäntönä, joka on olemassa tavallaan ketjun yksittäisten osien muodostamana laajempina kokonaisuutena. Ketjun olemassaolo mahdollistaa siis sosiaalis-materiaalisen käytännön olemassaolon, ja ketjun systematiikka ja odotuksenmukaisuus kertoo myös ammatillisen käytännön vakiintumisesta. Kunnallisessa strategiassa olennaisia ketjun aineksia ovat aiemmissa luvuissa (luvut 2 ja 3) käsittelemämme strategiadokumentti ja yhtäältä sitä edeltävät ja toisaalta sitä seuraavat kokouskeskustelut. Näissä ketjun olemassaolon sosiaalis-materiaalisena ja ammatillisena käytäntönä tekee näkyväksi esimerkiksi jo se, että kyseenalaistamattomana faktana pidetään sitä, että strategia kirjoitetaan tekstiksi. Ketjuun suorastaan pakollisina osina kuuluvat myös sellaiset kommunikaatioprosessit, joissa esimerkiksi juuri ”ylhäältä tulevaa” strategiaa eri toimialoilla luetaan ja tulkitaan ja kirjoitetaan esimerkiksi omaa toimintaa koskeva strategia ”ylemmän” strategian pohjalta. Viime mainituksessa tapauksessa korostuu se, miten yksi tietty teksti saa aikaan seuraavan tekstin – ja näiden tekstien kytkös on ammatillis-sosiaalisena käytäntönä ”luonnollinen”. Tästä hyvänä esimerkkinä on Lahden kaupungin strategiaprosessi, jossa kaupungin strategian 2005 hyväksymisen jälkeen kaikki toimialat saattoivat valmiiksi omat strategiansa, joiden pohjalta strategiatyö valui palvelualueille ja tästä eteenpäin tulosityksiköihin ja toimintayksiköihin, osaan systemaattisesti, toisiin vähemmän systemaattisesti.

Tärkeä näkökulma on, että koko strategia oikeastaan tulee strategiaksi vasta toimijaverkon suhteissa tai toisin sanoen intertekstuaalisissa ketjuissa. Organisaation kannalta kysymys on siitä, että erilaiset kommunikatiivisen toiminnan muodot ja prosessit todellistavat strategian ja tekevät sen käsin kosketeltavaksi. Samaan aikaan kyse on strategian implementoinnista: implementaatio voi tapahtua vain sen kautta, että toimijaverkoissa strategia

reaalistuu teksteinä ja puhetuotoksina, joita edelleen ”käännetään” ja rekontekstualisoidaan toisiksi teksteiksi ja puhetuotoksiksi, jotka saavat myös ei-kielellisiä materiaalsen toiminnan muotoja.

## **Tekstit strategian välittäjinä**

Millaisiksi teksteiksi ja toiminnan muodoiksi strategia sitten käännetään? Tekstit ja dokumentit ovat varsin tärkeässä roolissa strategiatyössä. Kyse ei ole ainoastaan strategiasta sekä toimialojen ja yksiköiden strategioista ja strategiatulkinnoista, vaan myös talousarvio ja arviointikertomus, politiikkaohjelmat, päätösesitykset, projektisuunnitelmat ja -raportit, tekniset henkilöstötyökalut ja monet muut erilaiset dokumentaatiot toimivat välittäjinä strategian kääntämisessä. Seuraavassa haastattelun katkelmassa painottuu hyvin juuri tekstien merkitys strategian välittäjänä.

Jos meillä on nyt vaikuttavuuden osalta esimerkiksi kasvun mahdollistaminen on kriittisenä menestystekijänä, niin mitä se merkitsee niin kun meillä? Se merkitsee tiettyjä asioita, jotka me sitten toteutetaan, se näkyy meidän politiikkaohjelmassa jne. No nyt sitten vuoropuheluhan kulkee myös sillä tavalla, että kun kaupungin valtuusto asettaa tällaisia strategisia tavoitteita. Niin meillä on olemassa tällaisia asiakirjoja, joita tehdään määräväleihin, on politiikkaohjelmia, on ympäristöohjelmaa ja asuntopoliittista ohjelmaa. Nämä periaatteessa antaa palautetta siitä, ne on sitä analyysia, että miten strategiaa pitäisi seuraavalla kerralla muuttaa ja tarkistaa. Täällä on myös linjausta siitä, että miten sitä edellistä, voimassa olevaa strategiaa pitäisi toteuttaa. Siellä on ne molemmat elementit, on täällä. No sitten toisaalta, jos tämän perusteella strategia johtaa meillä toimenpiteisiin, niin se johtaa myös ihan konkreettisiin vuotuisiin, sitoviin toiminnallisiin tavoitteisiin valtuustossa. Jossa pitäisi nyt näkyä, että tällä sitovalla toiminnallisella tavoitteella toteutamme tätä kriittistä menestystekijää. Se pitää näkyä, että tätä kriittistä menestystekijää toteutetaan tällaisella sitovalla – ja tavoitellaan. Nämä on taas sitten semmoisia, joista tilinpäätöksen yhteydessä annetaan arviointikertomus, että kuinka hyvin on toiminnalliset tavoitteet toteutuneet. Niin ne antavat taas sitten palautteen myös suoraan valtuutetuille, koska he käsittelevät arviointikertomuksen. Jos siinä arviointikertomuksessa on myös se ote selkeästi, että meillä on olemassa dokumentit, valtuustostrategia, toimintatavoitteet ja ne on linjassa, niin silloin se voi antaa aidon palautteen tähän kaupungin strategian tarkistamiseen, kun seuraavaa tavoiteasettelua lähdetään tekemään.

*Johtaja*

Seuraava kuva taas tuo esille, millaisia erilaisia dokumentteja Lahden kaupungin tutkimuspäällikkö liitti strategiaan hyvinvointikertomusta kirjoittaessaan. Kuva tuo hyvin esille sen, että strategia ei ketjuunnu ainoastaan organisaation sisäisiin teksteihin, vaan se on kytköksissä myös sidos- ja intressiryhmien strategioihin.



Dokumentit, ovat ne sitten paperilla tai sähköisenä, tekevät siis strategian siirrettäväksi paikasta toiseen organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Lisäksi kirjaamisella strategiateksti tuodaan myös osaksi toimijoiden päivittäisiä käytäntöjä. Kuten haastateltava kuvasi, juuri dokumentit todentavat strategian kulkeutumista organisaation toimintaan. Työt ikään kuin objektivoidut teksteiksi (Callon, 2002). Tai toisin sanoen, erilaiset dokumentit toimivat välittäjinä työn ja strategian välillä.

Samalla kun työtehtävät ja palvelut objektivoidut teksteiksi, teksteihin kirjoittuvat myös toimijat. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi *kriittisestä menestystekijästä* johdettua toiminnallista tavoitetta kuvaava lause houkuttelee ja sitoo tietyt työntekijät keräämään tietoa arviointikertomuksen laatimista varten. Tämä numeroina kuljetettava tieto myös kuvaa työn, jonka joku ihminen tekee organisaatiossa. Tällä tavalla dokumentteihin kerääntyy paitsi työntekijöitä mutta myös työn kohteena olevia asukkaita. Eri-laiset dokumentteja varten kerättävät asukaskyselyt, tyytyväisyysmittaukset ja palautelomakkeet antavat muotoa asukkaahan identiteetille, joka kirjoittuu erilaisina suunnitelmina, prioriteetteina, palveluina ja tehtävinä häntä käsitteleviin dokumentteihin. Tällä tavalla työstä, työntekijästä ja asukkaasta tulee kirjoitettuja narratiiveja, jotka tekevät toiminnoista, työntekijöistä ja asukkaista käsitteellistettäviä ja vertailukelpoisiakin. Kun tekstejä luetaan, kirjoitetut narratiivit työstä, työntekijöistä ja toiminnan kohteena olevista asukkaista ja organisaatioistakin mahdollistavat strategiatyöhön liittyvän suunnittelun, päätökset ja kontrolloinnin.

Kriittisesti ajateltuna voidaan toki aina pohtia näiden yksinkertaistavien narratiivien haittapuolia: kuinka ne huomioivat yhden toimijan toisen toimijan kustannuksella, millä tavalla ne suuntaavat huomion johonkin asiaan ja jättävät jonkun toisen asian huomiotta. Tällainen kritiikki on tärkeä huomioida, mutta dokumentit tapaavat olla dynaamisempia kuin yleensä ajattelemme niiden olevan: samalla, kun joku asia tai toimija kirjautuu tekstiksi, tulevat esille erot narratiivin ja uusien tulkintojen välillä. Eli dokumentit muuttuvat ja kirjoittuvat uudelleen juuri sen vuoksi, että ne eivät ikinä ole täysin valmiita. Tai kuten Barbara Czarniawska (1997: 12–13, 1999: 17) on Paul Ricoeuria (1981) lainaten kirjoittanut: ”Kun merkityksellinen toiminta kirjataan paperiin, se irtautuu kirjoittajan vaikutusvallasta. Tekstillä on sen välitöntä kontekstia laajempi merkitys; sitä voidaan lukea ’avoimena työnä’, joka merkityksellistyy vasta tulkintaprosesseissa.” (Suomennettu englanninkielistä tekstiä mukaillen.) Asiat ja ihmiset avaavat dokumentteihin uusia näkökulmia siten, että niiden toiminta ei sovellu olemassa olevaan tekstiin. Esimerkiksi odottamattomat asiakastilanteet, palautteet, kysely- ja mittaustulokset, työntekijävaihdokset tai kokouskeskustelut laukaisevat ja avaavat uusia kirjoitusprosesseja, joissa muotoillaan tekstiä uudelleen joko alkuperäistä tarkoitusta kirkastaen tai uuden informaation kautta sitä muuttaen (ks. aiemmin esitetty esimerkki ”180 astetta oikeasta tulkinnasta” sekä tässä luvussa myöhemmin oleva alaluku ”Paikalliset innovaatiot”). Tässä juuri piilee dokumenttien tehokkuus toiminnan, toimijoiden ja strategian välittäjinä. Rekontekstualisaatio tekee niistä samanaikaisesti kehystäviä ja avoimia.

## Toiminta

Strategia ja siihen liittyvät tekstit toimivat siis materiaalisina ja performatiivisina välittäjinä, jotka sitovat yhteen toiminnan ja toimijat. Edellä on kuvattu, miten toiminta ja toimijat kirjoittuvat strategiaan sekä dokumentteihin, jotka liittyvät strategiaan. Tämä toiminnan ja toimijoiden strategiaan kirjoittuminen ei tarkoita, että tekstit ainoastaan heijastaisivat jotain olemassa olevaa, vaan tekstit myös käsittelevät ja puuttuvat toimintaan ja toimijoiden rooleihin ja aseisiin. Teksteihin kirjoittuva versio todellisuudesta alkaa tällöin myös tuoda sitä olemassa olevaksi. Tai toisin sanoin, tekstit alkavat esiintyä useilla eri areenoilla ja korvautua monilla erilaisilla teoilla ja asioilla (Law & Mol, 1992: 18–19; Latour, 1992: 248–251).

Millaisten asioiden ja tekojen yhteyksissä strategia alkoi sitten esiintyä Lahden kaupungissa? Seuraavaksi esittämämme tapaukset perustuvat sekä eri ihmisten kertomiin tarinoihin että omiin havaintoihimme Lahden kaupungissa tapahtuneista strategiasta seuranneista asioista ja teoista. Nämä tapaukset eivät suinkaan pyri kuvaamaan kokonaisuutta, jonka strategia olisi saanut aikaan Lahdessa. Tällaisen kokonaisuuden esittäminen ei ole



edes mahdollista, koska strategia itsessään on jo ilmiönä niin kompleksi ja monitahoinen, että sen redusoiminen muutamiin esimerkkeihin ei jättäisi tilaa kysymyksille samuudesta ja eroista; mitä tapahtuu, kun siirrytään paikasta ja tilanteesta toiseen. Erilaisista tapauksista ja tarinoista kertominen jättää kuitenkin tilaa juuri tällaiseen tarkasteluun.

On myös vaikeaa näyttää toteen, että juuri strategia olisi saanut aikaan seuraavia asioita ja tekoja. Näemme kuitenkin tärkeänä näissä tapauksissa ja kertomuksissa sen, että strategia esiintyy näissä ikään kuin välttämättömänä kauttakulkupisteenä (Callonin, 1986 alkuperäinen käsite on *obligatory passage point*), jonka kautta tehdyt asiat kerrotaan ja kuvaillaan. Merkityksellistä ei tässä mielessä olekaan se, onko strategia 'todellisuudessa' saanut jotain aikaan, vaan se, että strategia on merkityksellistynyt sellaiseksi toimijaksi, jonka kautta asiat tullaan esitellyksi, päättäneeksi, tehdyksi ja kertoneeksi.

### ***Leikkaukset ja priorisoinnit***

Strategia liitettiin Lahdessa useissa erilaisissa tapauksissa leikkauksiin, joita tehtiin sekä henkilöstömäärissä että palvelurepertuaarissa. Eräs johtaja kuvasi haastattelussa asiaa näin:

*Onko nyt tämä voimassa oleva strategia ikään kuin muuttanut teidän työskentelytapaa tai tavoitteita, mitä te olette asettanut itsellenne?*

No on sillä tavalla ensinnäkin, että selkeästi talouden raameista on selkeästi tullut se linjaus, joka näkyy henkilöstön määrän supistamisena. Ja toimintatapojen muuttamisena sillä tavoin, että vähemmällä henkilöstöresursseilla tullaan toimeen. Se on niin kun yksi. Ja tämän oikeastaan seuraava ketju on sitten myös nämä maksu- ja taksarakenteen muutokset. Eli olemme joutuneet miettimään toimintojamme niin, että millä tavalla maksuja ja taksoja voidaan nostaa. Ja sitten toisaalta millä tavalla niin niihinkin kytkeytyviä toimintakustannuksia voidaan pienentää. Minkälaisilla järjestelyillä, työtehtävien uudelleen järjestelyillä ja joidenkin tehtävien, joidenkin palvelujen poistamisella. Joista on todettu, että nämä on kyllä ihmistenkin mielestä ihan kivoja palveluja, mutta ne ei ole nyt välttämättömiä tämän tehtävien hoitamisen kannalta, niin niitä on vaan jätetty tekemättä. Ja tuota vähän aikaa on kuunneltu murinaa, mutta sitten on todettu, että näiden ydinasioiden kannalta niin ne ei ole niin tärkeitä. Nämä on ne oleellimmat.

*Johtaja*

Toinen johtaja kuvaa strategiasta seuranneita tekoja näin:

No täytyyhän sit olla joku strategia taustalla ja joku semmonen perälauta jota vasten sitte asioita tehdään. Et mehän on kurmootettu sosiaali- ja terveysmenoja pois yli sadan henkilötyövuoden arvosta viime vuonna, joka tarkoittaa sitä et tietysti mietitään tekemiset ylipäätään mut et että tota. Me

ollaan esimerkiksi niin meil on kodinhoidontukea saavien asiakkaiden määrä on kolmanneksen pienempi kun se oli vuos sitten. Omaishoidontukea saavien omaisten määrä on kolmanneksen pienempi. Öö meil on tuota öö oikeestaan kaikki palvelut, terveyspalvelut vanhusten palvelut, sosiaalipalveluihin niin meil on määritelty kriteerit et että miten toimitaan ja ne kriteerit on huomattavasti tiukemmat kun aikaisemmin ja ja jotta voidaan tehdä tämmösiä kriteerejä ja jotta voidaan sit karsia, priorisoida niin pitää olla strategia taustalla tai jotenki sanottu se et et et miltä maailma näyttää et mihin maailman kohtaan me nyt sit tehdään tätä hommaa.

### *Johtaja*

Näihin kertomuksiin leikkauksista ja priorisoinneista liittyy strategian potentiaalinen voima. Kuten tuossa edellisessä haastattelukatkelmassa puhuva henkilö sanoo, strategia toimi Lahdessa ”perälautana” tai ”selkänोजना” vaikeissa päätöksissä. Strategian voidaan siis nähdä mahdollistaneen argumentoinnin ja toiminnan rakentamisen sen varaan. Toimijaverkkoteoreetikot ovat todenneet tällaisten tuotteiden olevan mustia laatikoita, koska ne vakioivat tietyt perusolettamukset ja asettavat ne kritiikin ulkopuolelle. Mustista laatikoista tulee ikään kuin liian monimutkaisia selitettäväksi ja aukaistavaksi jokaisen argumentin ja toiminnan arvioimisen kohdalla. Argumentaation läpimenoon ja toiminnan rakentamiseen riittää siis, kun vain viitataan tällaiseen tuotteeseen ja sen toimijuuteen (Latour, 1987: 1–3). Strategian kohdalla argumentaatio näkyy esimerkiksi lausumina, joissa viitataan jonkin päätöksen tai toiminnan olevan strategian mukaista. Vaikka strategia kätkee sisäänsä sen rakentamisen historian sekä erilaisia ajattelutapoja, valintoja, ristiriitoja ja kilpailua, se on muuttunut tuotteeksi, joka voi omalakisesti suorittaa sille annettuja tehtäviä (Callon & Latour, 1981: 285). Itse strategiaa ei lähdetä avaamaan, vaan sen voima tulee esille avaamatta.

Samaa asiaa voi mieltää myös siten, että strategialla on tunnustettua valtaa sekä organisaatiossa että laajemmin yhteiskunnallisesti ja myös virallinen legitimitetti organisaatiossa. Vertailukohtana voidaan ajatella lakia; toimia lain mukaan on monissa yhteyksissä velvoite ja ainakin minimitasolla lain mukaan toimiminen on toiminnan legitimoija. Laki on toki saavuttanut aivan erilaisen yhteiskunnallisen legitimitetin kuin strategia, mutta mitä enemmän ja laajemmassa mielessä strategiaan uskotaan opinkappaleena, joka on itsestään selvä ja tunnustettu perusta organisatoriselle toiminnalle, sitä selvemmin se saa vastaavan kiistattoman valta-aseman, jossa strategian mukaan toimimisen voi katsoa olevan jopa perusedellyttämys organisaatiossa.

## ***Materiaalistuminen***

Strategia käynnisti myös erilaisia teknologiaprojekteja strategisen suunnittelun vahvistamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Saimme seurata Lahdessa läheltä projektia, jossa kehitettiin sähköistä strategiatyökalua strategian toteuttamiseen. Vaikka tätä sähköistä työkalua ei otettukaan suunnitellusti käyttöön, työkalun kehittämissuunnitelmassa tuli hyvin esille se, kuinka teksti pyrittiin kääntämään työntekijöitä ohjaavaksi materiaiksi. Sen sijaan, että kukin työntekijä olisi lukenut kaupungin strategiatekstiä ja tehnyt siitä itseään koskevia tulkintoja, strategia olisi ollut osa toimintojen ketjua, jossa työntekijä avaa tietokoneen, kirjautuu verkossa olevaan ohjelmaan, valitsee sieltä itseään koskevat osiot, lukee tekstiä, kirjoittaa itseään koskevaa informaatiota, lähettää tämän informaation eteenpäin, kirjautuu ulos ohjelmasta ja sulkee tietokoneen (ja näin tietysti silloin, kun kaikki menisi niin kuin pitäisi). Samankaltaisia projekteja oli käynnissä toimialoilla ja keskushallinnossa, joissa otettiin käyttöön laatujohtamisen, henkilöstöjohtamisen jne. työkaluja. Nämä työkalut tuovat materiaalia eli tietokoneet hyvin konkreettisesti osaksi toimintaa. Strategian toteuttaminen ei siis käänny ainoastaan kielelliseksi toiminnaksi, vaan hyvin konkreettiseksi materiaiksi, koneiksi ja välineiksi. Viime aikaisimpana esimerkkinä strategisen suunnittelun vahvistamisesta on myös strategiapäällikön viran perustaminen Lahden kaupungin keskushallintoon. Tässä tapauksessa strategian voidaan nähdä materiaalistuneen viraksi ja henkilöityneen virkanimityksen kautta.

## ***Organisaatiouudistukset***

Strategia esiintyi vahvasti myös erilaisissa organisaatiouudistuksissa, joita toteutettiin ja käynnistettiin vuosina, joina seurasimme kaupungin toimialoja ja keskushallintoa. Strategiapäällikön viran perustaminen oli yksi tapa vahvistaa strategista johtamista kaupungissa, mutta organisaatorakenteita ja toimintamalleja kehitettiin ja muutettiin läpi organisaation. Näille projekteille oli yhteistä se, että niissä pyrittiin aktiivisesti muuttamaan rakenteita vanhasta byrokraattisesta tai hallintokuntiin perustuvasta johtamismallista managerialistiseen suuntaan. Siihen, mitä tämä managerialismi tarkoittaa, pääsemme parhaiten käsiksi tarkastelemalla muutoksia johtamisessa.

Kaupungin organisaatorakenne muutettiin toimialapohjaiseksi 2003 ja tästä seurasi myös hallintokuntien uudelleen organisointia. Kun ennen hallintokunnan johtaja oli suoraan kaupunginjohtajan alainen ja valmisti hallintokuntaansa koskevat asiat kaupunginhallitukselle, toimialaorganisaation myötä hallintokunnan johtajan esimieheksi tuli toimialajohtaja. Joillakin toimialoilla hallintokuntia myös koottiin suuremmiksi vastuualueiksi, jolle palkattiin johtajat. Tällä tavalla hallintokunnan johtajan ja kau-

punginjohtajan väliin saattoi muodostua kahden esimiehen kautta kulkeva johtamisketju. Näiden muutosten keskeisenä käsitteenä esiintyi strategisuus. Jotta johtamista voitiin kehittää strategiseen suuntaan, täytyi johdoryhmätyöskentelyn olla sekä strategista että keskittyä ”strategian linjausten ja päätösten maastouttamiseen”. Tähän liittyi pyrkimys vapauttaa ylimmät johtajat päivittäisistä velvoitteistaan organisaation operationaalissa toiminnassa. Strategisen johtamisen ja operationaalisen johtamisen erottaminen toisistaan voidaan nähdä tapauksena, joissa strategia esiintyi toimijana muutoksessa, jotka liittyivät kunnan johtamislogiikkaan.

### ***Paikalliset innovaatiot***

Mielenkiintoista on myös, mitä tapahtui paikallisesti omavastuu-käsitteelle, kun sitä luettiin ja tulkittiin eri toimintayksiköissä. Eräs johtaja kertoo asiasta näin:

Meil oli justinsa semmone mielenkiintone tilanne tohon perusturvaan liittyen, että mist on vähän viime aikoina puhut juttua ollu ja aina silloin tällön yleisön osastokirjotuksia, tää mummologistiikka tässä kaupungissa. Eli tarkoittaa iäkkäitä ja erityisesti naisihmisten kuljettamista tässä kaupungissa ni niin tuota ni tavallaan siinä on tietyn meillä on tietynlainen perusvelvotte järjestää se, mutta me voidaan lisätä siinä omavastuuta, että me annetaan vaihtoehtoinen mahdollisuus ja ohjataan käyttämään, tässä tapauksessa konkreettisesti helmipalvelutakseja, tässä alueella liikkumiseen, jossa jossa yhdistyy useamman henkilön samanaikainen matka, kun että me vietäisiin yksittäin niitä. Me siitä huolimatta huolehditaan perusturvasta, koska me ollaan siellä taustamaksajina. Me vaan kuskataan useampia kerralla ja koetaan se tavallaan niinku taloudellisemmaks se tilanne. Ja ja tässä tapahtuu se, että lisääntyy se omavastuu, kun ihmiset ottaa vastuuta, että he on siihen aikaan sitten hoitamassa sitä liikennettä eikä perää sitä että saavat yksittäisen matkan. Että se tulee hyvin monen, että se tulee ton perusturvan sisällä se omavastuu.

*Johtaja*

Toisessa yksikössä omavastuu kääntyi tällaiseen muotoon:

No toi osallisuus on yks, et meillä on otettu nuorten kuulemismalli käyttöön ja se on just kaupunginhallituksessa hyväksytty. Ensimmäiset nuorten kuulemiset on tullu kirjastosta ja me just tällä viikolla tehtiin niitä. Eli kirjastos on remontti ja ne kysy nuorilta sitä et mitä nuorten osastolla pitä olla ja millanen sen pitä olla ja näin edelleen. Et nehän on niin ku isoja asioita, niitä vaikutuskanavia, joita nuorille on niin ku tässä saatu aikaseks. ... Meil on luotu tällanen rakenne et meillä on osallisuusryhmiä lähestulkoon kaikilla yläkouluilla ja ja nuorisotaloissa, lukioissa ää toiselle asteelle ja alakouluihin ollaan laajentamassa. Et siellä on sellanen järjestelmä luotu et ää jossain kaupungin hallintokunnassa tehdään jotain päätöstä no se vois olla vaikka joku kaava joka vaikuttaa nuorten elämään ja asioihin ja näin ni siitä kaavasta voitais kysyä jotain. Se tulee tänne nuorisopalveluihin se kysely Tekystä ja me päätetään sit tai meillä on ne ihmiset

jotka on siin mukana ni päättää et keiltä kysytään ja kuinka isolla otannalla esimerkiksi ja sit ne lähetetään niin ku niille kouluilla ja esimerkiksi meidän pajoille ja siis ne kysymykset ja siellä koululla se pystyy päättämään niitten oppilaskunta päättää et miten et käsitteekö oppilaskunnan hallitus sitä asiaa vai meneekö se luokkiin tai johonkin isompiin ryhmiin myös käsiteltäväks. Ni sit ne vastaukset tulee tänne ja me toimitetaan ne sinne Tekyyn ja ne ottaa sen huomioon päätöksenteossa. ... Joo siis kaupungin strategiassa on hyvin vahvana näkyvissä tää tällanen ihmisten omavastuun korostaminen mun mielestä siis sehän lukee siellä. Niin ku tavallaan ajatuksena on et ihmisillä on myös vastuu omasta terveydestään eikä palkastään et kunnan pitää tuottaa palveluja et näitä tällasia juttuja näin mut et mun mielestä täähän on sitä samaa. Mun mielestä tässä on ihan suora juonne siihen kaupungin strategiaan et ihmisillä on vastuu itsestään ja lähimmäisistään et luodaan mahdollisuuksia, jolla ihmiset voivat olla vastuussa itsestään. Et esimerkiksi nuorilla ni eihän ne tiedä tai eihän ne osaa ja vaikka niillä olis kanaviakin niin ei niillä ole semmosia oikeita mahdollisuuksia vaikuttaa et niil ei o tarpeeks tietoo ja osaamista et niil ois sellasta niin ku oikeesti keinoja vaikuttaa. Et se lähtee siitä et mä hahmotan tän oman elämäni ja olen subjekti siinä ja sit mä voin vasta kattoo vähän pidemmälle itsestäni. Et jos mä en pysty päättää omista asioistani tai jos joku koko ajan päättää mun puolesta mitä mä seuraavaks teen ni silloin sitä subjektiviteettiä omas elämäs pitää lisätä. Ja sehän on meillä hirveen vahvana sisällä nimenomaan et me ei tehdä asioita ihmisten puolesta eikä päätetä mitä niistä tulee isona mut me annetaan se tuki ja apu ja näytetään niitä mahdollisuuksia siihen että mitä se voi olla.

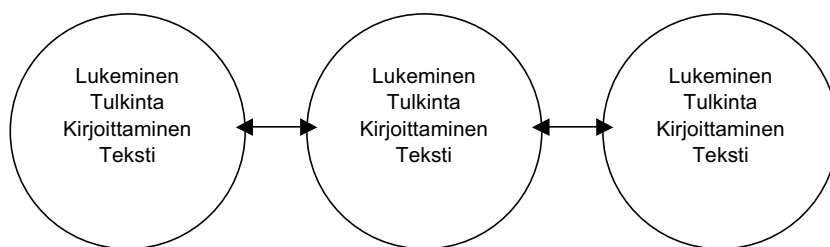
### *Päällikkö*

Nämä tapaukset tuovat hyvin esille strategian sisältämien käsitteiden ja metaforien roolin strategian kielellisinä välittäjinä. Niiden myötä pystyttiin yhdistämään kokonaisuudeksi erilaisia tekoja ja toimijoita. Omavastuu-käsite ei suinkaan jäänyt vain tekstiksi, vaan se rajasi ja tulkitsi ilmiöitä ja tuotti tietynlaista ongelmanasettelua, mutta jätti kuitenkin tilaa erilaisille sovellusratkaisuille. Tässä mielessä se muodosti perustan, jolle uusia ideoita tuottava luova ajattelu rakentui.

On hyvä huomioida, että strategian ja toiminnan suhde on aina kytköksissä tekstiin, sen lukemiseen ja tulkintaan. Jotta edelliset tapaukset ja tarinat voidaan liittää strategiaan, on niitä kertovien toimijoiden täytynyt lukea ja tulkita strategiatekstiä. Tämä luenta ja tulkinta mahdollistaa sellaisten narratiivien syntyminen, jotka liitetään strategian tarkoitukseen. Tulkinta tuo myös hyvin esille sen, kuinka tekstit ovat sekä kehystäviä että avoimia. Vaikka ne rajaavat ja tuottavat tietynlaista toimintaa, niitä voidaan tarkoituksenmukaisesti käyttää uusien innovaatioiden, muuttavien ja vastustavien tulkintojen sekä argumentoinnin perustana.

## Suunnittelusta ja implementoinnista intertekstuaalisuuteen

Strategian toteutuminen ja toteutus näyttäisi olevan vahvasti kytköksissä organisaatiossa kiertäviin teksteihin ja metaforiin, jotka kääntyvät erilaisiksi toiminnan muodoiksi. Vaikka eräs Lahden kaupungin edustajista miettikin facebook-päivityksessään, ”että miksi kaiken pitäisi olla kirjattua ja taulukoitua? Eikö ihmiset enää voi sopia mistään, siis MISTÄÄN ilman dokumentointia?”, olemme pyrkineet tässä kappaleessa tuomaan keskusteluun teksteihin, niiden lukemiseen ja kirjoittamiseen liittyvät hyödyt. Voisi jopa ajatella niin, että ilman tekstejä ja niiden sisältämiä metaforia strategia ei voi toteutua. Tällöin ei nimittäin ole yhteisiä tulkintoja, koska ei ole tekstien vuoksi käytyjä keskusteluja, keskustelussa olleita toimijoita eikä keskusteltavana olleita asioita. Kuvaammekin strategiaa ketjulla, joka korostaa lukemisen, tulkinnan, kirjoittamisen ja tekstin merkitystä.



Strategia ja siihen liittyvät tekstit kirjoitetaan useilla käsipareilla. Näiden erilaisten dokumenttien kirjoittamiseen osallistuu työntekijöitä eri vaiheissa ja eri tavoilla. Työntekijöiltä kysytään heidän mielipiteitään. Heitä pyydetään muotoilemaan tavoitteita uudelleen ja uudelleen. Heitä myös pyydetään käyttämään tekstejä, jotka ohjaavat ja sitovat heitä toimimaan tietyllä tavalla. Tämä asia varmistaa sen, että tekstit ovat koherentteja ja organisaatio läpinäkyvä. Se varmistaa myös sen, että työntekijät tietävät heidän roolinsa ja osallisuutensa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tekstien autoritaarisuus tässä mielessä perustuu kuitenkin siihen, että niihin kirjoittuvat neuvottelun ja väittelyn kautta yhteen sovitetut erilaiset näkökulmat. Eri puolilla organisaatiota käydyt kokoukset, joissa näitä keskusteluja käydään siitä, mitä kirjoitetaan ja miten kirjoitetaan, ovatkin välttämättömiä, jotta teksteihin kirjoittuva sitovuus on yhteisesti määriteltyä niiden toimesta, joita sitovuus koskee. Vaikka strategiaan liittyy vahva käsitys johtamisesta, johtajien ei ole järkevää pidättää itsellään tekstien pääideoijan ja -kirjoittajan roolia, koska tekstin autoritaarisuus nojaa juuri siihen, että tekstiä kirjoitettaessa eri henkilöiden näkökulmat on harkitusti rekisteröity ja monien osallisuutta painotettu (ks. Callon, 2002: 206). Tässä mielessä strategisen suunnittelun ja implementoinnin välinen dikotomia on

harhaanjohtaja ja rajoittava. Mielestämme on kannattavampaa käsitteellistää strategiaa kääntämisen metaforan avulla.

Toisaalta kirjoitustyöhön osallistumiseen liittyy aina edustusta. Kokouksissa joku edustaa itseään tai ehkä paremminkin työtänsä, toinen yksikköään, palvelualueitaan, toimialaansa, puoluettaan jne. Organisaation strategian ja siihen liittyvien tekstien kirjoittamiseen ei osallistu jokainen, vaan edustaja. Ja vaikka kokouksiin osallistuisikin useita, on yleensä vain harvoja, jotka todellisuudessa kirjoittavat asiat tekstiksi. Mutta nämä kirjoittajat delegoivat, kääntävät ja muuntelevat niiden diskurssia, joita he edustavat ja joiden puolesta he kirjoittavat. Tässä mielessä strategia ei ole vain yhden kirjoittama, vaan kokoelma eri ihmisten tuottamia tekstejä ja diskursseja, kuten olemme osoittaneet. Parhaimmillaan strategian kirjoittaminen on hajaantunutta, joka on tulosta eri ihmisten osallistumisesta. Osallistumisen problematiikkaa käsittelemme seuraavassa kappaleessa.

## **STRATEGIATYÖHÖN OSALLISTUMISTA RAJOITTAVIA JA MAHDOLLISTAVIA DISKURSSEJA**

Strategiatyön keskeinen haaste on osallistuminen. Perinteisesti strategia on katsottu ylimmän johdon työksi, ja henkilöstölle on jäänyt toteuttajan rooli. Tämä malli ei kuitenkaan ole osoittautunut toimivaksi. Vaikka tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, kuinka paljon organisaation jäsenten pitäisi pystyä osallistumaan strategian laatimiseen, useimmat kuitenkin allekirjoittavat sen, että osallistumisen puute johtaa helposti huonosti laadittuihin strategioihin, strategiatyön ulkopuolelle jätettyjen organisaation jäsenten tyytymättömyyteen sekä jatkuviin implementointiongelmiin (Westley, 1990; Mintzberg, 1994; Floyd, & Wooldridge 2000). Osallistumisen puute on myös nähty merkinä organisatorisesta epätasa-arvosta ja näin ollen itessään moraalisenä ongelmana (Collins, 1997).

Tässä luvussa tarkastelemme, miten osallistumisen problematiikka liittyy strategian luonteesta vallalla oleviin oletuksiin ja käsityksiin. Kohdistamme näin ollen katseen siihen, miten strategiaprosessit tyypillisesti ymmärretään ja minkälaisia rooleja organisaation eri tasojen jäsenille strategiatyöhön osallistujina annetaan. Lähtökohtamme on, että strategiaan liittyvät diskurssit usein uusintavat perinteisiä osallistumista rajoittavia käsityksiä johtovetoisesta strategiatyöstä (Knights & Morgan, 1991). Kuten Mantere ja Vaara (2008) ovat osoittaneet, nykyorganisaatioiden strategiatyöhön liittyy kuitenkin myös osallistumista edistäviä diskursseja.

Tässä tutkimuksessa omaksuttu diskursiivinen näkökulma antaa mahdollisuuden selvittää, kuinka strategiatyön käsityksiä uusinnetaan ja legitimoidaan organisatorisessa strategiatyössä. Analyysimme lähtökohta on Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimus, joka erottaa kolme osallistumista systemaattisesti estävää – mystifiointi, hierarkkisuus ja teknologisaatio – ja kolme edistävää diskurssia – konkretisointi, dialogi ja omakohtainen tulkinta. Tässä analyysissämme pureudumme osallistumiseen Lahden kaupungin strategiatyössä. Nostamme esiin kolme keskeistä kysymystä: mystifiointi vs. konkretisointi, hierarkkisuus vs. dialogi, ja teknologisoituminen vs. omakohtainen tulkinta.

### **Mystifiointi vs. konkretisointi**

Strategiadiskursseilla on taipumus luoda strategiatyölle erityistä statusta (Knights & Morgan 1991). Tämä saattaa kuitenkin johtaa ongelmalliseen ”mystifiointiin” eli asioiden sellaiseen monimutkaistamiseen, että vain etuoikeutettujen henkilöiden joukko pystyy ymmärtämään strategian merkityksen. Erilaisten strategiatermien käyttö ilman selventäviä tietoja tai määrittelyjä voi jo itessään sulkea osan organisaation jäsenistä strategiatyön



ulkupuolelle, sillä toimintaan on vaikeaa osallistua, ellei ymmärrä mistä siinä on kyse.

Strategioiden mystifiointiin liittyen on huomionarvoista, että strategiasta itsestään puhuttaessa käytetään usein abstrakteja ilmauksia, esim. ”tie organisatoriseen visioon”. Tällaiset puhetavat palvelevat sitä periaatetta, että strategia on jotain suurta ja tärkeää; se ikään kuin nostetaan jalustalle. Lisäksi strategian mystifiointi abstraktein termein tekee strategiasta vaikeaselkoisen, mikä taasen palvelee strategiasanaston osajien valtaa vaikeiden asioiden hahmottajina. Mystifioinnille on luonteenomaista, että strategian kyseenalaistamiseen tai kritisoimiseen ei tavallisesti anneta mahdollisuutta. Sen avainkohtien määrittely annetaan ylimmän johtoryhmän tehtäväksi. Tämä liittyy siihen, että strategioita luodaan tavallisesti suljetuissa palaverissa, jolloin pääsy tietoihin ja strategiadokumentteihin on vain tietyillä henkilöillä, ei koko henkilökunnalla. Organisaation muiden jäsenten tehtäväksi jää noudattaa strategiaa ja johdolta tulevia ohjeita, mutta he eivät voi kyseenalaistaa strategian avainkysymysten legitimitettiin tai johtajien valta-asemaa.

Osallistumisen näkökulmasta tämä merkitsee sitä, että organisaation muilla jäsenillä on mahdollisuus osallistua strategiatyöhön ainoastaan strategian implementointivaiheessa. Myös tässä vaiheessa kommunikointi on usein yhdensuuntaista, ylimmän johdon näkökantoja ei ole mahdollista kyseenalaistaa. Monesti keskijohdon ja operatiivisen tason jäsenet kuitenkin hyväksyvät tämän lähestymistavan strategiaan. Strategiaa pidetään legitimoituna ylimmän johdon luotsaamana tehtävänä, joka määrittelee organisaation perimmäiset päämäärät. Tätä pidetään ylimmän johdon ”luonteenomaisena vastuuna” ja heidän nähdään omaavan ”korkeampaa tietoa”.

Osa keskijohdosta tai operatiivisen tason henkilöstöstä saattaa kuitenkin kokea asemansa ongelmalliseksi, jos heille ei anneta mahdollisuutta osallistua strategian luomiseen. He saattavat tuntea jäävänsä ”likaisen työn tekijöiksi” samanaikaisesti, kun heidän yläpuolellaan olevat johtajat puhuvat ”suurista kysymyksistä”. Tilanne saattaa johtaa turhautumiseen, joka voi näkyä esimerkiksi strategian kyynisenä pilkkaamisena. Tämän tyyppinen vastustaminen heikentää ylimmän johdon kontrollin legitimiisyyttä ja samalla myös kyseenalaistaa perinteisen strategiatyön tarkoituksen. On myös tärkeää huomata, että kyynisyys liittyy usein itsensä eristämiseen strategiatyöstä.

Lahden kaupungin strategiatyötä ei ole leimannut mystifiointi. Itse asiassa strategiatyön lähtökohtina olivat avoimuus ja pyrkimys laajamittaiseen osallistamiseen. Kuitenkin usein osallistujat kokivat käytetyn terminologian niin vaikeaksi tai abstraktiksi, että se esti keskustelua tärkeistä kysymyksistä. Esimerkiksi ”megatrendi”-sana sai paljon kritiikkiä osakseen:

Jarmo Ja välttämättä kaikkihan ei ole mitään tärkeitä megatrendejä kaupungin toimintaan. Mitä tässä on niin kun haettu takaa? Minulle tämä ei oikein auennut missään vaiheessa, kun minä tätä kysymystä pyörittelin, niin tämä ei oikein todellakaan auennut minulle, että mitä tässä oikein haetaan näillä? Onko tällä jotain tekemistä strategian kanssa, vai ei yleensä? ... Se on vähän niin kuin ajan tuhlausta tässä vaiheessa, kun me puhutaan strategian tarkastuksesta ja käytetään tällaisia tyhjänpäiväisiä megatrendejä, millä ei ole minun mielestä mitään virkaa tässä hommassa.

Tuomo Meitä kun on tässä seitsemän henkilöä, niin jokaisella voi olla vähän omia mielipiteitä megatrendeistä, että mitä se tarkoittaa suomeksi. Ja sitten puhutaan, että ei näitä saa muuttaa mihinkään. Niin minä ihmettelen, että mitä me täällä oikein istutaan sitten. Missä me muutetaan sitten, jos tämä ei ole ideapaikka.

Konkretisointi voidaan nähdä eräänä mystifioinnin vastalääkkeenä. Konkretisoinnin pyrkimyksenä on luoda selkeitä prosesseja ja käytäntöjä strategiatyöhön tarkoituksenmukaisten sosiaalisten ja organisatoristen toimintojen varmistamiseksi. Konkretisointi voidaan näin ollen nähdä sosiaalisena perustana, jonka avulla yksilöt pystyvät löytämään mielekkäitä strategisia rooleja. Toisaalta konkretisointi myös poistaa salaperäisyyden verhoa monitulkintaisten ja ympäripyöreiden käytäntöjen yltä, jotka usein estävät osallistumista. Näin ollen sen voidaan katsoa edustavan mystifioinnin vastadiskurssia.

Konkretisoivalle strategiadiskurssille on tyypillistä, että jatkuvaa työtä strategian ajatusten ja ohjeiden konkretisoimiseksi ja läpinäkyviksi tekemiseksi pidetään ratkaisevan tärkeinä. Kun säännöt ovat selkeitä ja läpinäkyviä, pystytään strategiatyöstä poistamaan mystifiointi ja samalla legitimoidaan osallistuminen laajalla rintamalla. Tämä pitää sisällään myös jatkuvan erilaisten toimintasuunnitelmien määrittämisen organisaation eri osissa. Määritelmät eivät ”tule” ylemmältä johtoportaalta, vaan organisaation kaikkien tasojen jäsenet ovat mukana niiden suunnittelemisessa ja luomisessa. Strategiatyö nähdään tässä mielessä kaikkien oikeutena ja velvollisuutena. Konkretisoivalle diskurssille on luonteenomaista myös se, että strategia nähdään luonnollisena, melkeinpä arkisena osana organisaation päätöksentekoa. Sitä kuvataan usein jatkuvan luomisen prosessina pikem-

minkin kuin jonakin organisaatiolle valmiiksi ”annettuna”. Tästä syystä huomio keskitetään jatkuvaan käytänteiden ja sääntöjen määrittelyyn.

Lahden kaupungin strategiatyössä pyrittiin usein konkretisoimaan asioita. Esimerkiksi vaikeaselkoista puhetta pyrittiin myös selventämään strategia-dokumentissa. Yksi kunnanvaltuutettu antoi asiasta humoristista palautetta pitämässään puheessa:

Sallittakoon minun vielä lopuksi kiittää valmistelijoita oivalluksesta sisällyttää materiaaliin selvityksiä strategiassa käsitellyistä vierasperäisistä lausumista. Olihan siinä tosin minulle valtaosa tuttuja, muttei ehkä kaikille. Oli hyvä kuitenkin tietää selkeästi mitä klusteri merkitsee eikä turvautua vain mutu-tietoon. X käytti viimeksi mainittua sanaa lukuisia kertoja tarkastuslautakunnan vieraillessa silloisen Y:n tiloissa. Ajattelin, että kyllähän mies jo tälläkin palkkansa ansaitsee.

*Päättävä*

## **Hierarkkisuus vs. dialogi**

Strategiatyössä voidaan usein nähdä ylhäältä alas ja alhaalta ylös - näkökulmien kamppailua. Keskitymme tässä osassa erityisesti hierarkkisuuteen ja dialogiin vaihtoehtoisina tapoina hahmottaa strategiatyön etenemistä. Hierarkkisessa strategiadiskurssissa strategiatyö nähdään tavallisesti yksinomaan ylimmän johdon tehtävänä ja tämän vuoksi ylimmän johdon jäseniä pidetään keskeisinä toimijoina strategian luomisessa. Strategiatyö on tyypillisesti läheisessä yhteydessä organisatorisiin kontrollimekanismeihin. Informaatiota jaetaan niukasti ja siihen on pääsy vain rajoitetusti. Ylimmän johdon asemaa strategian määrittäjänä pidetään luonnollisena. Organisaation muiden jäsenten tehtäväksi jää näin ollen toteuttaa ylhäältä tulevia ohjeita ja määräyksiä; tottelemattomuudesta on seurauksena rangaistus. He voivat osallistua strategiatyöhön vain itseään ylempänä olevien tasojen määrittelemien osallistumismuotojen puitteissa.

Hierarkkisuudella tarkoitetaan selkeän johtaja-auktoriteetin olemassaoloa. Tässä diskurssissa ylin johto nähdään tyypillisesti johtajina, jotka ovat vastuussa koko organisaatiota koskevien kriittisten päätösten tekemisestä. Tähän liittyy myös ylimpien johtajien valta-aseman pönkittämistä yleensä sekä usein myös tiettyjen henkilöiden asettamista jonkinlaiseen sankarin asemaan. Muille organisaation jäsenille hierarkkinen strategiadiskurssi merkitsee alaisen roolia.

Hierarkkiseen strategiadiskurssiin liittyy usein selkeä ”komentokielen” käyttö, joka on johdettu armeijadiskurssista. Tämä ei ole yllättävää, sillä strategiadiskurssin etymologinen alkuperä on sodankäynnissä. Kokonaisuudessaan tätä lähestymistapaa voidaan pitää hierarkkisuuden kielen-

käyttöön ja ymmärrykseen vakiintuneena muotona: ylhäällä ja alhaalla ovat perusluonteisia suuntametaforia, joiden varassa maailmaa pitkälti muutoinkin hahmotetaan (Lakoff & Johnson 1980), ja tämä hahmotustapa on institutionalisoitunut myös esimiehen ja alaisen suhteeseen siten, että pidämme luonnollisena ajatella, että johtaja on ylhäällä, alainen alhaalla. Hierarkia näkyy siis konkreettisesti jo sanan *alainen* semantiikassa. *Alainen* koodaa nimenomaan hierarkkisen suhteen.

Lahden kaupungin strategiatyössä hierarkkisuus koettiin harvoin suureksi ongelmaksi. Kuitenkin monesti osallistujat olisivat halunneet vielä enemmän keskustelua ylhäältä alas suuntautuvan tiedottamisen sijaan. Esimerkiksi mukana ollut johtaja nosti esiin hierarkkisuuden ongelmia seuraavalla tavalla:

Mä luulen et kuitenkin sitä kaupungin strategiaa tehtiin ja työstettiin aika pienellä porukalla tuolla keskushallinnossa ja ehkä siinä oli toimialajohtajat jollain tavalla mukana mutta mutta välillä tuli sellanen tuntu ku sitä nyt seuras ku sitä tehtiin et siin oli aika pien porukka ja niin kun sitä tehtiin tällä ylhäältä alas mentaliteetillä.

*Johtaja*

Dialoginen näkökulma on osallistava vaihtoehto hierarkkisuudelle. Tiivistäen dialoginen näkökulma ja sen tavoitteet voidaan ilmaista seuraavasti: dialogi on yhteisen toiminnan muoto, joka tuottaa yhteistä ymmärrystä ja yhteisiä tavoitteita, jotka edesauttavat osallisuuden kokemista ja organisaation ja sen jäsenten sitoutumista.

Dialogisessa diskurssissa strategiaprosessi koostuu ryhmien välisestä rakentavasta dialogista. Dialoginen strategiadiskurssi ei useinkaan kyseenalaista ylimmän johdon asemaa keskeisenä strategian luojana. Myös oikeus tuottaa yleisiä ohjenuoria on annettu ylimmälle johdolle. Dialoginen diskurssi toisin sanoen legitimoii ylimmän johdon erityisaseman keskeisinä strategisteina, mutta yli johto ei voi toimia muista ryhmistä riippumattomana. Tämä parantaa muiden organisaation jäsenten mahdollisuuksia saada äänensä kuuluville strategiaa luotaessa. Strategia nähdäänkin tavallisesti yhteisenä ponnistuksena, jossa olennaista on kaikkien relevanttien henkilöiden osallistaminen prosessiin. Osallistumisen puute saatetaan nähdä jopa vakavana rikkomuksena tehokkaan strategiatyön ajatusta vastaan.

Lahden kaupungin strategiatyössä oli paljon dialogisia elementtejä, joista johto sai myös kiitosta. Kuitenkin välillä koettiin, että tässä keskustelussa olisi voitu mennä myös paljon pidemmälle, kuten kriittinen osallistuja asian kuvasi:

No, kyllä siinä oli tässä prosessissa oli mukana aika tiiviisti kaupungin johtoryhmä. Se oli tavallaan se käynnistäjä, ja sitten siihen valittiin semmonen työryhmä, joka teki hommia, et se työ eteni. Ja siinä oli eri toimialojen edustajia, mut se oli aika pieni työryhmä tavallaan. Et se oli ehkä se ydinporukka. Ja sitten hallitus, et tavallaan testattiin aina välillä hallituksen kans sitä työtä ja valtuusto oli kolme neljä kertaa oli seminaareissa käytiin sitä. Et kyllä mun mielestä se meni ihan hyvin, mut tavallaan meille jäi siinä, mitä esimerkiksi monet kaupungit, mitä oon seurannu, niin on tehny, niin tavallaan siinä vaiheessa, kun kaupunki teki strategiansa, niin sen levittäminen, se niinkun siinä ei ollu kovin montaa semmosta tilaisuutta, että oltas haettu niitä vaikutteita tuolta jopa kentältä saati sitten, että meidän toimialojen väkeä olis ollu laajemmin mukana, mitä me yritettiin sitten korjata sitten, kun tehtiin tätä omaa toimialastrategiaa mut... Esimerkiks Tampere aikanaan, kun on tehny, niin sehän meni jopa kapakoihin, et sehän teki hyvin sitouttavasti ja hyvin laajalla tämmösellä julkisuudella sitä omaa strategiatyötään ja halus niitä, totta kai kun meilläkin oli netissä niinku aina eri versiot, ne on sieltä nähtävissä, mutta se ei välttämättä riitä tällä hetkellä henkilöstön mukaanotollekaan, vaan sitä pitäis käydä niitä keskustelutilaisuuksia.

*Johtaja*

## **Teknologisaatio vs. omakohtainen tulkinta**

Strategiaan liittyy nykyisin teknologisaatio eli ”välitteellisyyden” lisääntyminen. Toisin sanoen kommunikaatio ei ole suoraa, vaan sitä välittävät yhä enemmän erilaiset tietotekniset järjestelmät ja käsitteelliset puhutavat. Teknologiset ratkaisut saattavat joissakin tapauksissa edistää strategia-työhön osallistumista, mutta niihin liittyy myös osallistumista rajoittavia aspekteja. Teknologisoituminen on siis diskurssi, jonka taipumuksena on hankaloittaa osallistumista asettamalla teknologinen järjestelmä hallinnoimaan yksilöiden toimintoja.

Teknologisoituminen legitimoii tiettyjen järjestelmien käytön ja siten usein rajoittaa tehokkaasti mahdollisuuksia nostaa esiin uusia näkökulmia tai asioita. Teknologisoitumisen diskurssille on luonteenomaista, että strategiaprosessia hallitsee valittu teknologinen järjestelmä, joka asettaa raamit, joiden puitteissa työ tehdään. Käytettävän järjestelmän valitsee tavallisesti ylin johtoryhmä ja muiden organisaation jäsenten odotetaan noudattavan järjestelmän mukanaan tuomia sääntöjä.

Uuden teknologian käyttöönottamisen myötä organisaation strategiasta saattaa tulla mittaustehtävä, jossa organisaation jäseniä kohdellaan objekteina, eikä heille näin ollen anneta vaikutusmahdollisuuksia keskeisiä päätöksiä tehtäessä. Erilaisten mittareiden käyttöönoton keskeisenä ongelmana nähdään paitsi siihen liittyvän diskurssin vieraus ja vaikeaselkoisuus työntekijöille myös vaikeudet löytää mittareita ilmaisemaan tiettyjen henkilöstöryhmien suuria työmääriä. Teknologisessa strategiadiskurssissa strate-

giaprosessi käsitteellistetään siis usein järjestelmänä, joka seuraa määrättyä, ennalta määriteltyä logiikkaa. Organisaation jäsenille annetaan toistuvasti erityisiä mutta rajattuja rooleja aina siihen mittaan saakka, että heidät nähdään pikemminkin järjestelmän ”resursseina” kuin päätöksentekoon osallistuvina subjekteina. Ylimmälle johdolle tämä ei yleensä ole ongelma, sillä he ovat juuri se ryhmä, joka valitsee käytetyn lähestymistavan tai järjestelmän sekä määrittelee olennaiset lähtökohdat. Alempien tasojen työntekijät puolestaan saattavat kokea näiden järjestelmien ja ratkaisujen rajoittavan omaa vapauttaan, erityisesti yhteisiä päämääriä koskeissa keskusteluissa. Tällöin työkalut ovat muuttuneet kontrollivälineiksi ja yksilöt hallittaviksi objekteiksi.

Lahdessa teknologisaation ongelmat liittyivät ennen kaikkea tuloskorttijärjestelmän (”Balanced Scorecard”) käyttöön strategiaa ohjaavana välineenä. Lahtelainen esimies tiivistä näitä ongelmia haastattelussamme seuraavalla tavalla:

Sillon ku me tehtiin päällikköjen kanssa edellisiä tuloskortteja näitä tulosyksikkötason tuloskortteja ja me väännettiin niitä yhdessä ni mä törmäsin koko ajan siihen et ku mä olin sanonu niitä asioita niin ku suomeks ni siten niitä muutettiin ja sanottiin että ei niitä noin voi sanoa ettei tollasta sanaa voi käyttää ja näin. Ja mä kysyin että miksi ei, se on suomenkielinen sana. Ni se ei niin ku, se rikkoi sen kokonaisuuden tai jotain tällasta että tavallaan se oli niin niin tota, että kun ne X:n (toimialue) muotoilut on tietyn näköisiä nii ne kakkostason muotoilut pitää olla samannäköisiä. Että ne ei voi olla kauheen käytännönläheisiä. Mut mä kävin yhden toisen kollegani kanssa monta keskustelua ja väittelyä siitä, että miksi jotain sanaa pitäisi käyttää, voisi käyttää tai ei voi käyttää ja ja tota ja toisinaan onnistuin saamaan sen sanan läpi ja toisinaan en.

#### *Esimies*

Teknologisaation vastakohtana ja eräänlaisena lääkkeenä voidaan pitää omakohtaista tulkintaa. Omakohtaistaminen on sosiopsykologinen prosessi, jossa yksilö etsii elämän merkitystä ja kehittää itseään keräämällä kokemuksia (Rogers 1995). Tässä yhteydessä omakohtaistaminen määritellään diskurssina, joka keskittyy ihmisten kykyyn hahmottaa ja asettaa itselleen päämääriä strategiatyössä. Strategiaprosessissa tämä merkitsee omakohtaisen merkityksen löytämistä organisaatioon liittyvistä toimista. Ihannetapauksessa lopputuloksena voi olla jopa emansipatorinen vapautuminen niin henkilökohtaisella kuin organisatorisella tasolla.

Omakohtaistamisen diskurssia painottavissa organisaatioissa strategia nähdään monella tapaa kollektiivisena merkityksen etsimisenä. Tässä strategiadiskurssissa painopiste on pääsääntöisesti yksilöiden mielikuvissa siitä, kuinka heidän erityiset intressinsä ja päämääränsä sopisivat tai eivät sopisi organisaation kokonaisstrategiaan. On tärkeää huomata, että tämän

kaltaisessa diskurssissa strategian luominen vaatii syväluotaavaa pohdintaa organisaation identiteetistä ja yksilön roolista siinä. Painopiste strategia-työssä on pikemminkin prosesseissa, kuten esimerkiksi siinä, kuinka ja miksi erityiset missiot ja visiot ”löydetään” tai ”luodaan”, kuin varsinaisessa lopputuloksessa eli strategiatekstissä.

Omaehtoistamisen diskurssille on luonteenomaista, että strategiatyö nähdään kaikille organisaation jäsenille avoimena prosessina, ei vain ylimmän johdon tehtävänä. Työ tuodaan yksikkö- ja ryhmätasolle strategiatyöpa-joissa ja erilaisissa tapaamisissa. Diskurssi legitimoit erilliset strategiatyöt ryhmä- ja yksilötasolla. Samalla se legitimoit myös ristiriitaiset ajatukset. Strategiatyöhön osallistuvilta organisaation jäseniltä vaaditaan kriittistä ajattelua ja aitoa osallistumista. Päämäärien löytämistä yhdessä pidetään keskeisempänä prosessina kuin lopullisia määritelmiä yhteisistä tavoitteista.

Lahden kaupungin strategiatyössä erityisesti strategiatyöstä vastaavat henkilöt kokivat strategiatyön hyvinkin omaehtoisen prosessina, jossa paitsi kaupungin toiminnan myös oman työn merkitys kirkastui. Myös monessa osassa alemmilla tasoilla henkilöstö tulkitsi esitettyjä ajatuksia omista näkökulmistaan ja loi samalla uusia strategisia ideoita. Oheinen esimerkki on toimialajohtajan kuvaus siitä, miten heidän alueellaan strategiaan otetaan kantaa omista lähtökohdista:

Kyl meillä on ollu tapana joka kerta, kun strategia tulee valtuustosta ulos niin käydä se tässä pöydän ääressä ja sitten nää mun välittömät alaiset omissa yksiköissään käy sen läpi ja kirjottaa ylös, mitä se merkitsee meille.

*Toimialajohtaja*

## **Lopuksi**

Strategian toteuttaminen sisältää useita vaihtoehtoisia, usein kilpailevia diskursseja, jotka pohjimmiltaan suhtautuvat eri tavoin strategiatyöhön osallistumiseen. Tästä syystä on tärkeää olla tietoinen dominoivien diskurssien sisäisistä ongelmista ja samalla aktiivisesti edistää vaihtoehtoisten diskurssien käyttöä. Kaikki osallistumiseen liittyvät ongelmat eivät kuitenkaan riipu diskursseista. Päinvastoin, diskurssit ovat vain osa monimutkaista sosiaalisten käytäntöjen rakennelmaa, jolle strategian käyttö organisaatioympäristössä perustuu. Diskursseilla on tässä rakennelmassa tärkeä rooli strategian osallistumista edistävien tai sitä estävien mielikuvien uusintamisessa ja legitimoimisessa. Diskurssit ovat näin ollen keskeinen osa organisaatioiden toimintaa ja käytäntöjä ja ne pitäisi ottaa huomioon, jos halutaan ymmärtää paremmin osallistumiseen liittyviä ongelmia ja haasteita.

Edellä käsitellyt erilaiset strategiadiskurssit ovat avainasemassa erilaisissa strategiaprosesseissa. Niille on tyypillistä, että ne legitimoivat tiettyjä osallistumiskäytäntöjä samaan aikaan kun estävät toisia. Diskurssit eivät kuitenkaan ole ainoita tekijöitä, jotka vaikuttavat varsinaiseen osallistumiseen tai osallistumattomuuteen organisaatioissa. Pikemminkin ne ovat tärkeä osa organisaation toimintaa ja käytäntöjä; niiden käyttö toistaa ja legitimoii konkreettisia osallistavia tai ei-osallistavia sosiaalisia ja materiaalisia käytäntöjä organisaatioissa. Diskursiiviset vaikutukset ovat kuitenkin usein hienovaraisia ja jäävät siten huomiotta organisatorisessa vuorovaikutuksessa. Itsestään selvinä pidetyt oletukset legitimoidaan ja niitä pidetään luonnollisina, mistä syystä on hyvin poikkeuksellista ajatella tai toimia niitä vastaan. Juuri tästä syystä osallistumista tarkasteltaessa on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota eri diskursseihin.

Edellä käsitellyt diskurssit eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne heijastavat strategiaan liittyvien tietojen ja käytäntöjen keskeisiä ajatuksia. Tämä koskee erityisesti mystifiointia, hierarkkisuutta ja teknologisoitumista, jotka edustavat perinteisiä näkökulmia strategiaan ja strategian luomiseen. Näitä diskursseja käytetään erityisesti osallistumista estävissä organisaatioympäristöissä. Konkretisointi, dialogisuus ja omakohtainen tulkinta puolestaan edustavat uudempia strategiakonsepteja, jotka sisältävät kollektiivisemmasta toiminnasta ja jaetusta johtajuudesta johdettuja ajatuksia. Näitä diskursseja käytetään tavallisesti tietoisemmin ja tarkoituksellisemmin vastustamaan aktiivisesti perinteisiä hegemonisia diskursseja.

Kuten Lahden tapaus osoittaa, yhdessä ja samassa organisaatioissa esiintyy useampia diskursseja samanaikaisesti. Omakohtaistamista, dialogisuutta ja konkretisointia voidaan suosia tietoisesti, jotta voitaisiin tarjota vaihtoehtoa perinteisille, osallistumista estäville diskursseille. Tässä mielessä strategia sisältää sisäisiä, organisaatioyksikköön ja identiteettiin liittyviä jännitteitä.

Osallistuminen on yhteydessä kontrollin vastustamisen dynamiikkaan strategiatyössä, ja myös diskurssilla on oma roolinsa tässä dynamiikassa. Esimerkiksi johtamishegemonia, alistaminen ja vastustus ovat ominaisia tiettyille diskursseille. Mystifiointi, hierarkkisuus ja teknologisoituminen ovat keinoja, joilla hegemonia vakiinnutetaan ja legitimoidaan strategiatyöhön. Ylimmille johtajille on usein tärkeää luoda hierarkkisuutta ja sitoutumista kokonaissuunnitelmille. Erityisesti tästä syystä he ovat taipuvaisia edustamaan perinteistä ylhäältä alaspäin -lähestymistapaa strategiatyöhön. Ongelmia syntyy kuitenkin siinä vaiheessa, kun tämä johtaa mystifiointiin, hierarkkisuuteen, teknologisoitumiseen tai muihin diskursiivisiin suuntauksiin, jotka pönkittävät johtamishegemoniaa. Tuloksena on usein virheellinen luottamus ylimmän johdon kaikkivoipaisuuteen ja/tai keskijohdon ja muiden organisaation jäsenten jättäminen strategiatyön ulkopuolelle – myös tilanteissa, joissa heillä olisi paljon annettavaa.



Varsinaiset osallistumiskäytännöt riippuvat myös muiden hyväksymisestä tai vastustamisesta organisatorisessa hierarkiassa. Mystifiointi, hierarkkisuus ja teknologisoitumien perustuvat usein subjugaatioon: organisaation jäsenet ovat valmiita hyväksymään ylhäältä alaspäin tulevan kontrollin strategiatyössä. Toisin sanoen, osallistumisen puute voittaa helposti, koska organisaation toimijat eivät näe ongelmia ylhäältä alaspäin -lähestymistavassa, johon ovat tottuneet. Tämän kaltaista itsen alistamista ei aina mielletä vakavaksi ongelmaksi, mutta se rajoittaa strategian suunnitteluun tulevia käsitteitä ja rajoittaa aktiivista strategisointia.

Organisaation jäsenet saattavat kuitenkin myös vastustaa johtamishegemoniaa ja osallistumista estäviä käytäntöjä. Ongelmaksi muodostuu usein se, että vaikka vastustaminen ei legitimoi johtamishegemoniaa, se toistaa osallistumattomuutta. Vastarintaan asettuvat johtajat ja muut organisaation jäsenet jätetään helposti sivuun strategiatyöstä. Vastustajien usein kyynisillä asenteilla saattaa kuitenkin olla myös laajemmalle ulottuvia seuraamuksia, esimerkiksi kaikkien strategiaprosessien tai strategian lähestymistapojen legitimaation horjuttaminen. Hegemoniset strategiaprosessit saattavat siis kääntyä itseään vastaan konteksteissa, joissa tarvittaisiin laajaa organisatorista kannatusta.

Diskurssit eivät ole abstrakteja yksiköitä, jotka voisivat esiintyä muusta sosiaalisesta todellisuudesta irrallisina, vaan ne ovat läheisesti yhteydessä muihin sosiaalisiin ja materiaalsiin käytäntöihin. Tavot joilla levitetään informaatiota, järjestetään tapaamisia ja työpajoja, käytetään teknologiaa tai harjoitetaan kontrollia, ovat juuri niitä käytäntöjä, joita diskurssit voivat uusintaa ja legitimoida. Toisaalta sosiaalinen vuorovaikutus ylläpitää itse diskursseja. Tästä syystä on tärkeää olla tietoinen tavoista, joilla strategiasta ajatellaan ja puhutaan. Käytetyt käsitteet ja metaforat, kerrotut vitsit ja suostutteluun tai vakuutteluun käytetyt sanat eivät ole vain retoriikkaa, vaan ne liittyvät läheisesti tapoihin, joilla strategia ja strategiaprosessit sosiaalisesti tulkitaan.

Vaikka osallistumisen puute ei aina ole ongelma organisaatioissa, on laajasti todettu, että sitoutumisen puute johtaa usein strategisen suunnittelun laadun heikkenemiseen ja luo erilaisia ongelmia näiden suunnitelmien toimeenpanolle. Jotta voitaisiin paremmin ymmärtää perimmäisiä syitä siihen, miksi osallistumisen puute on usein tunnuksenomaista organisatoriselle strategioinnille, on tutkittava tapoja, joilla strategiatyö tehdään ymmärrettäväksi ja sille annetaan merkityksiä.

## STRATEGIAN VIESTINTÄ MAINEENHALLINTANA

Tarkastelemme tässä luvussa vielä erikseen sitä, miten strategia, viestintä ja maine liittyvät yhteen. Näkökulmamme nojaa kahteen perusajatukseen: Ensinnäkin: strategian viestintä on maineenhallintaa ja -rakentamista. Toiselta kannalta katsoen käsitelimme tätä asiaa puhuessamme luvussa 2 strategiatekstin viestinnällisistä päämääristä, joista yhtenä tärkeänä päämääränä nostimme esiin promotionaalisuuden. Toisekseen ja nimenomaan julkisorganisaation tapauksessa: strategian toimivuus ja onnistuminen on sidoksissa myös siihen, millainen maine itse strategiasta ja strategiatyöstä muodostuu sekä sitä tekevien että sen vaikutuksille alttiina olevien – toisin sanoen organisaation sidosryhmien – keskuudessa. Aloitamme pohtimalla mainetta käsitteenä dialogisesta näkökulmasta, tämän jälkeen käsittelemme lyhyesti mainetutkimuksen ja oman diskursiivisen näkökulmamme suhdetta, ja varsinaisessa strategiaa ja mainetta käsittelevässä osassa käymme läpi erilaisia esimerkkejä niistä ympäristöistä, joissa erityisesti strategian maine muotoutuu. Kiinnitämme huomiota eritoten henkilöistöön ja mediaan, sillä nämä sidosryhmät ovat keskeisiä nimenomaan julkisorganisaation maineen kannalta.

### Maine dialogisena käsitteenä

Varsinkin yritysviestinnän tutkimuksessa on ollut tapana käyttää käsitettä imago kuvaamaan sidosryhmissä – tai ylipäätään vain julkisuudessa – olevaa kuvaa tai käsitystä organisaatiosta. Yksinkertaisesti sanoen imago on siis mielikuva (esim. Karvonen, 2000; Åberg, 2000) Åberg täsmentää käsitettä sanoen imagon olevan ulkopuolisen tai työyhteisön palveluksessa olevan henkilön työyhteisöön, sen tuotteisiin tai palveluihin liittyvien mielikuvien muodostama kokonaisuus.

Vaikka imagoa käsittelevässä tutkimuksessa on nähty merkityksellisenä erottelu lähettäjän ja vastaanottajan välillä ja korostettu imagon olevan tietyllä tapaa vastaanottajan ja lähettäjän vuoropuhelua, käsite imago viittaa kuitenkin vahvasti juuri vastaanottajan käsitykseen, mielikuvaan. Tällaiseen käsite painottuu kognitiivisiin prosesseihin ja viittaa vastaanottajan mieleen syntyviin mentaaliisiin representaatioihin. Lisäksi imagoa käsittelevä tutkimus tukeutuu jokseenkin selvästi sellaiseen formalistiseen, rakennetta painottavaan merkityskäsitykseen, jossa viestintä on merkitysten siirtoa lähettäjältä vastaanottajalle. Tätä näkemystä ei muuta se, että imagon katsotaan olevan mielikuva, joka muodostuu vuorovaikutuksessa lähettäjän ja vastaanottajan välillä, sillä olennaiseksi tällaisen kognitiivisen lähestymistavan tulkinnassa kohoaa se ajatus, että imago muodostuu vastaanottajien mieleen.

Sitä vastoin käsite maine kuvastaa paremmin tämän tutkimuksen edustamaa dialogista ja diskursiivista merkityskäsitystä. Maineen perusta on kirjaimellisesti puhumisessa ja kuuntelemisessa, siinä että mainitaan ja siinä miten mainitaan, tullaan mainituksi, ollaan mainittuja ja mainittuina. Tämä jo sanan *maine* merkitykseen kiteytyvä aines onkin usein mainittu [sic] seikka mainetutkimuksessa (esim. Aula & Mantere, 2005; Heinonen, 2006), mutta silti mainetta määrittelevä tutkimus korostaa vahvasti myös sitä, että maine ei ole vain sanoja vaan myös ja ehkä jopa ennen kaikkea tekoja ja niiden pohjalta syntyviä arviointeja ja mielikuvia (Rayner, 2004; Aula & Mantere, 2005; Heinonen, 2006).

Maineen dialogisen muodostumisen ja tuottamisen ajatus perustuu kuitenkin siihen, että maine ei ole vastaanottajien ”päähän” syntyvä käsitys, vaan jotain, joka on ihmisten ja organisaatioiden välillä ja yhteisellä alueella koko ajan muodostettavana ja elävänä. Dialogista lähestymistapaa avaa esimerkki lähettäjän ja vastaanottajan välisestä keskustelusta: ”Ei-dialogisen” merkityskäsityksen mukaan voisi ajatella, että lähettäjällä on itsellään mielessään jokin merkitys ja siihen nivoutuva tarkoitus, jonka hän koodaa symboliksi – esimerkiksi sanoiksi. Nämä symbolit – edelleen ”ei-dialogisen” käsityksen mukaan – vastaanottaja sitten dekodaa eli purkaa vastaanottaen saman merkityksen kuin mikä oli lähettäjän aikoma. Jos lähettäjä ajattelee lehmää ja sanoo sanan *lehmä*, vastaanottaja ajattelee hänkin lehmää. Ennen kaikkea: vastaanottajan ja lähettäjän päissä olevat mielikuvat lehmästä olisivat samat tai ainakin riittävän samanlaiset.

Dialoginen merkityskäsitys ei kiistä sitä, että meillä olisi, voidaksemme kommunikoida, jonkinlaisia riittävän samanlaisia yhteisiä merkityksiä. Merkittävä ero on kuitenkin näkökulmassa. Olennaista dialogisessa näkökulmassa on se, että jos henkilö A sanoo sanan *lehmä* henkilölle B, ajatellaan sanan, tilanteen, jossa se on sanottu ja yleisesti erilaisten kokemusten lehmistä (etenkin sen, mitä molemmat ovat lukeneet, itse nähneet, huomanneet, kuulleet ja puhuneet) muodostavan merkityspotentiaalini, josta hetkellinen merkitys kohoaa. Se mitä henkilö A *tarkoittaa*, kohoaa merkityspotentiaalista; samoin se mitä henkilö B *ymmärtää*, emergoituu merkityspotentiaalista, mahdollisuuksista merkitä.

Dialogisessa käsityksessä lähettäjien ja vastaanottajien tulkintoja olennaisempaa onkin se alue, jota voidaan kutsua juuri merkityspotentiaaliksi. Merkityspotentiaali ei ole kuitenkaan vellova ja täysin epämääräinen ja rajaton joukko asioita, vaan sekin syntyy viestinnässä. Painotamme kuitenkin voimallisesti sitä, että vaikka viestijät ovat aina synnyttämässä merkityspotentiaalia, potentiaalini olinpaikka ei ole mielikuvat vaan nimenomaan merkitykset, jotka ovat olemassa ihmisten välisessä toiminnassa, kulttuurissa ja yhteiskunnassa. (Dialogistisesta käsityksestä ks. erityisesti Linell, 2009.)

## Mainetutkimuksen ja dialogisen lähestymistavan suhde

Vaikka siitä, mitä maine on ja erityisesti siitä, millaisiin tekijöihin se voidaan purkaa, on mainetutkimuksessa erilaisia näkemyksiä ja jopa koulukuntia, ovat mainetutkijat yhtä mieltä kahdesta maineeseen liittyvästä tekijästä: Ensinnäkin maineella nähdään olevan itseisarvo strategisena resurssina, eli maine nähdään yrityksen strategisena voimavarana, ja hyvä maine nähdään yrityksen tai muun yhteisön menestystekijänä. Tässä hengessä maine on nostettu esiin erityisesti kilpailuetua luovana tekijänä (Fombrun, 1996; Morley, 1998; Fombrun & van Riel, 2003). Kilpailuetukäsitys sopii myös julkiselle sektorille siltä osin, että yritysten tavoin myös julkisen sektorin organisaatioiden voi ajatella halajavan ja tarvitsevan hyviä työntekijöitä, positiivista julkisuutta ja työntekijöiden sitoutumista sekä sitä kautta syntyvää tuottavuutta (Mahon & Wartick, 2003). Toisekseen mainetutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että tärkein avain hyvään maineeseen on se, miten hyvin yritys tai yhteisö hoitaa suhteensa ympäröivään yhteiskuntaan, erilaisiin yleisöihin ja ennen kaikkea moninaisiin sidosryhmiinsä (Aula & Mantere, 2005).

Kokonaisuutena mainetutkimuksen näkökulma juontuu vahvasti liiketoimintahyötyjä korostavaan normatiiviseen perinteeseen, jossa keskeistä on ollut osoittaa ja etsiä tekijöitä, jotka liittyvät maineen hyödyllisyyteen. Edelleen normatiivista perinnettä korostaen mainetta käsittelevä kirjallisuus on koettanut antaa ohjeita siihen, miten hyvä maine muodostuu. Näistä painotuksista käsin on ryhdytty puhumaan maineenhallinnasta ja konsultoimaan maineenhallintaa. Olennaisilta osin maineenhallinnan keskeiset kysymykset liittyvät siihen, mitä maine on ja missä se muodostuu sekä – näistä peruskysymyksistä johdettuna – miten mainetta voi hallita.

Ennen kaikkea maineen taloudellisen arvon tai muun ”menestystekijäarvon” osoittamisen pyrkimykset ovat johtaneet mainetutkimusta kahteen toisiinsa liittyvään suuntaan: Yhtäältä on luotu erilaisia karttoja ja mallinuksia sellaisista asioista ja asioiden välisistä suhteista, joihin maine perustuu. Toisaalta on tehty – näiden mallien pohjalta tai joissain tapauksissa mallien rakentamiseksi – empiiristä tutkimusta organisaatioiden maineesta. Lisäksi mainetta on pyritty mallintamaan mitattavana käsitteenä (esim. Lewis, 2001), mikä sekin on osaltaan ohjannut tutkimuksen metodologiaa. Tiivistäen voi sanoa, että empiirinen mainetutkimus, on se perustunut joko erilaisiin kvalitatiivisiin tai kvantitatiivisiin menetelmiin, on varsin selvästi kiinnittynyt siihen käsitykseen, että maine on sidosryhmien ajattelussa tai mielikuvissa, joita siis pyritään esimerkiksi kyselylomakkein tai haastatteluin kartoittamaan.

Tämän tutkimuksen edustamaan diskursiiviseen ja dialogiseen näkemykseen varsinaisen mainetutkimuksen käyttämät menetelmät ja mittarit sopi-

vat kuitenkin heikosti juuri siitä syystä, että maine paikantuu mainetutkimuksen käyttämissä metodologioissa nimenomaan mielikuviin – periaatteessa siis kognitioon. Emme kuitenkaan esitä, että dialoginen käsitys maineesta olisi poikkeiloin mainetutkimuksen kognitiivisen käsityksen kanssa. Sen sijaan ajattelemme dialogisen näkökulman avaavan ymmärrystä maineen muodostumiseen viestinnällisessä toiminnassa organisaatiossa ja ihmisten välillä. Lisäksi dialoginen näkemys tarjoaa näköaloja kysymykseen siitä, millä tavoin maine on ja millä tavoin se ei ole hallittavissa oleva ilmiö. Näkökulmamme ovat pitkälti yhteneväisiä perinteisen mainetutkimuksen kanssa, mutta eroja on erityisesti siinä, millä tavoin ja missä katsomme maineen muodostuvan.

## **Viestinnän integraatio ja maineenhallinta**

Viestinnän integraatio – tarkoittaen sitä, että organisaation viestintä palvelee johdonmukaisesti samaa päämäärää – on yleisesti tärkeä voimavara organisaatiolle (ks. van Riel, 1995). Integraatio näkyy sekä harkitus- ja päätöksessä ja pohditussa näkemyksessä siitä, millaisia arvoja ja muita perusviestejä halutaan viestittää että myös viestien ulkoasussa. Integroitun viestinnän ajattelu perustuu teoreettisesti siihen, että viestinnän johdonmukaisuus ja samojen päämäärien palveleminen tuottaa luotettavaa ja harkittua kuvaa organisaatiosta ja sen palveluista. Huomionarvoista on – strategian tultua keskeiseksi tekijäksi organisatorisessa toiminnassa – että integroitu viestintä tarkoittaa usein juuri sitä, että organisaation viestintä kokonaisuutenaan linjataan strategian mukaiseksi. Tältä kannalta voi korostaa sitä, että strategia itsessään muodostaa perustan sille, miten erilaiset viestinnälliset toiminnot integroidaan.

Yksinkertaisimmillaan viestinnän integraatio strategian perustalta näkyy viestien ulkoasussa, ulkoisessa muodossa. Perusarvoja välittävät esimerkiksi tietynlainen liikemerkki, logo ja muu visuaalinen ilme, valitut viestinnän kanavat ja kielellisen ilmaisun tapa. Kun viestintää integroidaan, nämä erilaiset ulkoiset toiminnot yhtenäistetään: liikemerkki ja/tai logot liitetään erilaisiin asiakirjoihin ja muihin näkyviin yhteyksiin, samoja graafisia ohjeistuksia käytetään kirjallisessa viestinnässä ja esimerkiksi www-sivujen värit ja kuvitus kuten tekstitkin harkitaan tahdotun visuaalisen ilmeen ja myös sen taustalla olevien strategisten linjausten kautta. Erityisesti asiakaspalveluorganisaatioissa integraatio usein toteutetaan niinkin, että tilat ja vaikkapa henkilökunnan pukeutuminen välittävät samoja perusviestejä (esim. pankit – perusarvona ja tahdottuna viestinä luottamus).

Kun tutkaillaan Lahden kaupungin strategiaa yhtenä tietynä organisaation viestinnän artefaktina, kiinnittyy huomio viestinnän integraation kannalta ensin muutama ulkoiseen seikkaan. Visuaalisuuden kannalta itse strate-

giadokumentti on melko pelkistetty, ja juuri Lahden kaupungin strategiaksi dokumentti erottuu visuaalisesti oikeastaan pelkästään kansisivun logon ja kansisivulla käytetyn sinisen värin kautta. Muutoin itse dokumentissa ei esiinny sellaista kuvitusta, värimaailmaa eikä taitollista näkemystä, joiden perusteella voisi katsoa dokumentin olevan edes suunniteltu asiakirjaksi, joka integroituisi esimerkiksi markkinoinnillisiin pyrkimyksiin. Visuaalinen ilme on tulkittavissa niin, että dokumentti on sisäinen asiakirja, eikä ulkoasu ole merkittävä, koska dokumenttia ei tarvitsisikaan linjata muuhun viestintään. Myös dokumentin hieman viimeistelemätön kielenhuollollinen ja taitollinen tyyli tukee käsitystä pelkästä asiapitoisesta sisäisestä asiakirjasta: Pääsääntöisesti dokumentti on kirjoitettu hyvää tyyppillistä hallintokielen ilmaisutapaa käyttäen, mutta muutamat suoranaiset kirjoitusvirheet tai tyylliset epämääräisyydet erottavat sen tyyppillisistä julkisiksi tarkoitetuista asiakirjoista. Mainittakoon esimerkkinä kielenhuollollisista seikoista yhdysmerkin käyttöongelmat ja taitollisista seikoista dokumentin tavuttamattomuus sekä otsikkotyölylien käyttö.

Tarkoituksemme ei ole suinkaan keskittyä ruotimaan asiakirjan kieliasua erilaisten yksityiskohtien kautta, mutta haluamme korostaa sitä, että nämä – toisten mielestä kenties pienet, toisten ehkä suuret – varsinaisen sisällön ulkopuoliset seikat ovat kuitenkin juuri niitä, jotka tulevat kyseeseen myös silloin, kun ajatellaan viestinnän integraatiota potentiaalisesti muodostuvan maineen hallinnan välineenä. Tietenkin kysymys on erityisesti siitä, millainen on se kuva, jota kaupunkiorganisaatio haluaa välittää – tai toisin sanoen, mitkä ovat ne strategiset perusviestit, joita halutaan viestittää. Kun kysymyksessä on kaupunkiorganisaatio, voitaisiin ajatella, että esimerkiksi kielenhuollollinen viimeistely ei olisi yhtä tärkeä asia kuin vaikkapa pankkeissa, joiden julkiset dokumentit eivät kerta kaikkiaan voi (tai voisi) sisältää kirjoitusvirheitä; onhan pankkien toiminnan perusala nimenomaan luottamus, ja luottamusta ja mainetta epäilemättä rakentaa se, että kaikki julkisesti esillä oleva kirjallinen viestintä on kielellisesti virheetöntä ja tyyllilajissaan viimeistelyä.

Tutkimastamme Lahden kaupungin strategiasta on tässä yhteydessä todettava kaksi asiaa, jotka ovat osin ristiriitaisia integroidun viestinnän pyrkimyksen ja erityisesti strategiadokumentin ilmaisemien pyrkimysten kanssa. Strategiadokumentti nimittäin on selvästi suunnattu myös ulkoisille sidosryhmille ensinnäkin siitä syystä, että se on luettavissa avoimesti kaupungin www-sivuilta. Tältä kannalta katsoen itse strategia kielellisenä tuotteena avautuu juuri potentiaalisesti maineenhallinnan välineeksi, eli olennaista on se, että sitä voi lukea kuka vain ja se näin ollen osallistuu mahdollisen maineen muodostumiseen. Toinen ristiriitainen seikka eritoten maineenhallinnan kannalta on se, että strategiateksti itsessään sisältää selvästi muotoiluja, jotka viittaavat niin sanottuihin ulkopuolisiin lukijoihin. Kuten jo luvussa 2 analyysimme perusteella huomautimme, strategiateksti sisältää

aineksia, jotka ovat markkinoinnillisia, Lahtea promotoivia. Nämä ainekset viittaavat siihen, että lukija ”vaikuttuu” Lahden hyveistä esimerkiksi asuinpaikkana. Myös tältä kannalta tulkittuna strategiadokumentti itsessään on positiivisen maineen luomisen väline.

Kun viestinnän integraatiota puolestaan katsotaan enemmän sisällön kannalta, voidaan itse strategian nähdä paremmin integroituvan kaupungin perustavoitteisiin ja muuhun viestintään. Esimerkiksi hyvän elinympäristön, strategisen sijainnin, yrittäjämysteisyuden ja asukasaktiivisuuden korostukset leimaavat itse strategiaa jo toiminta-ajatuksesta ja visiosta lähtien, ja nämä korostukset ovat linjassa kaupungin markkinoinnin ja muiden erilaisten viestinnällisten tekojen kanssa.

Kun strategian keskeisenä perusviestinä on vetovoimaisuus, voidaan katsoa, että koko strategia muodostaa perustan muille viesteille. Koska vetovoimaisuus on kuitenkin melko abstrakti asia, on vaikea arvioida, miten hyvin kaupunkiorganisaation viestinnälliset teot tukevat sitä. Viitteenomaisesti on kuitenkin näkyvillä, että Lahdessa tämä perusviesti on pohdittu, sillä esimerkiksi markkinointi tukee sitä. Kiinnostavaa vetovoimaisuuden ja imagon parantamisen tahdotuissa perusviesteissä on, että ne suoraan tunnustavat tai tunnistavat maineen merkityksen. Itse strategiadokumentissa mainitaan myös tietyllä tapaa metodologinen näkemys hyvän maineen luomiseksi: ”Lahden vetovoiman kehittämiseksi ja imagon parantamiseksi jatketaan ja käynnistetään toimenpiteitä valituissa kohderyhmissä.” Ilmaistu näkemys viittaa siihen, että tietyt sidosryhmät ovat avainasemassa maineen muodostumisessa. Tätä ei ole sinänsä kiistäminen, mutta sen rinnalle voi hyvin perustein esittää vähintään yhtä tärkeänä maineenhallinnan välineenä viestinnän integraation. Yksinkertaistetusti: jos ajatellaan, että mitkä tahansa ja mihin tahansa sidosryhmään (vaikka osa ehkä olisikin enemmän avainsidosryhmiä) kohdistetut viestinnälliset teot voivat luoda mainetta, tulisi esimerkiksi kaikkien erilaisille sidosryhmille suunnattujen viestien tukea yhtenäistä tavoitetta.

## **Maineen kivijalka: oma organisaatio**

Maineenhallinnan kannalta organisaation omat työntekijät ovat avainasemassa, vaikkakin heidät usein maineenhallinnan suunnittelussa ja toteutuksessa unohdetaan (Mahon & Wartick, 2003). Kuten esimerkiksi Aula ja Heinonen (2002) ovat kuitenkin esittäneet, ehkä jopa suurin hyöty maineesta on organisaatiossa koettu luottamus, sitoutuminen ja yhteenkuuluvuuden tunne.

Perustellusti voidaan sanoa, että oma henkilöstö on jopa organisaation tärkein sidosryhmä maineenhallinnan kannalta, mikäli ja kun (haluttu) maine johdetaan strategiasta. Henkilöstön olisi siis hyvä tuntea strategia ja sitou-

tua siihen, jotta strategiasta voitaisiin edelleen johtaa, ymmärtää ja luoda viestejä, jotka olisivat tarkoituksenmukaisessa vuoropuhelussa keskenään.

Kiinnostavaa on, että monet strategiatyössä mukana olleiden tai sitä läheltä seuranneiden puheenvuorot nostavatkin esille oikeastaan juuri sen, miten strategia on saatettu kokea tai koetaan henkilöstön sitoutumisen kannalta ongelmallisena. Seuraava haastattelukatkelma kuvastaa asiaa:

--jotta ne strategiat, mitä valtuusto hyväksyy, niin olisi käyttökelpoisia siten täällä käytännön työn ohjaamisessa, niin täytyisi pystyä puhumaan tavallaan joka tasolla ihan samaa kieltä, samoja termejä. Mutta näyttää siltä, että on tarvetta matkan varrella tulkita sitä valtuuston strategiaa. Ja toki tulkintahan, se on ihan perusteltua. Mutta kun se tulkinta usein tapahtuu niin, että niitä vähän muutetaan niitä tavoitteita ja niiden sisältöä. Ja sitten kun siitä viime vaiheessa kerrotaan henkilöstölle, että valtuuston strategiassa lukee näin. Mutta me ollaan ymmärretty se näin, ja itse asiassa näin se niin kun tehdään. Niin sen henkilön, joka on toteuttavanaan kaupungin strategiaa, on hyvin vaikea mieltää, että hän toteuttaa kaupungin strategiaa.

#### *Johtaja*

Haastateltava viittaa strategiatyön haasteellisuuteen juuri siinä mielessä, miten vaikeata on laatia sitouttava ja yleisesti hyväksytty strategia. Haastateltava nostaa esiin sen, että kirjallinen strategia voi olla tavallaan ristiriidassa sen kanssa, miten siitä viestitään tai miten sitä tulkitaan – tai kerrotaan tulkittavan. Strategiatekstin ja tulkinnan välinen ristiriita onkin omiaan – kuten haastattelukatkelman johtaja toteaa – vaikeuttamaan strategiaan sitoutumista. Sitoutumisen pulma voidaan nähdä siinä, että virallinen strategiateksti ja strategiasta tehdyt tulkinnat elävät omia erillisiä elämiään. Haastateltava nostaa esiin myös integroidun viestinnän pyrkimyksen strategian ymmärtämisessä mainitessaan, että joka tasolla (strategiatyössä) pitäisi pystyä puhumaan ”samaa kieltä”. Tällaisessa yhteydessä viestinnän integraatiosta voidaan puhua sikäli, että esimerkiksi strategian kieli ja käytetyt käsitteet ovat yhteydessä muuhun organisaation toimintaan ja tuttuja tästä toiminnasta.

Vastaavasti monet yritysjohtajien kommentit (ks. Hämäläinen & Maula, 2004) viittaavat siihen, että strategioissa käytetty kieli ja strategisen suunnittelun mallit saattavat vaikeuttaa strategian ymmärrystä ja hyväksymistä. Aina ei ole kysymys vain siitä, että henkilöstö kokee strategian vieraana ja vaikeana. Hämäläisen ja Maulan (2004) siteeraama pörssiyrityksen johtaja kertoo: ”me hämäämme itseämmekin näillä kaiken maailman englanninkielisillä väännöksillä, joita emme itsekään ymmärrä”.

Eräs haastatteleustamme esille nousut mahdollinen vieraannuttava ja etäännyttävä piirre strategioissa on se, että strategia voidaan myös kokea



esimerkiksi selvästi jollekin kuuluvaksi, vaikkapa (vain) johdon strategiaksi. Seuraavassa haastateltava viittaakin siihen, että kaupunginhallinnossa hyvin tavanomaisesti tulkitaan strategia jonkun tahon strategiaksi. Looginen seuraus tästäkin on sitoutumisen ja hyväksymisen vaikeus.

Niin tässä silloin Luttisen aikana tää oli enemmän luottamusmiesten strategia ja virkamiehet ei sitoutunu ja nyt jos vähän karrikoi. Niin nyt on vähä näkyy tässä että asia käänty vähän toisin päin kun kun johto vaihtu.

### *Poliitikko*

Voikin sanoa, että maineenhallinnan ja strategian ”jalkauttamisen” haasteessa on kyse samasta asiasta. Henkilöstö on kivijalka, jolle molemmat perustuvat. Maineen kannalta toki muutkin sidosryhmät ja maineen areenat ovat olennaisia, ja eri tutkimuksissa onkin sidosryhmille todettu, tietysti jo organisaation luonteeseen perustuen, erilaisia tärkeysjärjestyksiä maineen muodostumisessa. Esimerkiksi Kitchen ja Laurence (2003) nostavat tärkeimpänä sidosryhmänä esiin asiakkaat, kun esimerkiksi Mahon ja Wartick (2003) puolestaan korostavat median roolia. Jos maineenhallinnan kuitenkin ajatellaan integroidun viestinnän ajatuksen mukaisesti lähtevän strategiasta ja strategian onnistumisen vaativan henkilöstön ymmärrystä, hyväksyntää ja sitoutumista, on selvää, että strategian suunnittelu ja strategian viestintä on maineen luonnin kasvualusta.

Seuraavissa tähän tutkimukseen haastateltujen puheenvuoroissa näkyy hyvin merkkejä siitä, miten itse strategian ymmärtäminen saatetaan ylipäättään kokea ja miten nimenomaan Lahden kaupungin strategia on sen maineenhallinnan keskeisessä sidosryhmässä eli omassa henkilöstössä koettu:

--mä olen ollu vähän vaivautunu kun tästä asiasta on keskusteltu ja ja, mut että olen sen huomannu että tää on ollu johtaville virkamiehillekin aika vaikeaa ja todella siinä on ollu vähän punnertamista että mä saisin, pääsisin käsiksi siihen, mistä tässä on oikeen kysymys. Mut kylhän se on niin ku selkiytyny että kai se strategiassa päämäärän täytyy olla että miten näitä palveluja tuotetaan jatkossa.

### *Henkilöstöä*

--kun se tuli se ensimmäinen luonnos (strategiasta) niin mä rupesin katomaan sitä että täältäähän puuttuu niin kun sivistystoimiala kokonaan. Etä siellä ei ollu mitään sellasia asioit että mihin tää meidän tämmönen kulttuuritoimi ja semmonen mihin se voi niinku tarttua. Niin sieltä puuttu sellaset asiat kokonaan ja sitä käytiin sitte läpi siinä meidän johtoryhmässä ja sit [henkilön nimi] vei sitä sitte ylöspäin. Ja sit sinne saatiin se kyllä niin. Et kyllä strategias et jos joku kokee niin että me ollaan täällä ihan tarpeettomia, meillä ei oo mitään strategista merkitystä niin sehän on aika kamalaa. Heh heh, mut vähän jännä et pitää strategiatyössä puolustaa olemassa oloaan. Et pankaa nyt meitäki sinne jotenkin. Et siellähän on nyt

sit tällänen virikkeellinen elämä ja tälläset asiat ja siitä löytyy se tarttumapinta tänne.

### *Esimies*

Haastattelukatkelmat nostavat näkyville sen, että vaikka strategian sisällöstä ja painotuksista saattaa olla erilaisia näkemyksiä, se koetaan olennaiseksi ja tärkeäksi. Ennen kaikkea: strategiaa pyritään ymmärtämään. Tämä on lähtökohta myös maineen muodostumiselle. Tässä yhteydessä on hyvä korostaa myös sitä, että strategian merkityksellistäminen – näkeminen tärkeänä – ei tarkoita sitä, että henkilöstössä vallitsisi yhdenmielisyyttä ja vankumatonta konsensusta. Jopa olennaisempaa varsinkin sen kannalta, että strategia pääsee ja päättyy julkiseen keskusteluun ja tulee tunnetuksi, on teoreettisesti ajatellen sellainen strategian moniäänisyys, että strategia kiinnostaa, siitä ja sen näkemyksistä vaihdetaan mielipiteitä. Tässä logiikassa voidaan nyt erottaa toisistaan kaksi asiaa, strategian hyvyys yleisenä hyväksyttävyytenä ja strategian tunnustettavuus tärkeänä ja toimintaa ohjaavana tekijänä. Edelliset esimerkit tukevat sellaista ajatusta, että molempia rakennetaan kaupunkiorganisaatiossa valmiin strategian, strategialuonnosten ja niiden ympäriltä käytyjen keskustelujen vuorovaikutuksessa. Tällainen vuorovaikutus on mahdollista sitä kautta, että strategia todellakin otetaan eri henkilöstöryhmissä vakavasti, sitä halutaan ymmärtää ja merkityksellistää omaan työhön.

## **Media välittäjänä**

Vaikka maineen kannalta kaikki organisaation sidosryhmät ovat tärkeitä ja erityisesti oma henkilöstö jopa kivijalka maineen muodostumiselle, on maineen saavuttamisen kannalta elintärkeää kuitenkin näkyminen mediassa (Fombrun & van Riel, 2003). Huomattavaa on, että media ei varsinkaan julkisorganisaation tapauksessa suinkaan ainoastaan välitä ja representoi strategiaa; sen sijaan media on keskusteluareena, jossa erilaiset näkemykset strategiasta käyvät dialogia.

Edellä viittasimme siihen, että ehkä osin jopa se, että strategiasta ja sen ymmärryksistä sekä painotuksista on olemassa erilaisia mielipiteitä ja strategia kiinnostaa niin paljon, että se otetaan keskusteluun mediassa, on tärkeä maineen muodostumisen ehto. Jälleen on hyvä pitää mielessä maineen konkreettinen määritelmä eli se, että mainitaan ja tullaan mainituksi. Lisäksi, dialogista näkemystä painottaen, julkinen keskustelu toimii myös strategiaa luovasti, koska keskustelussa, erilaisten väitteiden ja perustelujen ja niitä käyttävien äänien välisessä dialogissa, luodaan yhteistä ymmärrystä ja uusia ymmärryksiä strategialle. Tätä kautta kaupunkiorganisaation strategian mediajulkisuus on yksi strategiatyön foorumi ja samalla perusta maineelle.

Kun tutkiskellaan sitä, kuinka paljon Lahden kaupungin strategiasta on paikallisessa mediassa puhuttu, voidaan sanoa, että ainakin määrällisessä mielessä strategia on kirjoittanut keskustelua. Ajalla 11.1.2005–5.10.2008 paikallislehdissä (ESS, Uusi Lahti) ilmestyi yhteensä 196 lehtiartikkelia, joissa viitattiin kaupungin strategiaan tai strategiatyöhön. Sanomalehtikeskustelun pääfoorumeita ovat olleet pääkirjoitukset, erilaiset kolumnit ja kaupungin asioita uutisoivat reportaasit, joissa usein lainataan puhetta kaupungin virkamiehiltä ja/tai poliitikoilta. Jonkin verran strategia on esiintynyt myös mielipidekirjoituksissa. Alueen päivittäissanomalehden Etelä-Suomen Sanomien (lukijamäärä 134 000 vuonna 2008, nettoleikki 60 875) lisäksi Lahden strategia on ollut erityisen näkyvästi esillä kaksi kertaa viikossa ilmestyvässä Uusi Lahti -lehdessä (jaetaan n. 54 500 talouteen).

Mediakeskustelun sisällöistä voidaan yhdeksi merkittäväksi päälinjaksi erottaa keskustelu ja mielipiteidenvaihto itse strategiasta ja sen linjauksista. Merkille pantavaa on, että tässä keskustelussa tärkeällä sijalla on ollut strategian ymmärtäminen, ja varsinkin kriittisissä puheenvuoroissa on avattu strategian mahdollisia ymmärryksiä. Tässä päälinjassa voidaan vielä nähdä kaksi hieman eriävää juonetta: toisaalta median esille ottamat aiheet liittyvät usein itse strategiatyöhön yleisesti, toisaalta taas keskitytään – usein samanaikaisesti edellisen juonteen kanssa – juuri kyseisen yksittäisen strategian esittelyyn ja ymmärrykseen.

Valaisevia tuoreita esimerkkejä keskustelusta ovat seuraavat. Ensimmäinen on kuva ja siihen liittyvä kuvateksti *Uusi Lahti* -lehden pääkirjoituksesta ”Kalvosulkeisista käytännön töihin” (2.4.2009):



Tyypillinen strategiaseminaari. Miehet puvuissaan ihmettelevät powerpoint-esityksen pallukoita Sibeliustalon kabinetissa. Seuraavaksi on aika kaivaa haalarit esiin ja ryhtyä tuumasta toimeen.

Esimerkin kuvateksti sisältää tyypillisen kuvatekstin rakenteen elementit (ks. Heikkilä 2006): otsikko (*Tyypillinen strategiaseminaari*) kiteyttää kuvan esittämän viestin ja antaa lukuohjeen kuvaan, seuraava lause (*Miehet puvuissaan ihmettelevät powerpoint-esityksen pallukoita Sibeliustalon kabinetissa*) on tulkittavissa kuvaselosteeksi eli kuvan tilanteen kielennökseksi, ja viimeinen lause toimii kehysjaksona liittäessään kuvan tilanteen tulevaan toimintaan ja sen luonteeseen. Yhdessä kuva ja sitä merkityksellistä kuvateksti tuottavat ja toisintavat yleistä näkemystä strategiatyöskentelystä. Sanomana on, että tyypillisessä strategiaseminaarissa on miehiä puvuissaan ihmettelemässä powerpoint-esityksiä, ja kuten lopussa esitetään, kyse on tuumimisesta toimimisen sijaan. Jutun tuottama käsitys siis tavallaan kyseenalaistaa strategiatyöskentelyn mallit ja vihjaa, että strategiatyöskentelyn osallistumiskäytännöt ovat rajoittuneita (miehet puvuissaan -lauseke). Kyseenalaistaminen näkyy hausalla tavalla myös kuvaselosteen verbivalinnassa *ihmettelevät*, ja myös kuvan tilanteen tulevaan toimintaan siirtävä kehystys (*Seuraavaksi on aika kaivaa...*) kyseenalaistaa strategisen suunnittelun strategiaseminaarien tarkoituksenmukaisuutta.

Kiinnostavaa on erityisesti se, että tällaiset median käyttämät puhetavat toistavat ja uusintavat yleistä kuvaa strategiatyöskentelystä. Vallalla oleva tai vallalla olevaksi kuvattu näkemys onkin kaupungin strategiatyöskentelyssä haaste. Maineena kannalta ajatellen kyse ei ole vain siitä, että tietyn kaupunkiorganisaation strategia ja koko strategiatyö olisi se, mistä media keskustelisi joko sitä neutraalisti representoiden tai kriittisesti arvioiden. Maineena muodostumisen areenana on myös kaikki se, mitä strategioista yleisesti ajatellaan ajateltavan – tai millaisia representaatioita tyypillisestä strategiatyöskentelystä tehdään. Toiselta kannalta katsoen kiinnostavaa on lisäksi se, että vaikka tyypillinen strategiatyö saatetaan näyttää jopa kyseenalaisessa valossa, esittäytyy strategiatyö silti yleisesti tärkeänä ja huomionarvoisena asiana.

Toinen esimerkkimme on sekin julkaistu vasta tämän kirjan kirjoittamisen aikoihin. Otamme sen vielä esimerkiksi kuitenkin siksi, että se edustaa varsin tyypillistä tapaa purkaa strategian mahdollisia erilaisia ymmärryksiä. Myös tämä ote on *Uusi Lahti* -lehden pääkirjoituksesta (8.4.2009):

**LAHDEN KAUPUNGIN** strategialuonnokseen on kirjattu komeaksi tavoitteeksi, että ”Lahti on johtava kansainvälinen ympäristökaupunki sekä ympäristöosaamisen ja luovan talouden keskittymä”.

Kuten jo viime viikolla totesimme, tavoite on kunnianhimoisuudessaan oikean suuntainen. Siitä kannattaa kuitenkin keskustella hieman tarkemmin, mitä lause itse asiassa tarkoittaa.

**YMPÄRISTÖKAUPUNKI** voidaan ymmärtää kahdella tapaa. Se voi tarkoittaa sitä, että me lahtelaiset elämme mahdollisimman ekologisesti. Se voi tarkoittaa myös sitä, että tänne on keskittynyt huomattava määrä ympäristöalan liiketoimintaa tahtoomaan hyvinvointia seutukunnalle.

Katkelmassa korostuu median välittävä rooli strategian ajatusten ymmärtäjänä ja mahdollisten ymmärrysten esiintuojana. Esimerkki tuo myös hyvin näkyviin strategiisiin linjauksiin usein sisäänkirjoittuvan monimerkityksisyyden, joka avaa strategian ymmärtämisen dialogisia prosesseja. Dialogisuuteen kuuluu tässä se, että strategiatekstin aikaansaamat toiset tekstit tavallaan osallistuvat strategian määrittelyyn ja merkitysten muodostamiseen. Vaikka kysymys ei ole välttämättä aidosta dialogista (aidon dialogin käsitteestä ks. Isaacs, 2001), näyttää tällainen median merkitysneuvottelu strategian kuitenkin ja nimenomaan neuvoteltavana asiana. Parhaimmillaan keskustelutapa voi tukea strategiaa ja mainetta: toisaalta tällainen keskustelu nostaa esiin ja tekee tunnetuksi strategiaa, ja merkitystulkintoja antaessaan tai kriittisestikin asioita puntaroidessaan se osallistaa strategian erilaisia sidosryhmiä.

Sen lisäksi, että puhutaan toisaalta tietystä strategiasta ja toisaalta strategioista ja strategiatyöstä yleisesti, nostetaan mediassa strategia usein esiin jonkin toisen topiikin kautta. Näissä puheenvuoroissa näkyy hyvin se, että tärkeistä asioista puhuttaessa strategia tarjoutuu esimerkiksi mielipiteiden perustelukeinoksi.

ESS 3.7.2008 Kolumni: Mielipide Otsikko: Toriparkki on vastoin Lahden strategiaa

Ulla Vaara, SDP

Lahden kaupungin strategian mukaan keskeisinä ratkaisevina menestystekijöinä ovat perusturvasta ja ydintehtävistä huolehtiminen sekä peruspalvelujen järjestäminen. Taloutta ja resursseja koskevissa osiossa ratkaisevaksi menestystekijäksi numero yksi on katsottu velkaantumisen välttäminen. Mielestäni ei ole oikea strateginen valinta rakentaa torin alle yli 15 miljoonaa euroa – melkein 100 vanhaa miljoonaa markkaa – maksava parkkiluola.

ESS 11.7.2008 Kolumni: Mielipide Otsikko: Haluammeko toriparkin vai matkakeskuksen?

Antti Holopainen, vas.

Uskon, että lahtelaiset ja ympäristömme asukkaat ovat valmiita muuttamaan ajo- ja liikuntatottumuksiaan ja hyväksymään myös toimivamman ja tehokkaamman joukkoliikenteen, jos vain kaupunkisuunnittelijoiden eliitti sen sallii ja kaupungin poliittinen johto pitää strategiasta eli joukkoliikenteen kehittämislinjasta kiinni.

Lehtikirjoituskatkelmien toriparkkikeskustelu on hyvä esimerkki siitä, miten strategian tärkeys ja tunnettuus voidaan tuoda erilaisiin ympäristöihin. Esimerkit osoittavat ennen kaikkea sitä, että strategia saa – tässä poliittikojen suulla – julkisuutta yhteyksissä, joissa ei varsinaisesti ole puhe strategiasta. Strategia voikin saada luonnollistuneen aseman, jossa sitä esitellään ja jossa myös annetaan sille ”oikeita” tulkintoja. Tässäkin yhteydessä on kyse dialogisesta strategian merkitysten muodostamisesta: se, millaisissa yhteyksissä strategiaa käytetään esimerkiksi näkemysten perustelijana, luo strategialle potentiaalia, mahdollisuuksia merkitä.

Tärkeä asiaan liittyvä näkökulma on, että strategian yhdistäminen muihin topiikkeihin on myös strategian viestintää. Jos asiaa hieman yksinkertaistetaan, voitaisiin sanoa, että esimerkiksi tavallista asukasta ei ehkä kiinnosta kovinkaan paljon tai tuskin ollenkaan strategiatyö tai strategia, mutta toriparkki ja vastaavat konkreettiset aiheet sen sijaan kiinnostavat. Kun siis puhutaan toriparkista, tutustuu strategiasta kiinnostumaton asukaskin strategiaan ja sen mahdollisiin merkityksiin.

Kaiken kaikkiaan lahtelaisen mediakeskustelun seuranta kertoo varsin selvästi siitä, että Lahdessa strategia on tärkeä ja toimintaa ohjaava asia. Tätä viestittävät yhtä lailla kriittiset puheenvuorot strategiasta kuin myös strategian neutraali uutisointi tai käyttö erilaisten muiden asioiden yhteydessä. Niinpä voidaankin yhteenvetona todeta, että mediajulkisuus on hyvä pohja sellaiselle dialogisuudelle, joka antaa rakennusaineet myös maineen muodostumiselle.

### **Tapaus ”Kysely kunnan sivistyspalveluista”**

Esitämme vielä lyhyesti yhden tapauksen, esimerkin yhdestä viestinnällisestä tapahtumasta, joka yhdistää mielenkiintoisesti sekä asukkaat, strategian, toiminnan ja dialogisen vuoropuhelun.

Lokakuussa 2009 lahtelaisille yleisesti annettiin mahdollisuus osallistua kaupungin verkkosivuilla olevaan kyselyyn kunnan sivistyspalveluista, ja asukkaita lähelle kyselyllä tultiin erityisesti siten, että tieto kyselystä tai pyyntö osallistua lähetettiin kuntalaisille laajasti sähköpostitse; sen saivat esimerkiksi koululaisten huoltajat, jotka ovat ilmoittaneet sähköpostiyhteystietonsa koulujen oppilastietolomakkeisiin. Kysymys oli siis tietynlaisesta asukastyytyväisyyskyselystä, joka voi tuottaa esimerkiksi numerista tilastoitavissa olevaa tietoa sekä asukkaiden tai palvelujen käyttäjien toiveista että nykytilan arvioinneista.

Maineen kannalta mainittu viestinnällinen teko voidaan katsoa periaatteessa erittäin hyvin onnistuneeksi. Nimenomaan se, että ihmisiä lähestyttiin sähköpostitse, on tässä yhteydessä merkittävää. Vaikka postin saanut

ihminen ei täyttäisi kyseessä olevaa lomaketta, on jo sähköpostin saaminen – pyyntö osallistua kyselyyn – positiivinen maineteko. Vähimmilläänkin se vahvistaa kuvaa siitä, että asukkaan mielipiteellä on merkitystä ja että näille asioille halutaan tehdä jotain. Vaikka sähköposti tai verkkosivuilla ollut kysely eivät maininneetkaan kyselyä strategiassa linjatuksi, esimerkiksi strategian mukaiseksi, voidaan kuitenkin edelleen katsoa, että kysely ja siitä tiedottaminen toi strategiaa myös kaupunkilaisten pariin. Tässä yhteydessä on nimittäin huomattava, että asukastyytyväisyys oli valittu strategiatyössä kriittiseksi menetystekijäksi, ja tähän keskusteluissa esiin nostettu syy oli juuri asukastyytyväisyyden mitattavuus, kyky tuottaa esimerkiksi indeksilukuja (ks. *Mittari on indeksiluku* -esimerkki luvussa 3). Tästä aukeava ilmiselvä mutta tärkeä huomio on myös se, että kyselyjen tekeminen on johdonmukaisessa suhteessa strategiaan. Eli toisin sanoen itse strategian (kielellisenä tuotteena), sille strategiatyössä mukana olleiden kokouskeskustelussa antaman ymmärryksen sekä tyytyväisyyskyselyn välillä on looginen seuraussuhde, jossa yksi kommunikatiivinen tapahtuma tai ”tuote” johtaa seuraavaan. Jos vielä erikseen ajatellaan strategian ohjaavuutta ja vaikuttavuutta, voidaan myös todeta, että ohjaavuus ja vaikuttavuus ovat epäilemättä sidoksissa siihen, miten hyvin strategiatyö onnistuu synnyttämään kommunikatiivisten tapahtumien ketjuja ja/tai verkostoja, jotka oikeastaan vasta kaikki yhdessä muodostavat strategian sosiaalisena käytäntönä.

## Lopuksi

Vaikka edellä viitteenomaisesti otimme esiin asukasnäkökulman, ovat tarkastelustamme käytännössä puuttuneet lahtelaiset yhteisöt ja asukkaat, vaikka heidän rooliaan ei maineenhallinnan kannalta voisi liikaa korostaa. Strategian ja strategisten linjausten suuri medianäkyvyys antaa kuitenkin aiheita olettaa, että strategia on Lahden yhteisössä jokseenkin näkyvä elementti. Se, että strategiaa tunnetaan laajalti, siitä keskustellaan ja väitellään ja ollaan monta mieltä, on siis suorastaan pakollinen lähtökohta sille, että strategia voisi toimia. Jos seurataan ajattelua, jossa maineenhallinta perustuu strategiassa oleviin arvoihin, on vähintäänkin luontevaa ajatella itse strategiaa ja sen viestintää myös maineenhallinnan keskeisenä ulottuvuutena.

Tässä luvussa tarkastelimmekin, hieman epätavanomaisesta maineen tutkimuksen näkökulmasta, toisaalta itse strategian maineen muodostumista ja toisaalta mainetta strategiaan liittyvänä asiana. On selvää, että maine on paljon muutakin eikä mainetta voi hallita pelkällä strategian viestinnällä ja strategian viestinnällisyydellä, mutta tässä luvussa esitetyssä integroidun viestinnän ja maineen dialogisuuden käsityksissä strategia on keskeinen. Dialoginen ja diskursiivinen näkemys maineesta korostaa sitä, että maine

on viestinnällisiä tekoja – viestinnällistä tekemistä. Niin on myös strategia. Näitä kahta voidaan katsoa myös suhteessa toisiinsa. Se mitä maine on tai voi olla, tavallaan ”tulee” strategiaan, eli todellinen ja potentiaalinen maine sekä uskomukset esimerkiksi siitä, mitä on maine teoreettisesti tai esimerkiksi (lomakekysely)tutkimusten mukaan heijastuvat niihin pyrkimykseen, joita strategialle kaupunkiorganisaatioissa asetetaan. Toisaalta taas itse strategia voi toimia keinona ohjata ja muovata mainetta ja myös maineeseen liitettyjä näkemyksiä. Tässä mielessä strategia – sellaisena ja siltä osin kuin se nostaa maineen esiin – on myös maineen rekontekstualisaatiota, ja kuten kaikki rekontekstualisaatio, se luo uusia merkityksiä alkuperäiselle, kontekstualisoinnin kohteena olevalle asialle. Rekontekstualisoinnin onnistuminen tarkoittaa myös maineenhallinnan onnistumista. Mikäli strategian vastaanottokäytännöissä keskeisissä sidosryhmissä omaksutaan, pystytään käyttämään ja viemään eteenpäin maineelle annettuja ymmärryksiä, ovat hyvän maineen muodostumisen rakennuspaliakat kohdallaan.



## 4 MITÄ OPIMME STRATEGIASTA MAHDOLLISUUTENA JA ONGELMANA?

Strategioiden yleistyminen ja leviäminen eri yhteyksiin on ollut viime vuosikymmeninä kiivasta, ja suomalaisissa kuntaorganisaatioissa strategiatyöstä on monessa paikassa tullut jopa arkipäivää. Strategiatyötä kunnissa voi totta kai katsoa tehdyn jo ennen kuin alettiin puhua strategioista, mutta silti strategia ei ole vain pelkkä sana, joka olisi tullut jostain syystä – esimerkiksi muodikkouden vuoksi – samamerkityksisenä korvaamaan esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnittelua. Kuten kaikki sanat, myös *strategia* kantaa mukanaan merkityksiä. Erityisesti se kantaa mukanaan *strategiaoppeja*, näkemyksiä siitä, mikä on normatiivisesti oikeaoppinen strategia ja mitä strategioilla tehdään, tai mihin ne ovat pystyväisiä. Juuri tätä maastoa on tässä tutkimuksessa kartoitettu. Tutkimuksen analyysit kertovat yhtäältä, että strateginen suunnittelu nojaa yleisiin ja strategiaoppien mukaisiin näkemyksiin siitä, mikä on hyvä strategia. Toisaalta analyysimme valottaa myös sitä, että strategia valmiina tuotteena on tietynlainen institutionaalinen ja sosiaalisesti määritelty toimintatyyppi, eli sen taustalla on tunnustettuja päämääriä ja käyttötarkoituksia, jotka tulevat nimenomaan strategioiden tekstilajiperheestä. Strategiatyön ja strategiatekstin yhteinen tarkastelu osoittaa, että tekstilajiin – strategioiden viestinnällisiin päämääriin – suuntaudutaan paitsi tekstissä myös strategian suunnittelutyössä.

Suuntautumisesta seuraa myös kysymyksiä osallistumisen mahdollisuuksista, rajoitteista sekä kompetenssista strategiatyössä. Tiivistäen nämä voidaan esittää seuraavasti: Osallistumisen mahdollisuudet kytkeytyvät strategiayön institutionaalisen luonteen tuntemukseen ja yleiseen tietoon strategioista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, millaisia merkitysulottuvuuksia strategiakäsitteillä on, mihin strategialla yleisesti tähdätään tai mitkä ovat hyvän strategian yleiset lainalaisuudet. Osallistumista rajoittaviksi tekijöiksi voidaan kääntäen nostaa samat asiat. Kompetenssi strategiatyössä rakentuu vastaavasti pitkälti osallistumista rajoittavien ja mahdollistavien tekijöiden varaan. Kompetenssin peruslähtökohta on siis toisin sanoen strategiakielen hallinta.

Tästä seuraa, että valta strategiatyössä on kielen valtaa. Tähän liittyy kaksi tärkeää ulottuvuutta. Ensinnäkin kielen valta tarkoittaa juuri sitä, että ”valtakkuus” lepää itse kielessä, tai paremmin sanoen diskursseissa eli yleisissä puhe- ja ymmärtämisen tavoissa. Kielen vallan kannalta kyse ei siis ole yksittäisen henkilön osaamisista tai tiedoista, vaan kielen valta on erityisesti sitä, että tietyt diskurssit – strategioista puhuttaessa *strategiadiskurssi* – ovat institutionalisoituneet sellaisiksi, että ne ovat kyseenalaistamattomia ja hallitsevia. Kyseenalaistamattomuus näkyy yksinkertaisesti jo siinä, että

ylipäättään strategian tärkeyteen uskotaan, tai siinä, että erilaiset strategiat muistuttavat toisiaan yleiseltä rakenteeltaan. Käytännössä kyseenalaistamattomuus merkitsee sitä, että ”oikeaan” ja hyvään strategiaan liittyvät ymmärrykset ovat vaikeasti kyseenalaistettavissa. Mainittakoon esimerkki: Tunnustettu ja kyseenalaistamaton seikka lienee se, että visio on kunnianhimoinen tai että se sisältää vain muutaman kärkiajatuksen. Esimerkiksi näitä asioita on vaikea kyseenalaistaa; ne ovat tulleet yleisiksi totuuksiksi strategiadiskurssissa. Loppujen lopuksi on kuitenkin kovin vaikeata, ellei peräti mahdotonta, empiirisesti todistaa, että organisaation menestys olisi yhteydessä mainittuihin seikkoihin. Tästä huolimatta näitä asioita kohdellaan kyseenalaistamattomina totuuksina. Niiden hallitsevuuteen liittyy ajatus siitä, että niitä on suorastaan pakollista käsitellä kiistattomina totuuksina käytännön strategiatyössä. ”Pakollisuus” tunkeutuu hallitsevuutena strategiatyöhön kahdella tapaa. Ensimmäinen on se, että strategian laadintaa ohjaa pyrkimys laatia strategia normatiiviseen strategiadiskurssiin perustuen eli esimerkiksi listata vain muutama kärkiajatus visioon kolmenkymmenen kärkiajatuksen sijaan. Toinen on se, että yksittäinen strategiatyön osallinen joutuu hyväksymään – jotta olisi vakavasti otettava ja kompetentti sellaisessa ammatillisessa käytännössä kuin strategiatyö – normatiivisen strategiadiskurssin mukanaan tuomat opit ja tavat.

## Valta ja vuorovaikutus

Kielen valta on toki myös mikrotason vuorovaikutuksen, sekä tekstien että keskusteluiden kysymys. Strategiadiskurssi ja sen hallinta nimittäin konkretisoituu sekä teksteissä että strategisen suunnittelun keskusteluissa. Mutta kuten aiemmin totesimme, strategiadiskurssin hallinta on vasta lähtökohta kompetenssille, joka tulee tilanteisesti näkyville kielenkäyttäjien retoriikassa, kyvyssä vaikuttaa, vakuuttaa ja suostutella. Kielen valtaa voikin strategiatyössä ja siihen osallistumisessa katsoa myös siten, että keskiöön asetetaan tilanteisesti ilmenevä retoriikka, joka on sidoksissa organisaatioon kuuluvien asemaan, rooleihin ja tietoihin keskustelijoina. Tähän liittyen voidaan esittää seuraava lista:

- *Puhujalla on oman työkokemuksensa pohjalta käytännön koke-musta siitä, mitä mikään asia strategiassa voi käytännössä tar-koittaa.*

Tällaisissa tapauksissa strategian laadinnan keskusteluissa näkyy hyvin pyrkimys tuoda esiin strategian laatijan tiedon validius. Onnis-tumisen edellytykset piilevät siinä, kuinka uskottavia ovat puhujan kokemukset. Tarkastelemistamme keskusteluista (erityisesti luku 3) voidaan huomata, että omakohtaisen kokemuksen merkittävyyttä tuodaan esiin paitsi vetoamalla kokemuksiin myös voimakkaasti pai-nottamalla näitä kokemuksia ja omaa toimija-asemaa.

- Puhujalla on esimerkiksi organisatorisen asemansa vuoksi erityinen pääsy tietoon.*  
 Strategioita laadittaessa aina joillakin on asemansa vuoksi erityistä tietoa ja sitä kautta auktoriteettia, joka liittyy johonkin tiettyyn käsiteltävään tai strategiassa kaavailtuun asiaan. Käytännössä suunnittelukeskusteluissa tämä näkyy siten, että mahdollisuus auktoriteettiin ja toimija-asemaan osoitetaan keskustelun tietyissä kohdin tietyille henkilöille, joille siten rakentuu tiedollisesti mahdollisuus vaikuttaa. Puhujan kannalta katsoen spesifi organisatorinen tieto antaa mahdollisuuden ja edellytykset ohjata tulkintaa nimenomaan niihin alueisiin, joista puhujalla itsellään on erityistietoa. Sinänsä kuitenkin pääsy tietoon tai tietämisen erot eivät keskusteluissa johda auktoriteettiin perustuvaan epäsymmetriaan, vaan vallan epäsymmetriaa syntyy vasta, kun tietoa käytetään saattamaan vastaanottaja edulliseen tai epäedulliseen asemaan (Tainio, 2001: 39).
- Puhujalla on asiantuntijavaltaa.*  
 Osin edelliseen kohtaan liittyy se, että kuntaorganisaation strategia-keskusteluissa käytetään paljon faktatietoa sekä kuntaorganisaatiosta että kunnasta ylipäätään. Argumentoinnin onnistuminen ja toimija-aseman saavuttaminen argumentoinnissa on sidoksissa erityisesti siihen, kuinka onnistuneesti puhuja kytkee yhteen faktatiedot ja strategian tulevaisuuteen ja tulevaisuuden tapahtumiin liittyvän luonteen.
- Puhujalla on ulkoa annettu puheenjohtajan valta.*  
 Puheenjohtajalla on valtaa erityisesti sen suhteen, miten asiaa käsitellään. Puheenjohtajan valta tulee näkyväksi erityisesti siten, että puheenjohtaja tekee roolinsa vuoksi tulkintoja sanomisista, hänellä on mahdollisuus vaihtaa puheenaihetta ja esimerkiksi ohjailta muiden osallistumisen mahdollisuuksia (puheenjohtajan vallasta ja roolista kokouksissa ks. esim. Asmuss & Svennevig, 2009).
- Puhujalla on ulkoista auktoriteettia.*  
 Ulkoinen auktoriteetti voidaan yhtäältä juontaa organisaatiohierarkiaan, joka takaa toisille toisia suuremman auktoriteetin. Tällaisesta auktoriteetista ei ole tutkimissamme keskusteluissa kovin selviä viitteitä, mikä antaa aiheita olettaa, että ainakaan kuntaorganisaation strategiatyössä ulkoinen hierarkia ei selvästi määrittele auktoriteettia keskusteluissa. Auktoriteettiasema tulee toki näkyville paikoin, mutta ennen kaikkea kyse on siitä, että auktoriteetti määritellään keskustelussa nimenomaan tilanteisesti, mikä tarkoittaa sitä, että keskustelijat omalla toiminnallaan osoittavat jonkun tietyn ja tietyssä vaiheessa keskustelua auktoriteetiksi. Sinänsä hierarkkiseen asemaan liittymättömästi voidaankin nimittäin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa havaita merkkejä siitä, että syystä tai toisesta jollakulla toimijalla on erityinen valta-asema keskustelussa, mikä näkyy esimerkiksi siten, että hänelle on mahdollista pitää taukoja ilman että vuoro keskeytyy tai että häneen ei kohdisteta kasvoja uhkaavia

puhetekoja (Goffman, 1972; Brown & Levinson, 1987). Mahdollinen ulkoinen auktoriteettisuus on kuitenkin yhteydessä keskustelun paikallisissa käytännöissä ilmeneviin vallan ottamisen muotoihin kuten myös asiantuntijuusvaltaan: onkin ajateltavissa, että ulkoinen auktoriteettiasema, kunnioituksen nauttiminen tai peräti ”karisma” edesauttavat toimijuusaseman saavuttamista.

- *Puhuja voi ottaa valtaa keskustelujen paikallisessa käytännössä.*  
Pelkästään asema organisaatiossa ei tuo auktoriteettia, vaan auktoriteettiasema otetaan tai saavutetaan nimenomaan itse keskustelun kontekstissa. Paikallista vallan ilmentymistä ja auktoriteetin ottamista ilmentävät keskusteluissa esimerkiksi puheenvuorojen määrä ja pituus sekä muiden puhujien keskeyttäminen. Kuitenkaan pelkkä määrä ja pituus tai keskeyttäminen ei aina ilmennä valtaa ja auktoriteettia, sillä – kuten keskusteluntutkimuksessa on korostettu – mainitut keskusteluissa esiintyvät ilmiöt voivat vallankäytön lisäksi kieliä esimerkiksi solidaarisuudesta tai vaikkapa innostuneisuudesta (esim. Tannen, 1994: 53–84). Erityinen toimija-aseman ottamisen osoitin tutkimissamme keskusteluissa oli joidenkin vuorojen kielellinen rakenne; toimija-aseman ottaminen tapahtui siis erityisesti niin, että puheenvuoro esitti jonkin (strategisen suunnitteluun liittyvän) toiminnan tekemisen ja tekemiseen liittyvän tekijän, vastuullisen agentin.
- *Puhujalla on tarinallistamisen ja elävöittämisen kautta retorista valtaa.*  
Esimerkillistämisen ja tarinallistamisen kautta paitsi konkretisoidaan asioita myös tuotetaan totuuksia, ja onkin havaittu, että esimerkkien käyttö argumentaatiossa on vahva todeksi tekemisen keino (Edwards & Potter, 1992). Esimerkeillä ja erilaisilla kertomuksilla vakuutetaan, mutta olennaisin niihin liittyvä seikka on, että ne tuottavat uusia merkityksiä ja ulottuvuuksia keskustelussa käsiteltäville asioille. Analysoimistamme keskusteluista voidaan havaita esimerkiksi se, että erilaiset pienet tarinat tai esimerkit johtivat usein arvojen pohtimiseen strategian valintoja tehtäessä.

Strategian laadinnan keskustelut ovat mitä suurimmassa määrin vakuuttamaan ja suostuttelemaan pyrkivää retorista toimintaa. On kuitenkin syytä korostaa, että retorinen toiminta ei suinkaan kulje käsi kädessä puhujan omien etujen tai tahdon ajamisen tai esimerkiksi muiden osallistujien näkemysten muuttamisen kanssa. Pikemminkin retoriikka ja sen avulla saavutettavissa oleva valta keskustelussa ovat osa dialogista järkeilyn logiikkaa – retoriikka tässä mielessä on tapa ja keino *ajatella yhdessä*. Niinpä ymmärrykseen kielenkäyttöön kytkeytyvästä vallasta voidaan lisätä ajatus siitä, että vuorovaikutuksessa ihmisten välillä tapahtuva toisilleen puhuminen ja argumentointi on esimerkki kielen vallasta asioiden kulkuun.

Retorista kielen valtaa edustaa myös strategiateksti itsessään. ”Näkyvää retoriikkaa” tekstissä edustavat erilaiset perustelevat rakenteet esimerkiksi siitä, miksi tietyt muutokset ovat välttämättömiä tai miksi vaikkapa itse strategia on tärkeä. Toisaalta strategiateksti kätkee sisäänsä paljon erilaisia ja jopa erisuuntaisia mahdollisuuksia ymmärtää. Tässä mielessä myös teksti itsessään on toimija siinä (ajatus)työssä, joka koskee strategista suunnittelua tai strategian toteuttamista.

Olemme korostaneet kirjan analyyseissa myös sitä, että strategiadokumentti ja siihen kytköksissä olevat muut strategiatekstit ovat itsessään ei-inhimillisiä toimijoita. Tämä korostus viittaa niin ikään kielen valtaan sosiaalisissa käytännöissä. Kysymys on siitä, että tekstit saavat toimija-aseman nimenomaan kirjallisen muotonsa vuoksi. Näin käy siksi, että tekstit eivät koskaan vain välitä merkityksiä, vaan ennemminkin ne välittävät tulkintapotentialiaalin, ja tulkintapotentialista syntyy tilanteinen merkitys. Asia voidaan hieman toisenlaisin sanoin muotoilla siten, että kirjallisena tuotteena teksti erkaantuu fyysisistä tekijöistään ja heidän tarkoituksiperistään, mutta toisaalta kunnallisorganisaation strategiatekstin merkityspotentialiin kuuluu vahvana juonteena juuri intentionaalisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tekstiä eri yhteyksissä tulkittaessa siihen ikään kuin sijoitetaan tekstin tekijöiden aikeita. Ilmiö havainnollistuu sekä strategiaa koskevassa mediakeskustelussa että kaupunkiorganisaation eri tasoilla käymissä keskusteluissa ja jälkikäteisessä merkityksenannossa. Lähtökohta tällaisissa keskusteluissa on nimittäin usein tunnistaa strategidokumentista *tahdotuja* merkityksiä.

Strategian tahdotut ”aiheet” kuitenkin irtaantuvat tai voivat irtaantua strategian laatijoiden tarkoituksista, mikä näkyy hyvin siinä, että strategian ilmaisemille seikoille voidaan antaa – esimerkiksi erilaisten retoristen tarpeiden vuoksi – vaihtelevia ja jopa toistensa kanssa ristikkäisiä tulkintoja. Lahdessa tällaisia tulkintoja voidaan paikantaa esimerkiksi toriparkista tai palveluverkon kehittämisestä käytyihin keskusteluihin. Toriparkin rakentamisen on nähty olevan linjassa sen kanssa, mitä strategiassa lukee, ja samoin toriparkin rakentamatta jättämisen on tulkittu olevan linjassa strategian kanssa. Sama pätee palveluverkon kehittämiseen: yhtä lailla strategian mukaisena voidaan perustella se, että esimerkiksi kirjastoja vähennetään kuin sekin, että pienet lähikirjastot säilytetään.

## **Strategia inhimillisenä toimintana**

Dalvir Samra-Fredericks (2003) kirjoittaa, että kun hän etsi tutkimuksessaan organisaation strategiaa, se mitä hän loppujen lopuksi löysi, oli ”*moraalisia ihmisiä* puhumassa toisilleen”. Tämä löydös kuvastaa hyvin sitä yleislinjaa, joka on noussut esiin myös tämän kirjan analyyseista. Stra-

tegiatyö on inhimillistä työtä; se on jatkuvaa inhimillistä tulkintaa, jota tehdään yhdessä toisten kanssa ja ennen kaikkea sitä tehdään koko ajan muiden ihmisten todellisia ja mahdollisia tulkintoja huomioon ottaen. Moraalinen ulottuvuus korostuu juuri kuntaorganisaatiossa, jonka päätökset ja strategiset linjaukset ovat sillä tavoin moraalisesti vastuullista toimintaa, että tehdyt valinnat ovat sekä arvovalintoja että myös seuraamuksellisia kuntalaisten arkipäivässä. Näiden valintojen *tekemisen* tarkastelu paljastaa, että kuntaorganisaation strateginen suunnittelu nojaa vahvasti arvoihin – niin vahvasti, että strategian perimmäiset kysymykset näyttäytyvät arvovalintoina. Käytännössä keskusteluissa tämä näkyy esimerkiksi siinä, että strategisten valintojen syitä ja seurauksia puntaroidaan usein yhteiskunnallista kehitystä vasten.

Huomionarvoista on, että tarkastelemassamme strategiatyössä myös vahvasti kyseenalaistettiin yhteiskunnallisia kehityskulkuja ja että nämä kehityskulut myös kytkettiin omaan strategiatyöskentelyyn. Aineistomme valossa voidaan sanoa, että Lahden kaupungin strategiatyössä oli varsin selvästi omaksuttu näkökanta, jossa kaupungin strategiaa ei nähty vain organisaation toimintaa tehostamaan ja parantamaan pyrkivänä suunnitelmalla. Sen sijaan strategiatyön tarkastelu osoittaa, että itse strategia nähtiin selvästi yhteiskunnallisiin ja ideologisiin seikkoihin liittyvänä, ja juuri yhteiskunnallisuus ja ideologisuus näyttäytyvätkin kunnallisessa strategiatyössä tekijöinä, jotka kuuluvat lujasti strategian tulkinnalliseen potentiaaliin. Analysoimiemme strategiakeskustelujen pohjalta voidaan todeta, että strategisten valintojen yhteiskunnallinen ja ideologinen seuraamuksellisuus oli varsin näkyvästi keskusteluihin osallistujien tiedossa, ja se ohjasi pitkälti strategiakeskusteluiden ”miten mikäkin asia voidaan tai pitäisi tulkita” – tyyppistä argumentaatiota.

Moraalin merkitys ’tehdä (eettisesti) oikein’ tuleekin hyvin esiin tarkastelemassamme strategiatyössä. Strategisen suunnittelun tarkastelu osoitti, että suunnittelijat ovat hyvin tietoisia siitä, että strategian valinnat ovat potentiaalisesti sillä tavoin seurauksellisia, että ne voivat esimerkiksi heikentää joidenkin ihmisryhmien palveluja. Erityinen moraalinen jännite näyttikin esimerkiksi strategiakeskusteluissa rakentuvan sen kysymyksen varaan, mikä on taloudellisten pakkojen ja pitkällä tähtäimellä kannattavan toiminnan sekä palveluja potentiaalisesti heikentävän toiminnan suhde.

## **Strategia kielessä ja kielenä**

Se, että strategia on sitä, että ihmiset puhuvat toisilleen, on monellakin tapaa merkityksellinen ja tärkeä näkemys. Kommunikaation tärkeys organisaatioissa on toki tunnustettu fakta, mutta organisaatioviestinnän alueella – samoin kuin organisaatiotutkimuksessa – viestintää on yleisimmin katsottu

prosessina, ikään kuin makrotasolta. Tämä pätee myös strategiatutkimukseen: vaikka strategioita on enenevässä määrin alettu tarkastella käytännön toimintana, jossa (myös) viestintä on tärkeä tekijä, ei niitä kielellisiä ja vuorovaikutuksellisia käytäntöjä, joilla strategiatyötä tehdään, ole juurikaan tarkasteltu muutoin kuin sen roolin kautta, joka niillä on tai voi olla strategiatyössä.

Tässä mielessä kieleen, kielelliseen vuorovaikutukseen ja valtaan keskittyvä tarkastelutapamme on avannut uudenlaisen tavan katsoa strategiatyötä käytännössä ja käytäntöinä. Olemme nojautuneet erityisesti sellaiseen ajatteluun, että ymmärrykset muodostetaan tilanteisesti kielenkäytön tarjoamien merkitysten varassa. Tämä tarkoittaa sitä, että sinänsä abstrakti – ja usein kovin abstraktisti käsitelty – termi *viestintä* on kielenkäytön tilanteisen analyysin kautta konkretisoitu. Tarkastelutapamme ei kuitenkaan erota kielenkäyttöä sosiaalisesta toiminnasta. Päinvastoin; kielenkäyttö on aina osa sosiaalista toimintaa ja käytäntöjä.

Kielen merkitys on vähintäänkin epäsuorasti myös strategiatyön tekijöiden tiedossa. Siksi voi tuntua jopa triviaalilta korostaa sitä itsestään selvää tosi-seikkaa, että strategiatyö on kielityötä, joka perustuu jatkuvaan potentiaalisten merkitysten huomiointiin. Katsomme kuitenkin aiheelliseksi korostaa tätä seikkaa erikseen, sillä yleisesti kovin sitkeä on se käsitys, että kieli on vain viestinnän väline, jolla siirretään merkityksiä. Dialogisesta näkökulmasta kielellä ei siirretä merkityksiä, vaan kielenkäytössä – vuoropuheluna kielenkäyttäjien välillä – syntyy merkityksiä. Tulkinta merkityksistä tapahtuu osana sosiaalisia käytäntöjä ja sosiaalista toimintaa, ja nimenomaan käytäntöjen ja toiminnan vuoksi kielenkäyttö ja siinä luotavat merkitykset ovat läpeensä sosiaalisia.

Kun strategiatyötä tarkastellaan diskursiivisesta ja dialogisesta näkökulmasta kielenkäyttönä, on tärkeää vielä erikseen tähdentää, että päähuomio ei ole kielenkäyttäjissä, niissä, jotka strategiaa vastuunalaisesti suunnittelevat tai niissä, jotka erilaisissa ympäristöissä sitä tulkitsevat. Kysymys on tässä tutkimuksessa ollutkin pitkälti kielestä itsestään, ja olemme halunneet avata niitä resursseja, jotka kieli toiminnan mahdollistajana sisältää. Kieli itsessään sekä kielenkäyttöön toimintana kuuluvat lainalaisuudet ovat siis toisin sanoen alueita, joihin strategia ja strategiatyö voidaan paikantaa. Viime kädessä strategia on kielellinen tuote ja strategiatyö jatkuvaa tämän kielellisen tuotteen tekemistä. Peruspilari strategiatyössä on tällöin kielen tulkinta, jonka varaan strategia toimintana perustuu.

## **Dialogisuus mallina strategiayöhön**

Esitämme vielä lopuksi, millaisia johtopäätöksiä ja mahdollisia eväitä strategiayöskentelyyn tämän tutkimuksemme hyödyntämä dialoginen näkökulma sisältää.

Ensinnäkin dialogisuutta on yksinkertaisesti se, että ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu vaatii enemmän kuin että yksittäiset ihmiset tuovat tietonsa, taitonsa ja näkemyksensä yhteen. Ennen kaikkea kysymys on uusien asioiden synnyttämisestä yhdessä, ja vaadittavana taitona on tällöin kyky yhdistellä tulkintoja, viedä tulkintoja eteenpäin ja kontekstoida niitä. Keskeinen yksittäisen toimijan taito on siis toisten ymmärtäminen ja avoimuus sille, että dialogissa toisten kanssa syntyy jotain muuta kuin mikä on kenenkään yksittäinen tahto. Dialogisesti ajateltuna hyvän strategian tulisi-kin olla yhteinen, ei yksittäisen toimijan ”omistama”.

Erityisen tärkeäksi strategiayössä voidaan nostaa myös ymmärrys mahdollisista tulkinnoista. On siis hyvä ymmärtää se perustavanlaatuinen lähtökohta, että mikä tahansa kielellisen muodon saava ajatusrakennelma on aina avoin uusille merkityksille. Strategiadokumentit ovat tästä erinomainen esimerkki. Voidaankin väittää, että käytännössä niiden tärkein tehtävä ei ehkäpä olekaan se, että ne viestivät joltain taholta toiselle taholle tai koko organisaatioon sen, mitä täytyy tai tulisi tehdä. Sen sijaan nostaisimme dokumenttien olennaiseksi tehtäväksi sen, että ne mahdollistavat ja katalysoivat vuoropuhelua, jossa organisaatio ymmärtää omaa olemustaan ja toimintojaan.

Jotta itse strategia onnistuisi toimimaan dialogisena ”tuotteena”, se tarvitsee areenoja, joilla se tulee tunnetuksi ja tulkintojen kohteeksi. Tästä näkökulmasta erityinen painoarvo on viestinnän foorumeilla, jotka kohtauttavat strategian ja sen erilaiset tulkitsijat. Strategian tunnetuksi teko ja toteuttaminen ei toki rajaudu sellaisiin foorumeihin, joissa päätarkoituksena tai sisältönä on juuri itse strategia, vaan vielä paremmin dialogia strategiasta mahdollistavat organisaation sisällä erilaiset ammatilliset käytännöt – esimerkkinä vaikkapa kehityskeskustelut – joihin strategia voidaan kytkeä.

Koska strategia voidaan ymmärtää myös tunnettuuden ja maineen kannalta tärkeänä käytäntönä, on olennaista, että strategia otetaan vuoropuheluun erilaisissa sidosryhmissä. Tässä mielessä hyvä kunnallinen strategia on sellainen, että se mahdollistaa vuoropuhelun ja kutsuu esiin tulkintoja itsestään. Konkretisoiden voidaan sanoa, että kaupunkiorganisaation keskeiset sidosryhmät, oman henkilöstön lisäksi asukkaat, yhteisöt ja yritykset, ovat niitä toimijoita, joita hyvän kaupunkiorganisaation strategian tulee puhutella. Myös media on tulkittavissa yhdeksi näistä sidosryhmistä, mutta media suhteen vielä olennaisempaa on, että se toimii monissa tapauksissa



strategiaa koskevan vuoropuhelun välittäjänä ja näin ollen myös eräänlaisena strategiaviestinnän foorumina.

Sidosryhmäpohjaisen ja dialogisen näkemyksen yhdistämisessä käytännön strategiatyöhön on lukuisia haasteita, jotka kiteytyvät sidosryhmien erilaisiin odotuksiin ja tulkinnallisiin kehyksiin. Olennaista on ymmärtää, että eri sidosryhmille ja heidän tarpeisiinsa strategia viestii erilaisia asioita. Onnistuneen kaupunkiorganisaation strategian suunnittelijoiden tarvittava taito on ymmärtää tämä strategian vastaanottoon liittyvä tulkintapotentiaali. Tärkeä, joskin äkkiseltään hieman teoreettisen makuinen asiaan liittyvä näkökulma on se, että vastaanottajat eivät ole pelkästään ”ulkoisessa todellisuudessa” olevia ryhmiä, vaan vastaanottajat kirjoittuvat kaikkiin niihin erilaisiin viesteihin (teksteihin tai muihin viestinnällisiin tekoihin), joita strategiasta organisaatiossa muodostetaan. Asia voidaan yksinkertaistaa ajatukseen, jonka mukaan esimerkiksi strategiadokumentilla on yhtäältä todellisia lukijoita kohderymänään, mutta toisaalta itse dokumenttiin, esimerkiksi sen kielellisissä muotoiluissa tai tyyliin, on sisäänkirjoitettuna erilaisia vastaanottajia. Niinpä strategian laatijan oppi on sama kuin minkä tahansa tekstin, eritoten ohjetekstin, kirjoittajan: strategiaa laadittaessa on pystyttävä näkemään teksti vastaanottajan silmin. Peruskysymys, joka kaikkiin viestien laadinnassa tulisi olla selvillä, on *millainen on tämän viestin vastaanottaja*. Sen lisäksi, että vastaanottajat kirjoittuvat viesteihin, niihin kirjoittuvat myös viestien laatijat. Nimenomaan dialogisuutta mahdollistavasta näkökulmasta onkin yhtä lailla tärkeitä kuin kysyä *millainen on vastaanottaja myös millainen on tämän viestin lähettäjä*.

Vastaanottajien moninaisuuden suhteen voidaan hyvin yhtyä siihen esimerkiksi Mustosen (2009: 168) strategiaviestinnän vastaanottokäytäntöjä tarkastelleen tutkimuksen johtopäätökseen, että tavoittaakseen vastaanottajansa strategiaviestintä tulee kohdentaa erilaisille ryhmille eri tavoin. Mustosen tutkimuksen (mt.) johtopäätökset koskevat organisaation henkilöstöä, joten sitä suuremmalla syyllä tarvetta viestinnän kohdentamiseen on, kun yleisöksi ajatellaan kaupunkiorganisaation strategian heterogeeninen vastaanottajaryhmä.

Miten dialogisuutta voisi konkreettisesti kehittää strategiatyössä? Kutsumme luvun 3 lopussa esille aktiivista ja tavoitteellista, merkityksiä antavaa ja toiminnan seurauksia ymmärtävää sosiaalista toimintaa. Tämän toiminnan voisi nähdä syntyvän ensinnäkin sen kautta, että strategiatyössä syvennytään tarkastelemaan, mitä organisaatiossa ja sen ympäristössä käytännössä tapahtuu. Tällöin dialogia ei ohjattaisi idealististen tai yksiulotteisten ilmaisujen kautta, vaan tunnistaen ja tunnustaen myös kompleksisuutta, jännitteitä ja konflikteja, jotka ovat tyypillisiä organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Esimerkiksi strategiatyölle on tyypillistä rakentaa klišeisiä ilmaisuja ”Suomen paras...”, ”Euroopan johtava...”, ”Kolmen parhaan

joukossa...”, jotka ikään kuin ennakolta määrittelevät sitä, minkälainen lopputulos strategiatyössä syntyy. Strategiaa on mahdollista tehdä myös ilman oletettua lopputulosta, jolloin menestys ja tulokset voivat kattaa huomattavasti laajemman joukon mahdollisuuksia kuin silloin, kun tuleva on lyöty lukkoon. Tällaiset avoimeksi jätetyt ilmaisut mahdollistavat avoimen dialogin myös päämäärään ja sen eteen tehtävään työhön liittyvistä jännitteistä, ristiriidoista ja monitulkintaisuudesta sekä strategian luomisen että sen tulkinnan eri vaiheissa.

Avoimeen dialogiin liittyy samanaikaisesti toimijoiden äänen kuunteleminen että myös heidän näkemystensä haastaminen. Tämä on dialogiin perustuvan strategiatyön suuri haaste, koska sekä toimijoiden kuunteleminen että heidän näkemystensä haastaminen sisältävät dilemman. Toisessa riskinä on ylimielisyys ja elitismi, toisessa olemassa olevien (vahingollisten) ajattelu- ja toimintatapojen uusintaminen ja legitimointi. Tähän dilemmaan ei ole yksinkertaista ratkaisua, vaan se pitää neuvotella kussakin paikallisessa kontekstissa ja tilanteessa. Esimerkiksi muutokseen pyrkivän strategiatyön mallina voisi olla muutoksen aikaansaaminen ei niinkään ylhäältä johdetulla pakolla, väistämättömyydellä ja yksimielisyydellä, vaan sisäisellä dialogilla, jossa kunkin asema ja oikeus näkemyksiin tunnustetaan samalla, kun muutosta vaativia toimintatapoja kyseenalaistetaan ja toimijoita työnnetään eteenpäin siten, että se kannustaa johtoa ja työntekijöitä veyttämään näkemyksiään omista toimintakäytännöistään, toimija-asemastaan ja siitä, mitä he haluavat toimijoina olla. Tällaisen muutokseen pyrkivän avoimen ja uteliaan sisäisen dialogin voisi synnyttää siten, että muutosta ei kirjoiteta ennalta valmiiksi esimerkiksi jonkin johtamistrendin mukaisesti, vaan jätetään avoimeksi se, millaiseksi muutos rakentuu. Tällöin jätetään tilaa näkökulmille, jotka eivät välttämättä sovi ennakolta ajateltuihin johtamismalleihin ja joiden kautta voidaan ymmärtää paremmin, millaista muutosta tarvitaan, koska havaitaan tilanteita, joissa muutostarpeet ja suunnitelmat eivät kohtaa. Tällaisten jännitteiden havaitseminen johtaa usein innovatiivisempien ja ehkä jopa rikkaampien strategioiden ja muutosprosessien syntyyn.

Dialogisuus myös kannustaa hylkäämään ajatuksen kaikkivoipaisesta ja hollistisesta strategiasta, jonka kaikki sisäistävät ja jonka mukaan kaikki toimivat. Tällainen näkökulma johtaa helposti siihen, että strategia pönkittää legitimiyytään sen sijaan, että se kutsuisi omakohtaista sitoutumista. Strategian voisi paremminkin nähdä kompleksisena toimintana ja käytäntöjen joukkona, jossa erilaisilla logiikoilla varustetut monenlaiset toimijat ja intressit jatkuvasti vetävät eri suuntiin. Tällöin strategiatyö ei ole vain faktojen, resurssien ja prosessien järjestykseen asettamista, vaan erilaisten ihmisten ja intressien tarkastelemista tietyssä tilanteessa ja kontekstissa. Käytännössä tämän kompleksisuuden hahmottaminen voisi johtaa strategiatyössä siihen, että työskennellään tietyn aiheen parissa tai valitusta näkö-

kulmasta katsoen. Tällöin voitaisiin luoda tilaa ja areenoita keskusteluille, joihin ne toimijat voisivat osallistua, joita asia koskee ja joiden intresseihin aihe tai näkökulma kiinnittyy. Tällaisten teema- ja näkökulmakeskustelujen voisi nähdä myös aktivoivan kunnan työntekijöitä, kuntalaisia ja kunnassa toimivia yrityksiä ja organisaatioita osallistumaan strategiatyöhön, kun keskustelut viedään areenoille, joissa avoin dialogi on mahdollista. Parhaimmillaan tällaisilla areenoilla eri ryhmät voivat osallistua merkitykselliseen ja positiiviseen dialogiin, jossa haastetaan ja horjutetaan näkökulmia puolin ja toisin.

Strategiatyön kehittäminen dialogisuuteen tarkoittaa myös katseen suuntaamista hyvään strategiatyöhön sen sijaan, että ainoastaan kritisoidaan olemassa olevia johtamiskäytäntöjä. Tämä ei tarkoita sitä, että luodaan utopia, joka on vapaa johtamiseen liittyvistä ongelmista. Sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten välinen toiminta on aina epätäydellistä ja työpaikoilla syntyy konflikteja ja valtapoliittisia kamppailuja. Sen sijaan, että nämä inhimillisen toiminnan piirteet siivottaisiin piiloon strategiatyössä, olisi hyvä, että myös niistä keskusteltaisiin ja pohdittaisiin yhdessä, millaisia potentiaalisia ratkaisuja tällaisissa konfliktitilanteissa ja valtakamppailuissa voidaan nähdä. Näin ollen ongelmanratkaisu strategiatyössä ei jäisi ainoastaan johdon tai asianomaisten vastuulle, vaan toiminnan organisointi hyvää strategiatyötä kohti olisi yhteisesti hallittua.

Viimeisenä eväänä haluamme korostaa strategiatyön kehittämisessä huomion kiinnittämistä pieniin onnistumisiin ja onnistumista korostavaan arviointiin. Vaikka kriittisinä tutkijoina olemmekin mielellämme nostamassa esiin ongelmallisia strategia- ja johtamiskäytäntöjä, on tärkeää korostaa, että vaikka muutos ja kehittyminen tapahtuu organisaatioissa hitaasti, ovat organisaatiot paikkoja, joissa moninaisia pieniä onnistumisia tapahtuu päivittäin. Dialogisuuden kehittyminen keskustelukulttuurissa näkyy usein siten, että ihmiset ovat uskaliaampia ilmaisemaan mielipiteitään, jakamaan tietoaan ja taitojaan, jakamaan resursseja ja ilmaisevat avoimesti kokemuksiaan toimijaroolistaan sekä ottavat vastaan kritiikkiä, haastamista ja kannustusta. Strategiatyössä näiden pienten onnistumisten esiin nostaminen ja niiden ”kääntäminen” toisiin paikkoihin ja konteksteihin lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisesti määritellyn strategian voimaa. Osallistuminen strategiatyöhön ja yhteisesti rakennettuihin tavoitteisiin sitoutuminen ei tällöin ole ainoastaan näennäistä mahdollisuutta osallistua, vaan todellista dialogin kautta kuljetettua tietoa, ymmärrystä ja merkityksiä.

## LÄHTEET

- Akrich, M. (1992) The description of technical objects. Teoksessa W. Bijker & J. Law (toim.), *Shaping technology/building society*, s. 205–224. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000) Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53: 1125–1151.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Asmuss, B. & Svennevig, J. (2009) Meeting talk: An introduction. *Journal of Business Communication*, 46: 3–22.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002) *Maine. Menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Mantere, S. (2005) *Hyvä yritys – Strateginen maineenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Bahtin, M. (1986) *Speech genres and other late essays*. Austin: University of Texas Press.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997) Strategy retold: Towards a narrative view of Strategic Discourse. *Academy of Management Review*, 22(2): 429–452.
- Berkenkotter, C. & Huckin, T. (1995) *Genre knowledge in disciplinary communication – Cognition/Culture/Power*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bhatia, V. (2004) *Worlds of written discourse: A genre-based view*. London: Continuum.
- Brown, P. & Levinson, S. (1987) *Politeness. some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Butler, J. (1998) *The psychic life of power: Theories in subjection*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Callon, M. (1986) Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Briec Bay. Teoksessa J.

- Law (toim.), *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?*, s. 196-223. London: Routledge.
- Callon, M. (2002) Writing and (re)writing devices as tools for managing complexity. Teoksessa J. Law & A. Mol (toim.), *Complexities: Social studies of knowledge practices*, s. 191-217. Durham: Duke University Press.
- Callon, M. & Latour, B. (1981) Unscrewing the big Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. Teoksessa K. Knorr-Cetina & A. V. Cicourel (toim.), *Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro- and macro-sociologies*, s. 277-303. Boston, London, Henley: Routledge & Kegan Paul.
- Chandler, A. G., Jr (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. The University of Chicago Press: Chicago and London.
- Czarniawska, B. (1999) *Writing management: Organization theory as a literary genre*. Oxford: University Press.
- Collins, D. (1997) The ethical superiority and inevitability of participatory management as an organizational system. *Organization Science*, 8(5): 489-506.
- Cooren, F. (2004) Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3): 373-393.
- Cooren, F. & Fairhurst, G. (2004) Speech timing and spacing: The phenomenon of organizational closure. *Organization*, 11: 793-824.
- Cooren, F., Matte, F., Taylor, J. & Vasquez, C. (2007) A humanitarian organization in action: organizational discourse as an immutable mobile. *Discourse & Communication*, 1(2): 153-190.
- Drew, P. & Heritage J. (1992) *Talk at work. Interaction in institutional settings*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994) From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, July-September: 9-16.

- Edwards, D. & Potter, J. (1992) *Discursive psychology*. London: Sage.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (1998) Strategic management of a local information society – A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents. *Hallinnon tutkimus*, 17(4): 290–301.
- Fairclough, N. (1992) *Discourse and social change*. London: Polity Press.
- Fairclough, N. (2003) *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. London: Longman.
- Fairclough, N. (2006) *Language and globalization*. London: Routledge.
- Flowerdew, J. (2004) The discursive construction of a world-class city. *Discourse & Society*, 15(5): 579–605.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (2000) *Building strategy from the middle*. London: Sage.
- Fombrun, C. (1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. & van Riel, C. (2003) *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Foucault, M. (1990) *The history of sexuality. An introduction. Volume I.* (alkuteos La volonté de savoir 1976, Paris: Gallimard) New York: Random House.
- Foucault, M. (1995) *Discipline and punish : The birth of a prison.* (alkuteos Surveiller et punir: Naissance de la prison 1975, Paris: Gallimard) New York: Random House.
- Goffman, E. (1972) On face work. An analysis of ritual elements in social interaction. Teoksessa J. Laver & S. Hutcheson (toim.), *Communication in face to face interaction*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Goodwin, C. (1984) Notes in story structure and the organization of participation. Teoksessa J. M. Anson and J. Heritage (toim.) *Structures of social action: studies in conversation analysis*, s. 225–246. Cambridge University Press: Cambridge.

- Goodwin, C. (1981) *Conversational organization: Interaction between speakers and hearers*. New York: Academic Press.
- Goody, J. (1988) *The logic of writing and the organization of society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Halliday, M A. K. (1978) *Language as social semiotic*. London: Edward Arnold.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heinonen, J. (2006) *Mainejohtaja*. Helsinki: WSOY.
- Heritage, J. (1984) *Garfinkel and ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Heritage, J. (1997) Conversation analysis and institutional talk: analysing data. Teoksessa D. Silverman (toim.), *Qualitative research: theory, method and practice*, s. 161-182. London: Sage.
- Heritage, J. (2004) Conversation analysis and institutional talk. Teoksessa R. Sanders and K. Fitch (toim.) *Handbook of language and social interaction*, s. 103-146. Mahwah NJ: Erlbaum.
- Hood, C. (1995) The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2/3): 93–109.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004) *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Iedema, R. (1999) Formalizing organizational meaning. *Discourse & Society*, 10(1): 49–65.
- Isaacs, W. (2001) *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki: Kauppa-kaari.
- Jarzabkowski, P. (2005) *Strategy as practice. An activity-based approach*. London: Sage.
- Julkunen, R. (1992) *Hyvinvointivaltio käännekohdassa*. Tampere: Vastapaino.

- Kangasharju, H. (2002) Alignment in disagreement: Forming oppositional alliances in committee meetings. *Journal of Pragmatics*, 34: 1447–1471.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004) *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum: Helsinki.
- Karvonen, P. (2000) Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.), *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatiaviestintään*, s. 51–76. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Kauppinen, T. & Ogg, A. (1999) *Visiosta tuloksiin. Johtaminen organisaation kilpailuvaltina*. Helsinki: Otava.
- Kitchen, P. & Laurence, A. (2003) Corporate reputation: An eight-country analysis. *Corporate Reputation Review*, 6(3): 103–117.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991) Strategic discourse and subjectivity: Towards a critical analysis of corporate strategy in organizations', *Organization Studies*, 12(2): 251–273.
- Kotter, J. (1996) *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980) *Metaphors we live by*. Chicago: Chicago University Press.
- Laine, P.-M. & Vaara, E. (2007) Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1): 29–58.
- Latour, B. (1987) *Science In Action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Latour, B. (1992) Where are the missing masses? The sociology of few mundane artifacts. Teoksessa W. Bijker & J. Law (toim.), *Shaping technology/building society*, s. 225–258. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Latour, B. (2005) *Reassembling the social. An introduction to actor-network-theory*. New York: Oxford University Press.
- Latour, B. & Woolgar S. (1986) *Laboratory life. Construction of scientific facts*. Princeton, NJ: Princeton University Press.



- Law, J. & Mol A. (2002) *Complexities. Social studies of knowledge practices*. Durham: Duke University Press.
- Lehtinen, E. (2007) Merging doctor and client knowledge: On doctors' ways of dealing with clients' potentially discrepant information in genetic counseling. *Journal of Pragmatics*, 39: 389–427.
- Lehtonen T.-K. (2004) Yhteiskunta välityksinä ja koetuksina: Bruno Latour ja kollektiivin kokoonpaneminen. Teoksessa K. Rahkonen (toim.), *Sosiologia nykykeskusteluja*. Helsinki: Gaudeamus.
- Levinson, S. C. (1992) Activity types and language. Teoksessa P. Drew & J. Heritage (toim.), *Talk at work: Interaction in institutional settings*, s. 66–100. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lewis, S. (2001) Measuring corporate reputation. *Corporate communications: An International Journal*, 6(1): 34–35.
- Linell, P. (2009) *Rethinking language, mind, and world dialogically. Interactional and contextual theories of human sense-making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Lynn, L. E. Jr. (1998) A critical analysis of the new public management. *International Public Management Journal*, 1(1), 107–123.
- Mahon, J. & Wartick, S. (2003) Dealing with customers: how reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review*, 6 (1), 19–35.
- Mantere, S. (2005) Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic organization*, 3(2): 157–184.
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008) On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2): 341–358.
- Mintzberg H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998) *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257–272.

- Morley, M. (1998) *How to manage your global reputation?* Basingstoke: Macmillan.
- Mustonen, M. (2009) *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt. Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä.* Helsinki School of Economics. Acta Oeconomicae Helsingiensis A-353. Helsinki: HSE Print.
- Olson, D. (1994) *The world on paper.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Padgett, J. F. & Ansell, C. K. (1993) Robust action and the rise of the Medici, 1400–1434. *American Journal of Sociology*, 98(6): 1459–1319.
- Perelman, C. (1977) *L'empire rhétorique: Rhétorique et argumentation.* Librairie Philosophique J. VRIN.
- Peräkylä, A. (2007) Lääkäri, kieli ja valta. *Duodecim*, 122: 2875–9
- Pettigrew, A (1973) *The politics of organizational decision-making.* London: Tavistock.
- Pettigrew A. (1987) Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6): 649–670
- Phillips, N. & Hardy, C. (2002) *Discourse analysis. Investigating processes of social construction.* Thousand Oaks: Sage.
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy.* New York: Free Press.
- Pälli, P. (2003) *Ihmisyhmä diskurssissa ja diskurssina.* Tampere: Tampere University Press.
- Pälli, P. (2009) Strategia merkitysneuvotteluna. Strategiatekstin- ja keskusteluiden vuorovaikutuksesta. *Puhe ja kieli*, 29(2): 75–87.
- Pälli, P., Vaara, E., & Sorsa, V. (2009) Strategy as text and discursive practice: A genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, 3(3): 303–318.
- Raevaara, L. (2000) *Potilaan diagnoosiehdotukset lääkärin vastaanotolla.* Helsinki: SKS.

- Rannisto, P.-H. (2005) *Kunnan strateginen johtaminen: Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. Tampere: Tampere University Press.
- Rayner, J. (2004) *Managing reputational risk: Curbing threats, leveraging opportunities*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Ricoeur, P. (1981) The model of the text: meaningful action considered as text. Teoksessa J. Thompson (toim.) *Hermeneutics and human sciences*, s. 197–221. Cambridge: Cambridge University Press.
- Robichaud, D., Giraud, H., & Taylor, J. 2004. The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4): 617–634.
- Rogers, C. (1995) *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. New York: Houghton Mifflin.
- Ruusuvuori, J. (2000) *Control in the medical consultation: Practices of giving and receiving the reason for the visit in primary health care*. Tampere: Tampere University Press.
- Sadler, P. (1995) *Managing change*. London: Kogan.
- Samra-Fredericks, D. (2003) Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40: 141–174.
- Sarangi, S. & Slembrouck, S. (1996) *Language, bureaucracy, and social control*. London: Longman.
- Schatzki, T. R. (2002) *The site of the social*. Pennsylvania State University.
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline*. New York: Doubleday & Currency.
- Solin, A. (2006) Genre ja intertekstuaalisuus. Teoksessa A. Mäntynen, S. Shore & A. Solin (toim.), *Genre - tekstilaji*, s. 66–88. Helsinki: SKS.
- Spicer, A., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009) Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4): 537–560.
- Suddaby, R. & Greenwood, R. (2005) Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1): 35–67.

- Swales, J. & Rogers, P. (1995) Discourse and the projection of corporate culture: the mission statement. *Discourse & Society*, 6(2): 223–242.
- Tainio, L. (2001) *Puhuvan naisen paikka. Sukupuoli kulttuurisena kategoriana kielenkäytössä*. Helsinki: SKS.
- Tannen, D. (1994) *Gender and discourse*. New York: Oxford University Press.
- Temmes, M. (1998) Finland and new public management. *International Review of Administrative Studies*, 64: 441–456.
- Tienari J., Vaara E. & Ainamo A. (2003) Liikkeenjohdollisten oppien ja organisaatiouudistusten maastouttaminen: taikasanana muutos. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 2: 311–333.
- Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H. (2004) Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1): 1–35.
- Van Dijk, T. A. (1997) *Discourse as structure and process. Vols. 1 and 2*. London: Sage.
- Van Riel, C. (1995) *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- Westley, F. R. (1990) Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5): 337–351.
- Whittington, R. (1993) *What is strategy – and does it matter?* London: Routledge.
- Williams, L. (2008) The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. *Journal of Business Communication*, 45(2): 94–119.
- Yates, J. & Orlikowski, W. (2002) Genre systems: Structuring interaction through communication norms. *Journal of Business Communication*, 39: 13–35.
- Åberg, L. (1997) *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. (2000) *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.

## *Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan*

### *Hanken School of Economics Research Reports*

36. MARIA HOLMLUND: A Theoretical Framework of Perceived Quality in Business Relationships. Helsingfors 1996.
37. PETER BJÖRK: Ekoturism - en introduktion till ett helhetsperspektiv, med definitioner och empirisk forskning. Helsingfors 1997.
38. INGALILL ASPHOLM: Idkande av företagsverksamhet i Estland. En bolagsrättslig studie om de finskägda företagens erfarenheter av den rättsliga regleringen på den estniska marknaden. Helsingfors 1997.
39. MIKA VAIHEKOSKI: Essays on Conditional Asset Pricing Models and Predictability of Finnish Stock Returns. Helsingfors 1997.
40. HORST ALBACH: Global Competition Among the Few. Helsingfors 1997.
41. INGER ROOS: Customer Switching Behavior in Retailing. Helsingfors 1998.
42. CONSTRUCTING R&D COLLABORATION: LESSONS FROM EUROPEAN EUREKA PROJECTS. Edited by Guje Sevón and Kristian Kreiner. Copenhagen 1998.
43. PIA POLSA: The Distribution of Consumer Goods in the People's Republic of China. An Empirical Study of Packaged Food Products. Helsingfors 1998.
44. PONTUS TROBERG and JANNE VIITANEN: The Audit Expectation Gap in Finland in an International Perspective. Helsingfors 1999.
45. THOMAS SANDVALL: Essays on Mutual Fund Performance Evaluation. Helsingfors 1999.
46. ANDERS TALLBERG: An Economic Framework for Information Integrity. Helsingfors 1999.
47. KIRSTI LINDBERG-REPO: Word-of-Mouth Communication in the Hospitality Industry. Helsingfors 1999.
48. JOAKIM WESTERHOLM: Essays on Initial Public Offerings, Empirical Findings from the Helsinki Stock Exchange. Helsingfors 2000.
49. JUSSI HYÖTY: Yield Surrogates, Financial Variables and Expected Returns; Empirical Evidence from Finland. Helsingfors 2000.
50. THERESE LEINONEN och MARIKA TANDEFELT: Svenskan i Finland - ett språk i kläm? Unga finlandssvenskars modersmål. Helsingfors 2000.
51. HELI ARANTOLA: Buying Loyalty or Building Commitment? - An Empirical Study of Customer Loyalty Programs. Helsingfors 2000.
52. MIKA AALTONEN ja ANNE KOVALAINEN: Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Helsinki 2001.

53. MARIKA TANDEFELT: Finländsk tvåspråkighet. Helsingfors 2001.
54. BARRY EICHENGREEN: Global Financial Crisis Resolution: Issues and Options. Helsingfors 2002.
55. LAMA JA LUOTTAMUS. Toimittajat Kaj Ilmonen, Anne Kovalainen ja Martti Siisiäinen. Helsinki 2002.
56. PETRA SUND-NORRGÅRD: Domännamnsvister och ond tro. En rättslig analys av UDRP, särskilt med tanke på begreppet ond tro i artikel 4.a.iii. Helsingfors 2002.
57. JEFF HEARN, ANNE KOVALAINEN and TEEMU TALLBERG: Gender Divisions and Gender Policies in Top Finnish Corporations. Helsingfors 2002.
58. MARGIT BRECKLE und INGO HEYSE: Hur mycket IKT behöver en studerande? Virtuelle Kurskonzepte und ihre Auswirkung auf Leistung, Zufriedenheit und Arbeitsstrategien. Helsingfors 2003.
59. ALF-ERIK LERVIKS: Simulating and Forecasting the Demand for New Consumer Durables. Helsingfors 2004.
60. PÄIVI ERIKSSON et al. (toim./eds): Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organisations in Flux? Helsinki 2004.
61. MARCUS NORRGÅRD: Avtalsingrepp. Om otillbörliga ingripanden i kommersiella avtalsförhållanden. Helsingfors 2006.
62. EVA LILJEBLOM and MIKA VAIHEKOSKI: Owners' Way or the Highway: Short-Term Expectations and Owner Impatience. Helsingfors 2007.
63. MARGIT BRECKLE, MÄRTA BÅSK und ROLF RODENBECK: Wirtschaftssprache Deutsch in Studium und Beruf: Curriculumentwicklung an der Schwedischen Wirtschaftsuniversität in Finnland. Ekonomisk tyska i studier och yrkesliv: utvecklingen av ett kursprogram vid Svenska handelshögskolan. Helsingfors 2007.
64. MARIKA TANDEFELT: 887 sätt att se på svenskan i Finland. En redogörelse för en webbenkät genomförd hösten 2002. Helsingfors 2007.
65. GUY AHONEN och OVE NÄSMAN: Druvan. Den personalekonomiska nyttan av mångdimensionell företagshälsövars- och personalutvecklingsverksamhet baserad på Metal Age-konceptet i Dragsfjärds kommun (2002-2005). Helsingfors 2008.
66. JOACHIM ENKVIST: Framtidens television. Vissa marknadsförings- och upphovsrättsliga spörsmål. Helsingfors 2008.
67. TIMO KORKEAMÄKI ja YRJÖ KOSKINEN: Hyvät pahat pörssiyhtiöt? Helsinki 2009.
68. WILHELM BARNER-RASMUSSEN, INGMAR BJÖRKMAN, MATS EHRNROOTH, ALEXEI KOVESHNIKOV, KRISTINA MÄKELÄ, EERO VAARA and LING ZHANG: Cross-Border Competence Management in Emerging Markets. Voices from China and Russia. Helsinki 2009.
69. JEFF HEARN, REBECCA PIEKKARI and MARJUT JYRKINEN: Managers Talk about Gender. What Managers in Large Transnational Corporations Say about Gender Policies, Structures and Practices. Helsinki 2009.