

Katja Ojakangas

**STRATEGIA YLEISENÄ JA
YKSITYISKOHTAISENA.
STRATEGIAN JA ELÄMISMAAILMAN
KERROTTU SUHDE**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Kevät 2011

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Strategia yleisenä ja yksityiskohtaisena. Strategian ja elämismaailman kerrottu suhde.

Tekijä: Katja Ojakangas

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ _x_ Sivulaudaturtyö__ Licensiaatintyö__

Sivumäärä: 114 + 2.

Vuosi: 2011

Tiivistelmä:

Strateginen johtaminen on itsestään selvä osa nykyaikaisten organisaatioiden johtamista käytännössä sekä tieteellisen tutkimuksen piirissä. Strategisen johtamisen katsotaan olevan ylimmän tason tavoitteellista johtamista ja strategian ajatellaan olevan organisaatiota ohjaava asiakirja, joka toteutuu jalkauttamisen kautta. Hyvin vähän on kuitenkin tarkasteltu niitä taustaoletuksia, joille strateginen johtaminen perustuu. Ymmärrys siitä, mitä jalkautumisessa tapahtuu ja millainen on strategian ja ihmisten elämismaailman suhde, on vielä hyvin puutteellista. Yleisellä tasolla oleva strategia täytyy tulkita tilannekohtaisesti, jotta se voidaan toteuttaa. Tulkitsemisen hetkellä strategian sisällölle syntyy erityinen merkitys, joka on aina tilanne- ja tapauskohtainen.

Tutkielman tavoitteena on auttaa ymmärtämään Helsingin kaupungin strategian merkitystä jokapäiväisessä työnteossa ja johtamisessa ja se tarjoaa kurkistusaukon strategisen johtamisen ideaalin taakse niihin arkipäivän ilmiöihin, joiden kautta strategia on olemassa. Tutkielma perehtyy strategisen johtamisen perinteisiin käsityksiin kriittisellä otteella ja tarkastelee uudenlaista ymmärtämisen tapaa ilmiölle.

Tutkielma on haastatteluaineistoon perustuva laadullinen tutkimus Helsingin kaupungin strategian merkityksestä ihmisten kertomana. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu kompleksisuus- ja prosessiajattelusta sekä sosiaalista näkökulmaa painottavista organisaatioteorioista. Metodologinen viitekehys perustuu symbolis-tulkinnalliseen organisaatiotutkimukseen, hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan ja narratiivisuuteen. Tutkielma toteutui osana Tietoperustainen johtaminen Helsingissä - tutkimusprojektia.

Tutkielmassa havaittiin, että strategian merkitys on kiteytettävissä ohjaavuuden ja joustavuuden paradoksiin. Strategia on yleisyytensä vuoksi hyvin monimerkityksellinen, mutta kuitenkin sen kerrotaan ohjaavan organisaatiota ja sen ohjaavuuteen ja konsensusluonteeseen halutaan uskoa. Strategian voidaan katsoa olevan tulkintakehys, jonka avulla elämismaailman kompleksisuutta voidaan selittää niin, että se vaikuttaa hallittavalta. Strategia on yleisellä tasolla konsensus, mutta sen konkretisoituminen on kompleksinen sosiaalinen prosessi.

1 JOHDANTO	5
1.2 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA KOHDE	7
1.3 TUTKIMUKSEN PERUSTAVAT TAUSTAOLETUKSET	9
1.4 TEORIAN ASEMA TUTKIMUKSESSA.....	11
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN, SYSTEEMIAJATTELU JA KOMPLEKSISUUS	13
2.1 STRATEGISEN JOHTAMISEN PERUSTA	13
2.1.1 <i>Strategisen johtamisen ongelmalliset oletukset</i>	13
2.1.2 <i>Systeemiajattelun ongelmat ja kritiikki</i>	19
2.1.3 <i>Kompleksisuusajattelu</i>	22
2.1.4 <i>Kompleksiset adaptiiviset systeemit</i>	24
2.1.5 <i>Kompleksisuus ja organisaatiot</i>	24
2.1.6 <i>Yhteenveto strategisen johtamisen perusoletuksista</i>	28
2.2 STRATEGIA KOMPLEKSISESSA RESPONSIIVISESSA PROSESSISSA	29
2.2.1 <i>Sosiaalinen ihminen</i>	30
2.2.2 <i>Yhteiskunta on sosiaalinen prosessi</i>	33
2.2.3 <i>Peli -teoria vuorovaikutuksen mallina</i>	34
2.2.4 <i>Kompleksiset responsiiviset prosessit eli vuorovaikutuksen mallit</i>	35
2.2.5 <i>Systeemiälykkyyden vastaus kompleksisten responsiivisten prosessien teoriaan</i>	37
2.2.6 <i>Narratiivisuus käytännöllisenä suhteena kompleksisuuteen</i>	39
2.2.7 <i>Yhteenveto - strategia yleisenä teemana</i>	42
2.3 VAIHTOEHTOISIA NÄKÖKULMIA STRATEGISEEN JOHTAMISEEN.....	44
2.3.1 <i>Strategia kehittyvinä tulkintoina</i>	44
2.3.2 <i>Strategia merkitysten luomisen prosessina</i>	46
2.3.3 <i>Ei organisaatio vaan organisointi</i>	49
2.3.4 <i>Strategia eliitin valta-aseman legitimaationa</i>	51
2.3.5 <i>Yhteenveto vaihtoehtoisista strategiakäsityksistä</i>	52
2.4 TEORIATAUSTAN SYNTEESI - STRATEGISEN JOHTAMISEN UUSI PERUSTA.....	53
3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	56
3.1 KOHDEORGANISAATIONA HELSINGIN KAUPUNKI	56
3.2 AINEISTON KERUU	57
3.3 SYMBOLIS-TULKINNALLINEN ORGANISAATIOANALYYSI JA HERMENEUTIikka	58
3.3.1 <i>Kompleksisten ilmiöiden tutkimus ja narratiivisuus</i>	60

	4
3.3.2 Hermeneuttinen kehä ja teoriasidonnainen analyysi.....	62
3.3.3 Relationaalinen tietokäsitys ja tutkimuksen luotettavuus.....	63
3.3.4 Tutkimuksen kulku omana tarinana	65
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	67
4.1 KAKSI TAPAA KERTOA HELSINGIN KAUPUNGIN STRATEGIASTA - JOHDATTELU AINEISTON ANALYYSIIN	67
4.1.1 Monimerkityksellinen strategia.....	68
4.1.2 Strategian ja päätöksenteon suhde.....	70
4.1.3 Päätökset tehdään tilanteessa joustavasti.....	73
4.1.4 Strategian jalkautuminen	77
4.1.5 Strategia perustuu tietoon	83
4.1.6 Strategian suhde työn arkeen.....	85
4.1.7 Strategia on jossain taustalla tai johdon työkalu.....	89
4.2 TULOSTEN YHTEENVETO	94
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	99
LÄHTEET.....	104
LIITTEET.....	115
Liite 1. Aineiston kokoava teemoittelu	115
Liite 2. Aineiston alustava teemoittelu	116
KUVIOT JA TAULUKOT	
Taulukko 1. Strategisen johtamisen oletukset	15
Taulukko 2. Loogistieteellinen ja narratiivinen ajattelu.....	40
Kuvio 1. Strategiaparadoksi.....	95
Kuvio 2. Strategia tulkintakehyksenä.....	97

1 JOHDANTO

Strateginen johtaminen on ollut yksi johtamis- ja organisaatiotieteiden kestoaiheista viimeisten noin viidenkymmenen vuoden ajan. Tänä päivänä se on myös itsestään selvä osa modernin organisaation johtamista. Alun perin sotajoukkojen johtamisesta peräisin olevat opit ja ideologia otettiin käyttöön liikkeenjohtamistieteen piirissä viime vuosisadan puolivälissä, josta ne nopeasti omaksuttiin myös julkisen sektorin johtamiseen. Strateginen johtaminen on tulevaisuusorientoitunutta suunnittelua, jonka nähdään olevan tae organisaation tavoitteelliselle toiminnalle. Suunnitelma ohjaa organisaation toimintaa ja tärkeää onkin se, kuinka strategia jalkautetaan kaikkialle organisaatioon. Strategisesta johtamisesta on lukuisia erilaisia teorioita ja näkökulmia, joiden käytäntöön soveltamisen tulokset vaihtelevat suuresti maan, toimialan ja organisaation mukaan (Caldart & Ricart, 2004, 96). Mihin strateginen johtaminen todellisuudessa perustuu? Tieteellisenä tutkimuskohteena ja ilmiönä strategisen johtamisen taustalta täytyy olla löydettävissä sen perustavat oletukset kaiken olemisen lähtökohdista. Tutkimukseni perehtyy strategisen johtamisen perinteisiin käsityksiin kriittisellä otteella ja tarkastelee uudenlaista ymmärtämisen tapaa ilmiölle.

Strategisessa johtamisessa on kysymys yleisellä tasolla linjattujen korkealentoisten visioiden ja tavoitteiden viemisestä käytäntöön ja työn arkeen. Lähtökohtaisesti strategisen johtamisen ydinajatus on, että oikeanlaisilla suunnitelmissa on positiivinen vaikutus tulevaisuuden tapahtumiin ja ne ovat väline kompleksisten kokonaisuuksien hallintaan. Oletus ohjaavuudesta edellyttää, että strategialla on objektiivinen merkitys, joka leviää organisaatioon lineaarisesti ylhäältä alaspäin. On olemassa lukuisia malleja ja ohjeita strategisen johtamisen avuksi ja niistä suurin osa on hyvin yleisellä tasolla, ottamatta kantaa siihen mitä todella tapahtuu kun strategia jalkautuu ja missä todella on se syyn ja seurauksen suhde strategian ja ihmisten elämismaailman välillä. Klassinen strategisen johtamisen kirjallisuus on onnistunut luomaan strategisesta johtamisesta vahvan instituution. Se on kuitenkin epäonnistunut oman perustansa rakentamisessa jättämällä selittämättä sen mitä oikeasti tapahtuu kun strategia kohtaa käytännön. Ideaali jättää monia asioita selittämättä ja vaikuttaa liian pelkistetyltä monimutkaisessa maailmassa, minkä vuoksi useat tutkijat ovat havainneet tarpeen tutkia strategista johtamista uusista näkökulmista ja luoda ilmiölle uusia kuvaavia käsitteitä. (Stacey 2003, Barry & Elmes 1997; Gioia & Chittipeddi 1991; Tsoukas & Hatch 2001; Chia & Holt 2006.)

Strateginen johtaminen on arkipäivää Suomen julkisella sektorilla. Suurissa ja monimuotoisissa kaupunkiorganisaatioissa ylimmät strategiset tavoitteet jäävät pakostakin hyvin abstrakteiksi, jotta niitä voidaan helposti soveltaa useille hallinnonaloille ja useisiin tehtäviin. Mitä abstraktimpi jokin tavoite on, sitä moninaisempia ovat tulkinnat siitä, mitä se tarkoittaa käytännössä jossain yksityiskohtaisessa tilanteessa. Hyvin yleisellä tasolla olevat linjaukset täytyy tulkita tilannekohtaisesti, jotta strategiset suunnitelmat voidaan toteuttaa. Tämän tulkitsemisen hetkellä strategian sisällölle syntyy erityinen merkitys, joka on aina tilanne- ja tapauskohtainen. Strategian käytäntöön viemisen prosessissa abstraktit linjaukset muotoutuvat erilaisiksi päätöksiksi, hankkeiksi, toiminnaksi. Nuo käytännöt ovat yleensä yhdessä sovittuja ja neuvoteltuja, jaettuja töitä ja resursseja, jotka nähdään olevan strategiasta johdettuja. Mutta mistä löytyy strategian ja käytännön toiminnan yhteys?

Strategian jalkautumiseen vaikuttavat monet muuttujat ja tekijät, mutta kuinka paljon itse strategia todella vaikuttaa organisaation jäsenten päivittäiseen arkityöhön ja toimintaan? Strategian jalkauttaminen vaikuttaa olevan organisaatioelämän musta laatikko, jota ei vielä ole aukaistu. Sen sijaan, että luotaisiin jälleen uusi pelkistetty ja tekninen malli siitä, kuinka organisaatioita voidaan johtaa paremmin, olisi syytä kiinnittää huomio niihin perusoletuksiin, joihin nykyiset organisaatio- ja johtamisteoriat perustuvat ja kuvata niitä tuntemattomampia prosesseja, joita tutkimus ei vielä ole saavuttanut. On tarpeellista suunnata organisaatio- ja johtamistieteiden fokus kohti sitä, mistä organisaatiot todellisuudessa koostuvat (Sirén 2009, 40; Moore 2000, 47 – 48). Sen sijaan, että tutkittaisiin sitä, kuinka työt pitäisi hoitaa, kysytäänkin, miten työt oikeasti tulevat tehdyiksi.

Johtamis- ja organisaatitieteelliset, sekä vähemmän tieteelliset, teokset ovat täynnä työkaluja ja hyviä neuvoja strategista johtamista varten. Strategista johtamista on tutkittu monista erilaisista lähtökohdista (Whittington 2001). Kuitenkin strategisen johtamisen musta laatikko pysyy kiinni, ellei yritetä selvittää sitä, mitä strategian jalkautuminen todellisuudessa on (Noble 1999, 132). Sen sijaan, että luotaisiin jälleen uusi parempi johtamisen malli, olisi syytä kyseenalaistaa niitä perusoletuksia, joihin nykyinen dominantti strategiapuhe perustuu (Stacey 2003; Erikson & Lehtimäki 2001, 201; Moore 2000, 47 – 48). Strateginen johtaminen voi saada uutta legitimitettä kiinnittämällä huomio niihin tuntemattomampiin organisaatioiden mikroprosesseihin, jotka strategiatutkimus on sivuuttanut (Chia & Mackay 2007, 218; Aaltonen 2007, 3; Balogun & Johnson 2005, 1573). Myös elämän ennustettavuutta kyseenalaistava kompleksisuusajattelu tarjoaa uuden vastanäkemyksen strategisen johtamisen suunnitteluideaalille (Stacey 2003; 2010).

Johtamis- ja organisaatiotieteellä on myös käytännöllinen tilaus ja sen piirissä onkin luotu paljon preskriptiivisiä malleja johtamisen avuksi. Teorioita on usein moitittu niiden vaikeasta sovellettavuudesta käytäntöön. Chia ja Holt (2006, 650) toteavat, että tärkeämpää kuin strategian tutkiminen transsendentaalina deterministisenä kaavana on sen ymmärtäminen ihmisten toiminnasta käsin. Tämä tutkimus lähtee ajatuksesta, että on tärkeämpää ymmärtää ihmisten arkipäivän kokemuksia organisaatioissa olemisesta ja strategisesta johtamisesta kuin luoda uusia simplistisiä preskriptioita siitä, miten kaikki tulisi tehdä. Uusi ymmärrys voi tuoda uusia mahdollisuuksia organisoida toimintaa ja auttaa hylkäämään hankalina pidettyjä käytäntöjä. Sen vuoksi olen valinnut tutkimukseeni tulkitsevan metodin, koska se ei pyri löytämään lakeja vaan ymmärtämään ilmiöiden monitulkintaisuutta ja tuomaan esiin organisaation moniäänisyyttä (Demers 2007, 118). Tutkimukseni kyseenalaistaa strategian ja toiminnan välisen lineaarisena pidetyn syy - seuraus - suhteen tarjoten uuden selitysmallin strategian toteutumisen selittämiseen täydentäen näin myös ilmiön aiempaa tutkimusta.

1.2 Tutkimuksen tehtävä ja kohde

Pro Gradu -tutkielmani on laadullinen tapaustutkimus jonka kohdeorganisaationa on Helsingin kaupungin kaksi yksikköä, Talous- ja suunnittelukeskus eli lyhyesti Taske sekä Tietokeskus eli Tieke. Tutkielma on osa Tietoperustainen johtaminen Helsingissä -tutkimushanketta. Tutkielmani auttaa ymmärtämään Helsingin kaupungin strategian merkitystä jokapäiväisessä työnteossa ja johtamisessa ja se tarjoaa kurkistusaukon strategisen johtamisen ideaalin taakse niihin arkipäivän ilmiöihin, joiden kautta strategia on olemassa. Tutkielma perustuu Tasken ja Tieken henkilöstön jäsenten haastatteluista koottuun aineistoon, jota olen analysoinut hermeneuttista ja narratiivista tutkimustraditiota mukailien. Tutkielmani tuo esille haastateltavien Helsingin kaupungin virkamiesten ja työntekijöiden kertomuksia strategian tavoista olla läsnä, joiden kautta strategia tulee esille monitahoisena ilmiönä.

Strategian käsitteellä on sekä abstrakti, että konkreettinen merkitys. Abstrakti merkitys määritellään hieman eri tavoin eri lähteissä, mutta yleisesti on hyväksytty, että se viittaa organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin ja keinoihin saavuttaa nuo tavoitteet. Konkreettisesti strategialla tarkoitetaan asiakirjaa, joka voi olla painetussa tai sähköisessä muodossa. Helsingin kaupungin organisaatioissa on yksi strategiaohjelma sekä hallintokuntaohjelmia strategioita. Tässä tutkimuk-

nessa keskitytään lähinnä strategiaohjelmaan, mutta aiheen kannalta ei ole merkitystä puhutaanko myös jostain alastrategiasta.

Tutkimuksessani ajattelen strategian yleistä merkitystä dokumenttina, johon liitetään tiettyjä yleisesti hyväksytyjä käsityksiä. Strategiaa ei ole olemassa sinänsä ihmisestä riippumattomana luonnollisena objektina, vaan se on keinotekoinen ihmisen luoma symbolinen käsitteellistetty tuote. Puhuttaessa strategian merkityksestä, täytyy erottaa toisistaan strategian *idean* merkitys ja strategian *sisällön* merkitys, mutta ne ovat usein toisiinsa kietoutuneina. Strategian idea tarkoittaa strategiaa yleisenä ilmiönä ja käsitteenä, kun taas sisältö on jonkin tietyn strategian tietty sisältö. Tutkimuksen kannalta keskiössä on idea strategiasta, jota voidaan hahmottaa sen kautta kuinka Helsingin kaupungin strategian sisällön kerrotaan saavan merkityksiä eri konteksteissa. Tutkimuksen kannalta olennaista on strategian idea ja haastateltavien tavat puhua ja kertoa siitä ja sen näkymisestä jokapäiväisessä työssä.

Tutkimuksen pääkysymys on: ***millainen on strategian suhde tutkittavien elämismailmaan ja kuinka sitä voidaan selittää?*** Pääkysymys koskee strategian ideaa ja sen hahmottumista empirian kautta. Pääkysymykseen etsitään vastausta alakysymyksellä: ***millaista tarinaa Helsingin kaupungin keskushallinto- ja asiantuntijatasen henkilöstö kertoo strategian suhteesta omaan ja muiden toimintaan organisaatiossa ja millä tavalla nämä kertomukset ovat suhteessa toisiinsa ja strategian ideaan?*** Tämä kysymys vastaa pääkysymykseen valottamalla haastateltavien antamia merkityksiä strategian sisällölle ja strategian vaikutuksille yleensä.

Strategian olemuksen tutkimiseen empiirisen aineiston avulla ei ole itsestään selviä lähtökohtia. Strategia on käsite johon liittyy tiettyjä ideologisia piirteitä ja oletuksia. Sen vuoksi on tärkeää käydä tutkimuksessa läpi strategian käsitteen perinne ja sen taustalla olevat oletukset. Tämän tutkimuksen tehtävänä on reflektoida näitä oletuksia aineiston kautta ja palauttaa ne uudelleen strategian käsitteeseen. Näistä syistä tutkimus perustuu hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan.

Tutkimuksen tuloksena on ymmärrys ja kuvaus siitä, millä tavalla strategia on suhteessa organisaatiossa olevien ihmisten todellisuuteen. Tuloksen saavuttamiseksi konstruoin aineistosta strategian eri merkityksiä tuomalla esiin tulkinnan moninaisuutta ja erilaisia näkökulmia. Tutkimuksessa ei kiinnitetä huomiota nykyisen strategian sisältöön, paitsi yleisellä tasolla, siten kuinka se ilmenee haastateltavien puheessa. Tutkimuksen kohteena on haastateltavien ihmisten strategiaan, strategiaprosessiin ja strategiseen johtamiseen liittyvät kokemukset ja mielenilmaukset eli se

kuinka strategian ymmärretään olevan läsnä ja merkityksellinen organisaatiossa. Tutkimuksen teoriataustan ja metodologisen lähestymistavan sisältämät ontologiset oletukset toimivat tämän rajauksen perusteluina.

1.3 Tutkimuksen perustavat taustaoletukset

Tutkimus sijoittuu hermeneuttisen tutkimuksen kentälle. Se ei pyri olemaan preskriptiivinen tai arvottamaan Helsingin kaupungin strategiaprosessia, vaan ainoastaan ymmärtämiseen ja strategian idean merkitysten näkyväksi tekemiseen tähtäävä. Hermeneuttinen tutkimus laajentaa ja täydentää kohteesta muodostettua aiempaa ymmärrystä. Sen vuoksi myös teorilla on osuutensa tutkimuksessa, jonka osalta tutkimus voi olla yleistettävissä. Teoreettinen viitekehys myös ohjaa tutkimuksen analyysia tarjoamalla tutkimukselle ontologisen perustan. Toiveenani on, että tutkimus pystyy avaamaan erilaisia näkökulmia strategiaan myös sen parissa työskenteleville ja ehkä strategiaa voidaan oppia käyttämään uudella tavalla hyväksi johtamisessa. Tutkimus omalta osaltaan laajentaa strategisen johtamisen teoriakenttää ja aikaisempia tutkimusnäkökulmia.

Tutkimukseni ontologian mukaan ihmisten elämismailma, siten kuin se välittömässä kokemuksesta ilmenee, on kompleksinen, mutta ihmisillä on taipumus ajattelun (vrt. *henkisen yleistävän toiminnan* [Perttula 2008]) kautta selittää asiat niin että kompleksisuuden kanssa voidaan elää. Strategia on toisen asteen abstrahoinnin ideaalinen tuote, josta puhuttaessa helposti etäännyttään kokemuksesta. Tämä on tärkein syy valita tutkimukseni metodologiseksi viitekehyyksi hermeneutiikka, sillä en koe tutkivani ihmisten välitöntä kokemista. Tutkin ennemminkin *ideaalin* ihmisille asettamia rajoituksia ja mahdollisuuksia ja sitä, kuinka he niistä kertovat. Tutkimuksen yksi teoreettinen perusoletus on, että yksilö ja yhteisö ovat saman ilmiön kaksi eri puolta. Kompleksisten responsiivisten prosessien näkökulmasta kokemus ymmärretään ihmisten henkilökohtaisena kokemuksena vuorovaikutuksesta, jota toistetaan kertomuksina suhteesta itseen ja muihin. (Aasen 2009, 146). Tutkimukseni tietokäsitys on relationaalinen, jonka mukaan tietävä subjekti ei ole erillinen maailmasta, vaan aina osa sitä. Tutkija ei tarkkaile tutkimuskohdettaan ulkopuolisena, vaan aina suhteessa siihen. (Karvonen 1997, 171 – 204.)

Tutkimukseni metodologiset valinnat perustuvat hermeneuttisen tieteenfilosofian perinteeseen, relationaaliseen tietokäsitykseen sekä narratiivisuuteen. Hermeneuttisen viitekehyyksen valinta korostaa tutkimukseni tulkinnallisuutta ja sen tehtävää ilmiötä ymmärtävänä ja aiempia teorioita

muuttavana. Narratiivisuudella painotan tutkimuksen kokemusten eli ihmisen ja hänen elämänsä suhteen konstruoinnista hetkellisesti haastateltavien kertomuksissa. (Eteläaho 2009, 6; Perttula 2008, 119.) Ihmisten kokemuksia ja niiden merkityksiä, voidaan tutkia vain, jos tutkittava kertoo tai muulla tavoin ilmaisee kokemuksiaan (Latomaa 2009, 17). Tutkimukseni perustuu haastatteluihin, jotka ovat ihmisten kertomuksia eli aineisto on luonteeltaan narratiivista. Ihmiset käyttävät kieltä ja muita symboleja kokemuksiansa uudelleen tuottamiseen. Toisen ihmisen kokemuksia ei voida tavoittaa sellaisinaan, mutta niistä voidaan päätellä asioita hänen kertomansa perusteella.

Useiden tutkijoiden mukaan narratiivisuus on ihmisten tietämisen päämuoto ja haastatteluaineisto on aina luonteeltaan narratiivista eli kertovaa ja selittävää (Bruner 1986, 2002; Czarniawska 1998, 3). Weickin (1995; 2001) mukaan tarinat ovat menneiden tapahtumien merkityksellistämistä (sensemaking) eli kokemuksen artikuloimista. Stacey (2003, 302) mukaan toiminta on puhetta ja kommunikaatiota. Eri kertomusten analysointi on siis sen reflektointia, millä tavalla ihmiset kokevat sen jatkuvan prosessin, jossa strategia saa merkityksiä. Strategian ymmärtäminen ihmisten kertomusten kautta auttaa hahmottamaan sen käytäntöön viemistä vuorovaikutteisena prosessina ja kyseenalaistaa strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen yleisesti liitettyjä determinismin, kausaalisuuden ja rationaalisuuden oletuksia. Se luo myös pohjaa uudelle tavalle puhua strategisesta johtamisesta

Tutkimuksen tapa tuottaa tietoa nojaa hermeneuttiseen tieteenperinteeseen, jonka mukaan empirian tehtävä on muuttaa tutkijan esioletusta tai arkiymmärrystä ilmiöstä. Tutkimuksen taustaoletukset käydään läpi tutkimuksen teoreettisessa osuudessa luvussa 2. Esioletuksen mukaan organisaatio ei ole rajattu mekaaninen systeemi vaan moninaisista valtasuhteiden ja erilaisten intentioiden värittämistä vuorovaikutteisista ihmissuhteista koostuva jatkuvassa muutoksessa oleva prosessi, joka on kokoajan tulossa joksikin. Organisaation kieli ja merkitykset eivät myöskään muodosta yhtenäistä kokonaisuutta. Kun ilmiölle voidaan antaa useita eri merkityksiä, sen yksiselitteisyys häviää ja samalla katoaa suora suhde ilmiön ja sen kuvauksen välillä. Sosiaalinen todellisuus on monimerkityksellistä ja juuri sen esiintuominen on tutkimuksen eräs tehtävä. (Jokinen, Juhila, Suoninen 24 – 25.)

Narratiivinen tutkimusote sopii yhteen tutkimuksen tehtävän kanssa siksi, että sen avulla on mahdollista ylittää loogista ajattelua määrittävä idea kausaalisuudesta ja jättää syy-seuraus -suhde lukijan itsensä tulkittavaksi. Narratiivinen lähestymistapa strategiaan nostaa esiin lukuis-

ten toisiinsa linkittyneiden merkitysten samanaikaisen läsnäolon ja monitulkintaisuuden, ja on sen vuoksi hyvä väline strategiadiskurssien diversiteetin ja kompleksisuuden tavoittamiseen. (Barry & Elmes 1997, 430; Bruner 1986, 12; Tsoukas & Hatch 2001.) Litteroitu haastatteluai-neisto ei yleensä sisällä koherentteja, ”oikean tarinan” rakenteen mukaisia narratiiveja, vaan teksti voi olla hyvinkin katkonaista ilman suoria asiayhteyksiä tai kausaliteetteja (Boje 2008, 1 – 7; 2001, 2). Narratiivisen lähestymistavan keinoin voidaan tarjota vaihtoehtoja viralliselle strate-giaideaalille.

Tutkimus haluaa tulkinnan kautta ymmärtää Helsingin kaupungin työntekijöiden tulkintaa strate-gian merkityksestä kertomuksellisenä ilmiönä. Laadullinen tapaustutkimus ei pyri tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan pikemminkin teoreettiseen yleistettävyyteen täydentämällä, laajentamalla ja kritisoimalla aiempia teorioita. Vaikka tutkimuksen tehtävä on kuvata juuri tätä tapausta, silti tarkoituksena on myös ymmärtää inhimillistä toimintaa ja strategian merkitystä yleisemminkin. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163.) Tutkijan oletuksena on, että strategia ja siihen liittyvä toiminta on paradoksaalisesti eri kontekstien välillä sekä samanlaista että erilaista. Kyse on pe-rustavilta osin samanlaisesta ilmiöstä eli ihmisten sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja merkitysten muodostamisesta. Tutkimuksen taustalla oleva kompleksisten responsiivisten prosessien teoria tarjoaa selitysmallin juuri tähän ilmiöön, joten tutkimuksessa käydään vuoropuhelua aineiston ja teorian välillä.

1.4 Teorian asema tutkimuksessa

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu osaksi ennen empiirisen aineiston keruuta. Kompleksisuusajattelu ja kompleksisten responsiivisten prosessien teoria ovat tutkimuksen pe-rustavat oletukset siitä maailmasta, jossa organisaatioita ja niissä olemisen tapaa tutkitaan. Tässä mielessä tutkimuksen ennen empiriaa tulevat oletukset ottavat ilmiön olemassaoloon kantaa on-tologisella tai paradigmaattisella tasolla. Tutustuttuani aineistoon ja tehtyäni siitä esianalyysin, etsin tutkimustietoa itse ilmiöstä eli strategiasta ja sen eri merkityksistä. Tutkimukseni teoreetti-nen viitekehys on siis tutkimuskysymysten kannalta osaksi ennakko-olettavaa ja osaksi tutki-muksen empiirisen aineiston jälkeen etsittyä tutkimuksen tuloksia tukevaa ja selittävää.

Tutkimuksella täytyy olla jonkinlaisia teoreettisia lähtökohtia, joiden kautta tutkija tuo esiin käsi-tyksensä todellisuudesta, ihmisen perusolemuksesta, kokemuksesta ja merkityksistä. (Perttula

2008, 133, Laine 2001, 33; Polkinghorne 2007; Alasuutari 2001, 33.) Koska tutkimukseni on luonteeltaan teoriasidonnainen ja tulkintaan tähtäävä, on tärkeää tehdä lukijalle selväksi mikä rooli on tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä. Laadullinen hermeneuttinen tutkimus ei pyri testaamaan hypoteeseja, vaan löytämään tutkimuskohteesta jotain uutta. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen johtamisen perinteen taustaoletusten ongelmien osoittamisesta ja tutkimuksen ontologisten perusteiden kuvaamisesta. Ontologialla tarkoitetaan olemista koskevia perimmäisiä oletuksia. Tutkimukseni taustaoletukset ja käsitteet perustuvat kompleksisuustieteeseen, ihmisten intersubjektiivisuuteen ja prosessiontologiaan, jotka yhdistyvät kompleksisten responsiivisten prosessien teoriassa. Kompleksisuus, intersubjektiivinen ihmiskäsitys ja prosessiontologia antavat pohjaa uudentalaiselle paradigmalle johtamis- ja hallintotieteen alalla. Uusi viitekehys täydentää strategisen johtamisen tutkimuksessa ja käytännössä havaittua puutteellista ymmärrystä.

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu niin, että ensin perustelen minkä vuoksi strategisen johtamisen perustavat oletukset tarvitsevat uudistumista ja esitän kompleksisten responsiivisten prosessien teorian uutena ilmiön ymmärryksen viitekehystenä. Ontologisen osuuden jälkeen käyn läpi muutamia perinteisistä strategisen johtamisen oletuksista irtisanoutuvia tutkimuksia, joiden kautta strateginen johtaminen voi saada paikkansa uudella ontologisella perustalla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys lähtee systeemiajattelun kritiikistä ja etenee kompleksisuusajattelusta kohti kompleksisten responsiivisten prosessien -teoriaa (complex responsive processes), joka on monitieteellinen teoria perustuen kompleksisuusajatteluun, prosessiontologiaan sekä sosiaalipsykologiaan (Elias 1994; Mead 1934/1992; Stacey 2003, 2005). Tutkimuksen metodologinen viitekehys muodostuu hermeneuttisen ja narratiivisen lähestymistavan yhdistämisestä symbolis-tulkinnallisessa organisaatiotutkimuksessa.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN, SYSTEEMIAJATTELU JA KOMPLEKSISUUS

2.1 Strategisen johtamisen perusta

Teoriat organisaatioista ja johtamisesta viittaavat aina tietynlaiseen maailmankuvaan. Klassinen strateginen johtaminen sijoittuu todellisuuteen, joka on stabiili, objektiivinen ja ennakoitu (Mintzberg 1994, 239; Hodgkinson & Sparrow 2002, 2). Vastakohtana on kompleksinen maailmankuva, jossa vallitsee epäjärjestys, sattumat ja kaaos (Stacey 2003). Nämä maailmankuvat eivät kuitenkaan ole toisiaan pois sulkevia, vaan ne yhdistyvät kompleksisuustieteissä paradoksaalisena järjestyksen ja epäjärjestyksen emergenttinä samanaikaisuutena, joka on tässä tutkimuksessa taustaoletuksena. Luvussa kaksi tarkastellaan klassisen strategisen johtamisen perustana olevia taustaoletuksia ja niiden ongelmia sekä tarkastellaan kompleksisuutta uudenlaisena vaihtoehtoisena maailman ymmärtämisen viitekehyksenä johtamis- ja organisaatiotieteille.

2.1.1 Strategisen johtamisen ongelmalliset oletukset

Strateginen johtaminen on itsestäänselvyys organisaatiomaailmassa ja strategian käsite tuttu melkein jokaiselle johtajalle. Organisaatio- ja johtamistieteen kentällä strateginen johtaminen on lähtenyt liikkeelle liikkeenjohdolle tarkoitetuista teoksista. Liiketaloustieteellinen strateginen johtaminen on otettu laajasti käyttöön johtamisen viitekehyksenä suomen kaupungeissa (Eriksson 1999, 34). Sen pisimmät juuret yltävät aina 2000 vuotta sitten eläneen kiinalaisen Sun Tzun sodankäynnistä kertovaan teokseen, joka kaivettiin uudelleen esiin viime vuosisadan puolivälissä, kun organisaatioiden huomattiin hyötyvän organisaatiokohtaisesta tavoitteenasettelusta ja suunnittelusta. (Seeck 2008, 322; Eriksson ja Lehtimäki 2001, 201.) Klassisen strategisen johtamisen pioneereja ovat Alfred D. Chandler, Philip Selznick, Igor Ansoff sekä tavoitejohtamisen isä Peter Drucker. Myöhemmin mukaan tulivat Michael Porter, Robert Kaplan ja David Norton.

Strategisesta johtamisesta on teorioita ja kirjallisuutta, jotka ottavat eri näkökulmia ja painottavat erilaisia asioita. Yhtenäistä yleisesti hyväksyttyä strategiateoriaa tai koulukuntaa ei ole. Voidaan kuitenkin puhua strategisen johtamisen perinteestä, jonka taustalla on mahdollista osoittaa olevan tiettyjä ongelmallisina pidettyjä oletuksia. Nämä oletukset ovat itsestään selvinä pidettyjä väittämiä, joihin useat strategisen johtamisen teoriat ontologisesti perustuvat. Useat tutkijat ovat problematisoineet näitä oletuksia ja vaatineet strategisen johtamisen perustan syvällisempää ref-

lektointia. (Stacey 2003, 23; Rasche 2010, 2; Hodgkinson ja Sparrow 2002, 2; Stacey, Griffin & Shaw 2000, 7, 17; Harisalo 2009, 237; Moore 2000, 47; Shrivastava 1986; Vos 2003; Rouleau & Seguin 1995, 106; Stoney 1998, 3; Mintzberg 1994; Barry & Elmes 1997, 429; Vaara, Kleyman & Seristö 2004, 2; Tsoukas & Hatch 201; Chia & Holt 2006; Balogun & Johnson 2005.)

Suomen kaupunkien strategioita tutkineiden Erikssonin ja Lehtimäen (2001, 202) mukaan valtavirran käsitykset strategisesta johtamisesta perustuvat edelleen klassikkoteoreetikoiden ajatuksiin. Klassinen, ylhäältä alaspäin tapahtuvaa rationaalista suunnittelua ja toteutusta sekä ylimmän johdon ja asiantuntijoiden valtaa korostava perinteinen malli on laajimmalle levinnyt ja sen oletuksia voidaan edelleen pitää dominantteina strategisissa diskursseissa ja käytännöissä. (Eriksson 1999, 35 – 36; Hodgkinson & Sparrow 2002, 2). Kuntaorganisaatiossa strateginen johtaminen kulminoituu virkamiesten ja luottamushenkilöiden väliseen yhteistyöhön. Strategian kuuluu olla yhteinen näkemys, johon kaikki sitoutuvat. (Huotari 2009, 74 -75) Stoneyn (1998, 5) mukaan nykyinen dominantti strategiadiskurssi on muotoutunut julkisen sektorin muuttuessa byrokratiasta asiakaslähtöisempään ja markkinaehtoisempaan suuntaan viime vuosikymmenten aikana. Yleisessä merkityksessä strategia on organisaation tulevaisuudesta kertova asiakirja, jonka tehtävä on ohjata organisaatiota tietyllä aikavälillä. Strategiassa määritellään ne tavoitteet mihin organisaatio pyrkii sen voimassaoloaikana.

Strateginen johtaminen perustuu väitelauseille, joiden ehtona on tietty ontologinen oletus. Olen kerännyt edellä mainituista lähteistä oletuksia, joita ajatellaan olevan valtavirran strategisen johtamisen teorioiden taustalla (Taulukko 1). Taulukossa vasemmalla on väite ja oikealla sen edellytyksenä oleva ehto.

PROPOSITIO	EHTO
strategian suunnittelu on ylimmän johdon tehtävä, kun taas implementointi on kaikkien tehtävä sillä..	→ ajattelu ja toiminta ovat erillisiä → suunnittelu ja toimeenpano voidaan erottaa → strategian ja toiminnan välillä on lineaarinen suhde
johtajat voivat strategian määrittelyllä valita organisaation tulevaisuuden ja hallita organisaation kehitystä, sillä..	→ johtajat ovat rationaalisia → organisaatio on kokonaisuus tai systeemi ja johtajat voivat olla sen ulkopuolella
organisaation menestys on hyvän suunnittelun tulos	→ strategian ja organisaation kehityksen välillä on lineaarinen kausaliteetti
strategia perustuu parhaaseen mahdolliseen tietoon, sillä..	→ tieto on objektiivista ja eksplisiittistä → organisaatioiden ympäristö on stabiili ja objektiivinen entiteetti, josta saadaan tietoa analyttisillä menetelmillä

Taulukko 1 Strategisen johtamisen oletukset

Mintzbergin (1994, 222–225) mukaan strategisen johtamisen perustaminen virheellisille päätelmille on syy sen epäonnistumiseen. Ensimmäiset virhepäätelmät perustuvat *virallistamisen oletuksiin* (*assumptions of formalization*), eli oletuksiin siitä, että strategiaprosessi voidaan ohjelmoida formaaliksi systeemien avulla. Systemit (mallit, välineet) ovat luotettavampia, kuin ihmiset. Systemisyys on tapa hallita kompleksisuutta ja jopa visionäärisen johtajan intuitio on mahdollista saada järjestelmälliseksi analysoimalla. Toinen virhepäätelmien luokka on *irrallisuuden oletukset* (*assumptions of detachment*) eli oletukset siitä, että strategiaprosessissa ovat erillisiä esimerkiksi: ajattelu ja toiminta, strategia ja toimenpiteet, näennäiset suunnittelijat ja todelliset tekijät sekä ”strategit” ja strategioiden kohteet. Johtaminen tapahtuu ”kaukosäätimellä” ja perustuu älykkäisiin prosesseihin. Irrallisuuden oletuksista seuraa *kvantifikaation oletus* (*assumption of quantification*) eli oletus, siitä, että strategiaprosessi perustuu kovaan dataan, joka on organisaatiota ja sen ympäristöä koskevien kvantitatiivisten faktojen synteesi. Strategisten suunnittelijoiden ei tarvitse sekaantua yksityiskohtiin vaan systeemi toimittaa heille tarvittavan ja relevantin tiedon kootusti, johon he perustavat suunnitelmansa. Edelleen seurausta irrallisuuden oletuksesta on *ennakoitavuuden oletus* (*assumption of predetermination*) eli oletus siitä, että strategiaprosessi ja sen tulokset ovat määriteltävissä etukäteen, koska strategian konteksti on stabiili tai ainakin ennakoitava. Organisaatioiden maailma siis näyttäytyy suunnittelijoille sopivalla tavalla.

Klassinen strategiamalli on johdon ja asiantuntijoiden valtaa korostava, normatiivinen, universaalinen, teknis-rationaalinen ja maskuliininen. Malli olettaa, että johdolla ja asiantuntijoilla on strategian tekemiseen parempaa tietoa, kuin esimerkiksi henkilöstöllä ja kansalaisilla, jotka saavat osallistua strategian tekemiseen edustajiensa kautta. Klassisen mallin ydinajatus on, että hyvällä suunnittelulla tehdään tulevaisuudesta paremmin hallittava, vähennetään epävarmuutta, lisätään tehokkuutta ja tuotetaan yhteisiä visioita ja tavoitteita. (Hodgkinson ja Sparrow 2002, 2; Stacey, Griffin & Shaw 2000, 7, 17; Harisalo 2009, 237; Moore 2000, 47; Shrivastava 1986; Vos 2003, 2 – 3; Rouleau & Seguin 1995, 106; Stoney 1998, 3.) Raschen (2010, 2 – 4) mukaan strategisen johtamisen takana on *dominantti logiikka*, joka perustuu positivismiin ja lineaariseen kausaliteettiin ja kieltää oman paradoksaalin luonteensa. Rouleau & Seguin (1995, 101) taas kirjoittavat strategisen johtamisen tavanomaisesta diskurssista.

”In effect, strategy and organization theories contain common discursive forms whose roots may be found in the ways in which they represent the individual, the organization and the environment.”

Yleisten käsitysten mukaan strategia on organisaation elinehto ja ylin organisaatiota ohjaava asiakirja. Strateginen johtaminen vahvistaa organisaatioiden uskottavuutta ulospäin Kaupunki-strategian tekeminen vaikuttaa olevan kehittyneempää ja modernimpaa, kuin perinteinen poliittis-hallinnollinen tapa johtaa kaupunkeja. Strategisen johtamisen käsitteet korostavat johtamista hallinnon sijasta. (Eriksson 1999, 32; Eriksson ja Lehtimäki 2001, 201, Lehtimäki 1999, 58.) Klassisen määritelmän mukaan strategia on organisaation ydinsuunnitelma ja strateginen johtaminen tarkoittaa tärkeimpien päätösten tekemistä ja organisaation kokonaisvaltaista tavoitteellista johtamista. Strategian muodostamiseen liittyy organisaation olemassaolon tarkoituksen artikulointi, vision ja mission määrittely. Strategisen johtamisen tarkoituksena on määritellä organisaation tulevaisuuden tavoitteet ja ne keinot ja muutokset, joita tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Klassinen, rationaaliseen suunnitteluun perustuva, strategia-ajattelu jakaa strategisen johtamisen prosessin karkeasti kahteen vaiheeseen: suunnitteluun ja toteutukseen. (Seeck 2008, 322.) Strategisen johtamisen näkökulma organisaatioon on ylhäältä alaspäin suuntautuva. Strategiasta päättää ylin johto, jonka jälkeen operatiivisen tason tehtävä on toimia sen mukaan (Watson 2006, 358). Prosessiin voidaan liittää vielä arviointi, jonka myös yleensä suorittaa ylin johto (Harisalo 2009, 237).

Strategisen johtamisen ydinelementtejä ovat ennakointi, suunnittelu ja kontrollointi. Strategian tarkoitus on turvata kilpailuedut, joiden avulla optimoidaan organisaation suorituskyky. Strategian muotoilee organisaation johtaja tai ylimpään johtajistoon kuuluvat. Strategia on suunnitelma, joka muotoillaan analyyttisten menetelmien avulla ja se sisältää tärkeimmät tavoitteet, niiden edellytykset ja niiden tulokset pitkällä aikavälillä. Strategian toteuttamiseksi täytyy myös organisaation rakenne suunnitella niin, että strategia voidaan implementoida. Jotta strategian toteutuminen olisi mahdollista, täytyy rakenteen vastata itseohjautuvaa systeemiä. Strategisen johtamisen taustaoletukset perustuvatkin suurelta osin järjestelmä- eli systeemioppiin. (Harisalo 2009, 237; Stacey 2003, 18; Aaltonen & Kovalainen 2001, 25; Watson 2006, 358; Boje 2008, 2; Stoney 1998, 3; Tsoukas & Hatch 2001, 980.)

Systeemiajatteluun perustuvalla kontingenssiteoriolla on ollut vahva vaikutus julkisen sektorin strategiamalleihin (Stoney 1998, 5). Kontingenssiteorian mukaan organisaatio on avoin systeemi, jonka menestys riippuu sen kyvystä sopeutua ympäristöönsä (Morgan 2006, 42). Ympäristö on objektiivinen ja muuttumaton. Staceyn (2003, 44–45) mukaan strategisen johtamisen teorioiden oletus organisaatiosta on kyberneettisen systeemin mukainen, sillä strateginen johtaminen riippuu ennakoinnin mahdollisuudesta. Organisaation oletetaan olevan kyberneettinen systeemi, jonka organisaation johto voi oikeilla suunnitelmilla saada toimimaan ennakoidusti. Ennakoitavuus mahdollistaa systeemin kontrolloinnin ja säätämisen, jos tulokset eivät olekaan toivottuja.

Reifikaation seurauksena kiinnitämme huomion kokonaisuuteen, jota ei todellisuudessa ole olemassa ja jätämme huomiotta sen, mistä organisaatiot todella koostuvat. Organisaation reifioiminen mahdollistaa myös johtamisen tärkeyden korostamisen. Kun organisaatio kokonaisuutena on yksi, sitä voidaan hallita helpommin. Reifioivan ajattelun mukaan organisaatio on systeemi, joka toimii siihen suuntaan, mihin johto sitä ohjaa. (Aasen 2009, 101.) Strateginen suunnittelu on ylimmän johdon rationaalista toimintaa ja strategia toteutuu kun se implementoidaan organisaatioon (Balogun & Johnson 2005, 1573). Yksinkertaisesta mekanistisesta näkökulmasta katsottuna systeemi toimii suorien kausaalisuhteiden mukaan. Klassinen strategiaideaali olettaa että, strategiset suunnitelmat on mahdollista toteuttaa hallitusti ja käytäntö seuraa strategiaa luonnostaan. Organisaation ajatellaan olevan sen jäsenistä koostuva systeemi ja strateginen johtaminen on systeemin ohjausta ja kontrollointia.

Systeemiajattelun seurauksena organisaatiosta puhutaan kokonaisuutena, joka voidaan suunnitella saadaan tuottamaan sitä mitä sen suunnittelija haluaa. Illuusio organisaatiosta systeeminä

saa myös uskomaan, että organisaation johdon on mahdollista hahmottaa ja hallita organisaatiota kokonaisuutena sen ulkopuolelta. (Aasen 2009, 101; Stacey 2003, 18, 31.) Jälleen systeemiajattelun paradoksaalisuus tulee oletuksena siitä, että johtaja on osa systeemiä, mutta kuitenkin hän voi olla sen ulkopuolella. Systeemiä ohjattaessa johtaja joutuu viittaamaan myös itseensä osana tuota systeemiä.

Klassinen strategisen suunnittelun perusta objektiivisuudessa, loogisuudessa ja rationaalisuudessa ei ole horjumaton. Shrivastava on jo vuonna 1986 tulkinnut strategisen johtamisen perustuvan pikemminkin ideologiaan, kuin empiriaan. Shrivastava tarkasteli strategisen johtamisen teoriaperustaa viiden kriteerin mukaan: toimintasääntöjen faktuaalinen mitätöinti; tiettyjen ryhmien intressien universalisointi; konfliktien ja ristiriitojen kieltäminen, tiettyjen ryhmien tavoitteiden normatiivinen idealisointi sekä status quon säilyttäminen. Strategiatekstien tutkimus osoittaa, että klassisen koulukunnan dominantti strategiaretoriikka on normatiivista ja hierarkioita korostavaa. (Eriksson ja Lehtimäki 2001, 204). Strategiakirjallisuus tai strategiikäytäntö ei ole kyennyt kyseenalaistamaan itsestään selvinä pidettyjä käsityksiä strategisesta johtamisesta tai sen taustalla olevista kulttuurisista konventioista. Johtajakeskeisen, niin sanotun top-down -mallin, jatkuva uudelleen tuottaminen ja toistaminen strategiateksteissä ja käytänteissä, voi olla syynä strategisessä johtamisessa kohdatuille ongelmille (em. 201 – 204; Shrivastava 1986, 371). Myös Stacey ja Griffin (2006, 3) ovat sitä mieltä, että johtamisen ongelmat löytyvät niistä itsestään selvissä perusoletuksissa, jotka löytyvät strategisen johtamisen taustalta.

Ei ole samantekevää millaisille oletuksille tieteellisinä pidetyt teoriat tai käytännöt perustuvat. Tavat joilla puhumme, vaikuttavat siihen miten organisoimme ja mitä tutkimme (Chia 2000; Tsoukas & Hatch 2001, 980; Harisalo 2009, 18). Organisaatioiden tarkastelu mekanistisina systeemeinä on ongelmallista. Organisaatitieteiden pitäisi siirtyä tutkimaan organisaatioita toimintana, jossa jatkuvasti tuotetaan ja uudistetaan materiaalista, kulttuurista ja sosiaalista elämää. Shrivastavan (1986, 364) mukaan tieteellisenä tutkimuskohteena ja teoriana strategiselta johtamiselta puuttuu kokonaan kriittinen reflektiivinen itsetutkiskelu etenkin sen ontologisten lähtökohtien suhteen. Ideat ja ajattelumallit ovat ideologisia, elleivät ne esitä asioita sellaisena kuin ne ovat. Strategisen johtamisen kieli on systeemiajatteluun perustuvaa, liian yleistä ja abstraktia voidakseen tavoittaa organisaatiot sellaisena, kuin ne ovat (em. 369). Systeemiajattelun käsitys organisaatiosta kokonaisuutena eli illusorisena reifikaationa ei ole riittävä taso strategisen johtamisen tutkimukselle.

2.1.2 Systeemiajattelun ongelmat ja kritiikki

Systeemiajattelu on antanut tieteelle paljon ja on tärkeä selitysmalli luontoon ja teknologiaan liittyvien ilmiöiden tutkimisessa ja kuvaamisessa. Systeemiteoria tarjoaa vaikuttavan avun, kun halutaan mallintaa ongelmia ja rakenteita ja etsitään jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Perustaksi ymmärrykselle ihmisten jokapäiväisestä toiminnasta, päätöksenteosta ja vuorovaikutuksesta on systeemiteoria kuitenkin riittämätön. (Zhu 2007, 449; Stacey 2007, 300.) Systeemiajattelun soveltaminen organisaatioihin on johtanut organisaation reifikointiin ja käsittämisen systeemisenä kokonaisuutena sekä dualistisiin käsityksiin syiden ja seurausten suhteista sekä ihmisestä ja ympäristöstä.

Vos (2003, 2 – 3) toteaa artikkelissaan, että dominantti strategia-ajattelu perustuu dikotomiselle joko - tai -harhalle, joka olettaa suunnittelun olevan rationaalista ja ympäristön objektiivinen. Stacey puhuu tästä kaksoiskausaliteetin ongelmana (Stacey 2003, 44). Luonnon systeemit kehittyvät itseorganisoitumisen kautta osiensa vuorovaikutuksen tuloksena siihen muotoon, joka on jo ennalta kätkettynä systeemiin, esimerkkinä siemenestä kasvava puu. Tämä syyn ja seurauksen suhde on luonteeltaan kehittyvää ja systeemiä muovaavaa, josta Stacey käyttää nimitystä formatiivinen kausaliteetti (formative causality). Formatiivinen kausalisuus ei kuitenkaan sovellu ihmisten toiminnan selittäjäksi, koska ihmisillä on kyky järkeilyyn, spontaanisuuteen, luovuuteen ja mielikuvitukseen. Ihmisten organisaatiot eivät ole luonnollisia organismeja vaan ihmisten suunnittelempia ja heidän valitsemiaan, jolloin niissä ilmenee omaa laatuaan olevaa uutuutta. Ihmisten muodostamissa systeemeissä ilmenevä kausaliteetti on rationaalista. (Stacey 2003, 20 – 23; Zhu 2007, 450.)

Sovellettaessa systeemiajattelua organisaatioihin ajaututaan väistämättä liittämään molemmat kausalisuudet ihmisten toimintaan. Systeemiajattelu sisältää dualistisen jaottelun yksilön ja ryhmän välillä. Systeeminäkökulmasta katsottuna ihmiset nähdään rationaalisina autonomisina toimijoina, joilla on mahdollisuus itse valita tavoitteensa ja toimia haluamallaan tavalla. Autonomisuus kuitenkin häviää, kun ihminen ajatellaan systeemin osaksi ja sen vaikutuksen alaiseksi. Yksilö on kokonaisuuden - ryhmän, organisaation tai yhteiskunnan - osa, mutta silti kokonaisuudesta erillinen. Mahdollisuus valita organisaation suunta ja suunnitella organisaatio tietynlaiseksi, viittaa oletukseen siitä, että ihmiset voivat olla systeemin ulkopuolella. Toisaalta systeemi vaikuttaa sen sisällä oleviin formatiivisesti. Systeemin sisäpuolella vallitsee formatiivinen

kausaalisuus ja ulkopuolella rationalistinen kausaalisuus. (Stacey 2003, 24: 185, 213; Zhu 2007, 451; Luoma 2007, 283.)

Mielikuvat johtajuudesta ja idea siitä, että organisaatiota eli ihmisiä voidaan johtaa ja ohjalla perustuvat systeemiajattelun dualistiseen yksilön ja systeemin erotteluun. Johtaja on yksilö, joka kykenee hahmottamaan kokonaisuuden, ja hänen työtään on hallita ja ohjata tuota kokonaisuutta ja koordinoita systeemin osia, jotta systeemi tuottaisi haluttuja tuloksia. Organisaation muutos nähdään lineaarisena prosessina, joka johdon täytyy suunnitella ja viedä läpi koko organisaatiossa. (Stacey 2007, 300; Rasche 2010, 40; Mintzberg 1994, 222.) Johtajan on siis mahdollista olla systeemin ulkopuolella. Systeemiajattelun mukainen näkemys johtajuudesta on ongelmallinen, koska johtajan pitäisi olla sekä systeemin sisäpuolella, koska hän on osa systeemiä, mutta voidakseen johtaa, hänen täytyy olla systeemin ulkopuolella. (Stacey 2003; Zhu 2007, 449.)

Yksilön ja ryhmän erottelun lisäksi nykyisissä valtavirran organisaatioteorioissa tehdään dualistista erottelua myös yksilön kohdalla, jakamalla yksilön maailma sisäiseen ja ulkoiseen. Ihminen on systeemi, joka toimii sisäisen ja ulkoisen maailman välisessä dynamiikassa. Esimerkiksi Hämmäläisen ja Saarisen (2007, 16) mukaan ihmisten persoonallisuuden muutokset eivät aina edusta heidän omia valintojaan vaan ovat seurausta mukautumisesta konventioihin ja muiden ihmisten ajatteluun. Heidän mielestään ihmisten tulisi ennemminkin etsiä omaa autenttista identiteettiään, kuin omaksua se millaiseksi systeemi heitä muokkaa. Ihmisellä on tämän ajattelun mukaan sisäinen persoona tai identiteetti, joka on hänen itsensä hallittavissa ja johon ulkoinen maailma pyrkii vaikuttamaan. Ihmisen identiteetti ja ulkoinen maailma siis oletetaan erillisiksi, jotka kuitenkin vaikuttavat toisiinsa. Tämänkaltainen ajattelu on ristiriitaista siksi, että ollessaan osa systeemiä on ihmisellä vuorovaikutteinen suhde siihen, mutta ajatus siitä että systeemiä voidaan vastustaa sisältää oletuksen, että ihminen voi astua systeemin ulkopuolelle.

Organisaatio systeiminä johtaa ajatukseen siitä, että ihmiset rationaalisesti valitsevat tavoitteet ja suunnittelevat systeemin joka heitä sitten ohjailee. Myös organisaatiot ovat osa suurempaa systeemiä ympäristönsä kanssa. Ympäristön ja organisaation nähdään vaikuttavan toisiinsa, mutta silti strategisen suunnittelun ehtona on, että organisaatio on tavoitettavissa ympäristöstä riippumattomana. Kuitenkin ympäristöä analysoitaessa viitataan samalla myös organisaation osana ympäristöä. Tästä itseensä viittaamisesta seuraa paradoksi, jonka mukaan organisaatio ei koskaan voi saavuttaa ympäristöään objektiivisena, sillä samalla se viittaa itseensä osana tuota ympäristöä. (Rasche 2010, 119.)

Kompleksisuuden näkökulmasta strateginen suunnittelu on paradoksaalista sekä - että -toimintaa. Organisaatiot eivät voi määrätä ympäristöään, eikä ympäristö yksin määritä sitä millainen organisaatio on. Organisaatio ja sen ympäristö, kuten kilpailijat ja sidosryhmät, määrittävät toinen toisiaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa. Ympäristö ei ole muuta, kuin osiensa summa, joten ilman organisaatiota ei ympäristökään ole samanlainen. Paradoksaalisesti ympäristö on olemassa organisaation ollessa osa sitä, mutta myös ilman organisaatiota. Organisaation ollessa osa ympäristöä se ei voi määrittellä sitä viittaamatta itseensä. Strateginen suunnittelu on aina paradoksaalisesti määrittelyä siitä, mitä organisaatio voisi olla ja mitä ympäristö voisi olla. Tarkastellessaan ympäristöään organisaatio tarkastelee myös itseään. Koska organisaatio on osa systeemiä, se ei voi tarkkailla ympäristöä ulkopuolisena.

Strategisen johtamisen teoriat perustuvat oletuksiin ihmisten rationaalisuudesta. Strategiaprosessin nähdään olevan teknisesti rationaalinen perustuen faktuaaliseen tietoon ympäristöstä. Oletukset ihmisestä perustuvat kognitiiviseen psykologiaan ja käsitys ihmisten välisestä kommunikoinnista tiedonsiirtomalliin, joita molempia on kuvattu systeemiajatteluun nojaten. Kognitiivisen psykologian mukaan ihmisen aivot ovat systeeminen työkalu tiedonprosessointiin, joka on rationaalisen ajattelun perusta. Aivot prosessoivat ulkoa tulevaa tietoa systemaattisesti ja itseään korjaavalla tavalla. Ihmisten välinen kommunikointi on lineaarista tiedonsiirtoa. Oletus perustuu Shannonin ja Weaverin (1949) malliin, jonka mukaan ihmisten kommunikointi on lineaarista tiedonsiirtoa symbolien avulla niin, että lähettäjä lähettää viestin, vastaanottaja vastaanottaa sen ja lähettää takaisin palautteen. (Boje 2008, 193; Stacey 2003, 44.)

Strateginen johtaminen myös olettaa organisationaalisen tiedon olevan objektiivista ja konkreettista, koska sen ajatellaan olevan koodattavissa, mitattavissa ja tallennettavissa. Tämä käsitys on johtanut kasvaneeseen kiinnostukseen älyllisen pääoman mittaamista ja informaatioteknologiaa kohtaan. (Stacey 2001, 25.) Tiedon johtamiseen sisältyy oletus siitä, että ihmisen mieli on kontrolloitavissa ja johdettavissa ja sen sisältö hallittavissa. Tiedon abstraktista luonteesta huolimatta sen hallinnan mahdollisuutta ei ole juuri kyseenalaistettu. (Wilson 2002.) Tiedon olemassaolon ehtona on aina tietävä subjekti, sen vuoksi tietoa ei voida erottaa tietämisestä (Karvonen 1997, 171 – 204).

Rasche (2010) selvitti tutkimuksessa strategisen johtamisen perusteita ja sen taustalla olevaa dominanttia logiikkaa dekonstruktion avulla. Hänen mukaansa strategisen johtamisen dominantti logiikka perustuu binääripareille eli dikotomioille. Sen mukaan strategian suunnittelu ja toteut-

taminen voidaan erottaa toisistaan. Dominantti logiikka antaa suuremman painoarvon suunnittelulle eli ajattelulle, sillä ajattelun nähdään tulevan ennen toimintaa. Strategisen johtamisen nähdään olevan lineaarinen prosessi, joka perustuu rationaalisille oletuksille. Johtajat ovat suuria suunnittelijoita, jotka päättävät strategian, implementoivat sen ja sitten arvioivat sitä. Tästä ajattelusta seuraa strategisten ja operationaalisten asioiden irtaantuminen toisistaan, joka johtaa paradoksiin. Raschen mukaan todellisuutta vastaa paremmin ajatus siitä, että strategian suunnittelu ja sen toteutuminen ovat toisistaan riippuvaisia asioita, saman ilmiön kääntöpuolia, joita ei voida erottaa. Strateginen päätös tulee todeksi vasta, kun se näkyy toiminnassa. Mintzberg (1994) puhuu tästä ilmiöstä käsitteellä ”emergent strategy”, jolla hän erottaa tarkoituksellisen suunnitelman ja toiminnan kautta kehkeytyvän strategian.

Vos (em.) toteaa, että organisaatiot perustavat strategiansa merkityksille eikä faktoille. Samaa mieltä ovat Tsoukas ja Hatch (2001) osoittaessaan loogistieteellisen ajattelun rajoitteet organisaatioiden johtamisessa. Systeemiajattelu ei ole sopiva paradigma selittämään ihmisten arkipäivän elämää ja vuorovaikutusta (Aaltonen & Kovalainen 2001, 27; Stacey 2007, 300; Watson 2006, 358; Tsoukas & Hatch 2001, 980). Systeemiajattelu perustuu illuseriseen harhaan systeemistä eli kokonaisuudesta, joka on jossain ihmisten ulkopuolella ja vaikuttaa heihin. Kokonaisuuksiin perustuva systeeminäkökulma reifioi organisaation objektiiviseksi entiteetiksi. Tutkimusten ja teorioiden pääkohteena on organisaatio, jonka seurauksena tutkimusongelmat ja kysymykset esitetään koko organisaation tasolla. Organisaatiosta tulee toimija, joka tekee asioita, kuten esimerkiksi menestyy, epäonnistuu, pääsee tavoitteisiinsa tai on strategisesti ketterä. Strategisen johtamisen tutkimuksen tulisi tarkastella kriittisesti systeeminäkökulman dikotomisia kategorisointeja. Kompleksisuusajattelu kehottaa hylkäämään dualistisen joko - tai -ajattelun ja hyväksymään elämän ja olemisen perustavan paradoksaalin sekä - että -luonteen.

2.1.3 Kompleksisuusajattelu

Useat tutkijat jakavat käsityksen organisaatioista kompleksisina ilmiöinä (Dooley & Van de Ven 1999; Tsoukas & Hatch 2001; Stacey 2003; Vos 2003; Rasche 2010; Aasen 2009). Harison (2009, 27) mukaan kompleksisuutta ollaan ottamassa vakavasti yhteiskuntatieteissä. Kompleksisuustiede syntyi systeemiajattelun tradition sisällä klassisen mekanistisen tiedekäsityksen kriittikkinä. Klassinen tiedekäsitys perustuu determinismiin ja sen mukaan tieteen tehtävä on havaita tärkeät syy-seuraus -suhteet eli lineaariset kausaliteetit. (Peltoniemi ym. 2004, 13). Kompleks-

sisuusajattelun mukaan syyn ja seurauksen suhdetta ei pystytä havaitsemaan systeemien monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden vuoksi. Useiden erilaisten asioiden keskinäisriippuvuudesta johtuen ilmiöiden kehityspotentialit ovat ennustamattomia. (Harisalo 2009, 27–28.)

Demersin (2007, 154–155) mukaan viime aikoihin asti organisaatiosysteemit on nähty homeostaattisina eli itsestään tasapainottuvina entiteetteinä, jolloin systeemien perustila on tasapaino, johon ne alati pyrkivät. Muutos nähdään hetkellisenä häiriönä ja tasapainon järkkymisenä. Stabiilius on yhdistetty pysyvyyteen ja muutos hajoamiseen. Perinteisesti kompleksisuus on yhdistetty rakenteisiin ja sitä on kuvattu staattiseksi, mutta viimeisimmät lähestymistavat painottavat prosessuaalista kompleksisuutta ja kuvaavat systeemien dynamiikkaa ja käyttäytymistä epälineaarisen kausaalisuuden avulla. Kompleksisuusajattelun mukaan organisaatiot ovat epälineaarisia dynaamisia systeemejä tai prosesseja, jotka voivat toimia ennustamattomasti ja kaukana tasapainosta, mutta toisaalta adaptiivisesti. (Dooley & Van de Ven 1999.)

Kompleksisuustiede ei ole yhtenäinen yksi tieteenala vaan se jakautuu useisiin eri suuntauksiin, joiden käsitteellinen perusta on kaaosteoriassa, dissipatiivisten systeemien ja kompleksisten adaptiivisten systeemien (CAS) teorioissa (Stacey 2000, 85; Aasen 2009, 11). Kaaosteoria ja CAS -teoria ovat kiinnostuneet kahdesta erilaisesta kompleksisuudesta: kaaottisesta tasapainotilasta ja toimimisesta kaaoksen partaalla. Kaaosteoria keskittyy käyttäytymiseen joka vaikuttaa satunnaiselta, mutta on kuitenkin järjestelmällistä ja rajoitettua. CAS keskittyy kompleksisiin ei-deterministisiin systeemeihin, jotka ovat kaukana tasapainosta, mutta joiden satunnainen käytös kuitenkin muodostaa kiinnostavia muotoja, kuten emergenttiä eli tyhjästä syntyvää järjestystä. (Demers 2007, 155.)

Kompleksisuusteorian mukaan tulevaa voidaan ennustaa vain hyvin lyhyellä aikavälillä. Pitkän aikavälin ennustaminen on mahdotonta, sillä kompleksisuuden vuoksi systeemin käyttäytyminen on alati muotoutuva eikä se koskaan toistu juuri samanlaisena kuin ennen. Organisaation tulevaisuuden hallitseminen on toiveajattelua. Tulevaisuuden visioille perustuvat päätökset voivat johtaa ennakoimattomiin lopputuloksiin. Kompleksisuuden valossa organisaation päätöksenteossa olisi parasta edetä intuitiivisesti ja askel kerrallaan sen sijaan, että etsittäisiin yhteyksiä syiden ja seurausten välillä. (Stacey 2003, 228 – 229.) Esimerkkinä voisi soveltaa Henry Mintzbergin (1994) käsitettä emergentti strategia (emergent strategy), jonka mukaan strategia on malli, joka muotoutuu organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa itsestään. Kaaosteoria asettaa myös organisaation kontrollin uuteen valoon. Kukaan ei voi kontrolloida organisaatiota, koska kukaan ei

voi hallita sitä itse-organisoiuvaa ennustamatonta järjestystä, jota organisaatio noudattaa. (Demers 2007, 157.)

2.1.4 Kompleksiset adaptiiviset systeemit

Kompleksinen adaptiivinen systeemi (CAS) muodostuu useista toimijoista, jotka toimivat tiettyjen sääntöjen mukaan, mutta ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja näin ollen sopeutuvat toistensa käyttäytymiseen. Teorian keskeinen käsite on itseorganisoituminen, jolla kuvataan sitä, kuinka emergenttiä järjestystä kehkeytyy ilman etukäteen tehtyä suunnitelmaa tai kaavaa. Itseorganisoituminen tarkoittaa agenttien välistä paikallista joidenkin periaatteiden mukaista vuorovaikutusta. Emergenssi tarkoittaa uusien muotojen syntymistä tämän vuorovaikutuksen seurauksena ilman mitään ennakoitua kaavaa tai suunnitelmaa. Itseorganisoituminen on alhaalta ylöspäin nouseva spontaani ja perustavanlaatuinen uudelleen muotoutumisen prosessi, jota ei determinoi mikään tietty tekijä vaan se nousee epälineaarille systeemille luontaisesta iteratiivisesta eli toistuvasta käyttäytymisestä. Systeemin käyttäytyminen on paradoksaalisesti toistuvaa, mutta kuitenkin aina täysin uutta. (Stacey 2003, 238 – 20.)

Stacey (2003, 262 – 263) tiivistää kompleksisten adaptiivisten systeemien teorian organisaatioelämän ymmärtämisen kannalta keskeisen annin muutamiin seikkoihin: kaaoksen reunalla olemissä dynamiikka paradoksaalisena tasapainon ja epätasapainon yhtäaikaisuutena; uuden emergenssin, johon liittyy myös entisen häviämistä; moninaisuus ja vaihtelu uuden emergenssin ehtoina; äärimmäinen ennustamattomuus ja sen välttämättömyys kehittyvissä systeemeissä; kompleksisen adaptiivisen systeemin kyky itseorganisoitua ilman etukäteen tehtyä mallia. Staceyn (2003, 224) mukaan CAS ei itsessään ole pätevä teoria sellaisenaan selittämään ihmisten käyttäytymistä ja organisointia, sillä se olettaa toimijoiden olevan samankaltaisia ja systeemin toiminnan determinististä. Ihmisillä on kuitenkin aina mahdollisuus tahtoa toisin ja muuttaa mieltään.

2.1.5 Kompleksisuus ja organisaatiot

Kompleksisuusajattelusta on tullut tärkeä organisaatioiden dynamiikan ymmärtämisväline, joka ylittää lineaarisen systeemiajattelun rajoitukset (Stacey 2003; Tsoukas & Hatch 2001; Aasen 2009, 118; Demers 2007, 155). Professori Pirjo Ståhlen (2004, 3) mukaan kompleksisuusajattelu

muutti systeemiparadigmaa kolmella tavalla. Käsitys systeemin tasapainosta, pysyvyydestä ja jatkuvuudesta vaihtui epätasapainoon, muutokseen ja epäjatkuvuuteen, jolloin kaaos ja epäjärjestelmällisyys havaittiin olevan luonnollinen tila ja organisaation kehitykselle välttämätöntä. Käsitys systeemin vaikuttamisen keinoista muuttui niin, että sen ulkopuolinen manipulointi ja objektiivinen tarkkailu nähtiin mahdottomaksi ja systeemiin nähtiin voitavan vaikuttaa vain sisältä päin. Saadakseen systeemistä tietoa, ihmisen tuli olla sen vuorovaikuttava osa. Kolmanneksi tutkimuksen tehtävä ja huomio jäsenyivät uudella tavalla ja totuuksien ja koherenttien preskriptioiden sijaan haluttiin ymmärtää organisaation dynamiikkaa ja radikaaleja muutosprosesseja.

Kompleksisuusajattelua on sovellettu organisaatioihin lähinnä teorioiden tasolla (Demers 2007, 154). Yksi esimerkki on yksinkertaisten sääntöjen etsiminen, jonka mukaan ihmiset toimivat muutaman yksinkertaisen säännön ohjaamina ja johtajan tehtävänä on löytää nuo säännöt. Toinen sovellus on organisaation kaaoksen partaalla oleminen, jossa johtajan täytyy löytää tasapaino järjestyksen ja epäjärjestyksen eli rakenteen ja joustavuuden välille. Kolmas esimerkki on ”fitness landscape” eli organisaation evolutiivisen selviytymiskyvyn varmistamisen tärkeys muuttuvissa tilanteissa. Koska ei tiedetä mikä strategia on paras, tulisi soveltaa useaa eri strategiaa, ja päivittää niitä jatkuvasti. (Demers 2007, 157; Stacey 2003.)

Kompleksisuusajattelun soveltaminen organisaatioihin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen tarkoittaa sen hyväksymistä, että moninaisuus, erilainen ajattelu ja erot näkökulmien välillä sekä ennakkoluulottomat yhdistelmät ja radikaalit muutokset kuuluvat kehitykseen. Makronäkökulmasta katsottuna organisaatiot toimivat kilpailun ja yhteistyön välisessä jännitteessä. Kilpailu ajaa organisaatioita muutokseen ja luovuuteen ja ilman kilpailua esimerkiksi toimialan kehitys hidastuu tai pysähtyy. Kilpailu on kuitenkin aina myös vuorovaikutusta, sillä kukaan ei kilpaile yksin. Kilpailu ajaa organisaatiot selviytymään ja kehittymään uudelleenlaisiksi. Tästä näkökulmasta on kiinnostavaa ajatella esimerkiksi organisaatioiden yhteistyösuhteita ja verkostoja. Voidaan ajatella että esimerkiksi toimiala voi muodostaa systeemin ja alalla toimivat organisaatiot ovat sen agenteja. Toimialan epävarmuus ja turbulenssi syntyy organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa ja kilpailusta ja pakottaa ne jatkuvasti uudelleenjärjestymään.

Organisaatioiden kompleksisuutta on tähän mennessä lähestytty muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta enemminkin teoreettiselta pohjalta, kuin empiirisin tutkimuksin ja siksi sen on pelätty olevan pelkkä ohimenevä trendi. Teknisesti erittäin kehittyneen kompleksisuustieteen juuret ovat syvällä laskennallisissa tieteissä, jonka vuoksi sen suora soveltaminen organisaatiotutkimukseen

ei ole ongelmatonta. (Demers 2007, 154; Tsoukas & Hatch 2001, 980). Eräs merkittävä panos kompleksisuusteoreettisen organisaatiotutkimuksen alueella on norjalaisen Tone M. B. Aasenin (2009) väitöstutkimus Statoilin innovaatioprosesseista. Aasen havaitsi, että innovaatiot eivät synny formaaleissa lineaarisissa kontrolloiduissa prosesseissa kuten johtamiskirjallisuus antaa usein ymmärtää, eikä innovaatioita voida suunnitella tai johtaa etukäteen, vaan ne syntyvät kompleksisista ihmisten välisistä vuorovaikutusprosesseista. Stacey'n ja hänen kollegojensa teorioissa kompleksisuustieteen antia käytetäänkin analogisena ihmisten sosiaalisten vuorovaikutusprosessien dynamiikan ymmärtämismallina. Kompleksisuus yhdistettynä intersubjektiiviseen ihmiskäsitykseen, sosiaalipsykologiaan sekä prosessiontologiaan muodostaa perustan uudelle ymmärrykselle organisaatioista ja johtamisesta.

Systeemiajattelun soveltuvuutta organisaatioiden tarkasteluun voidaan syystä kritisoida. Ihmisten vuorovaikutuksen rajaaminen käsitteellisesti systeemiksi samalla reifioi ja välineellistää sen. Systeeminäkökulmasta vuorovaikutus ja ihmisten toimijuus alistuu systeemin vaikutuksen ja sen sääntöjen alaiseksi, silti johtajilla oletetaan olevan kyky ohjata systeemiä ja tutkijoilla kyky objektiivisesti tarkkailla sitä ulkopuolelta (Demers 2007, 157). Systeemiajattelun mukaan organisaation muutokset ja kehitys eivät ole aidosti emergenttejä, koska organisaation tuleva muoto on jo etukäteen valittu ja määrätty. Organisaatiossa ei voi myöskään olla sisäisiä uutuuden lähteitä vaan ne tulevat organisaation ulkopuolelta. Ja lopuksi systeemiajattelun mukaan ihmiselle ominainen jokapäiväinen toimijuus katoaa, sillä vapaus astua systeemin ulkopuolelle on mahdollista vain tietyille ja tiettyinä hetkinä. Systeemiajattelun hallitsevien oletusten vuoksi myös useimmat kompleksisuutta soveltavat teorit eivät kykene kasvamaan täyteen potentiaaliinsa, vaan puhuvat esimerkiksi yksinkertaisten sääntöjen etsimisestä, organisaatioiden siirtämisestä kaaoksen reunalle tai useiden strategioiden muotoilusta. (Aasen 2009, 122.)

Stacey'n (2003) mukaan organismien ymmärtäminen itseorganisoituvina systeemeinä on peräisin Immanuel Kantilta, mutta vaikka Kant varoitti soveltamasta ajatusta ihmisten toiminnan ymmärtämiseen, ovat systeemiteoreetikot tehneet juuri niin. Teorit kaaoksesta ja dissipatiivisista rakenteista ja osa CAS -teorioista, jotka eivät tunnista moninaisuuden ja varianssin tärkeyttä, nojaavat formatiiviseen kausaliteettiin, joka on tyypillistä systeemiajattelulle. Kompleksisuuden radikaali potentiaali piilee kuitenkin transformatiivisessa kausaalisuudessa, jonka mukaan systeemeillä on oma elämänsä. Mutta koska transformatiivisen kausaalisuuden mukaan systeemi on jatkuvassa muodonmuutoksessa, se sopii huonosti yhteen systeemin eli kokonaisuuden käsitteen kanssa. Ei ole yhtenäistä kokonaisuutta vaan alati muuttuva prosessi.

Kaikki kompleksisuuden soveltajat eivät Stacey (2003, 252) mielestä näe sen sisältämää potentiaalia uuteen radikaalin näkökulmaan eli eivät tunnista itseorganisoitumista spontaaniksi uudelleen muotoutumiseksi vaan pelkistävät sen satunnaisten mutaatioiden kautta eteneväksi evoluutioksi. Organisaatioteorioissa kompleksisuus yhdistetään systeemiajattelun perusteisiin puhumalla esimerkiksi ennustettavista aikajaksoista ja yksityiskohdista, ja itseorganisoitumisesta ja emergenssistä ilmiöinä, joita johtajat voivat kontrolloida (Aasen 2009, 97). Nämä puheet säilyttävät illuusion tulevaisuuden hallinnasta ja reduceoivat kompleksisuuden yksinkertaisuudeksi, jolloin kompleksisuusajattelun potentiaali radikaalin ennustamattomuuden ymmärtämisessä menetetään. Stacey (2003, 252) mukaan kompleksisuuden ymmärtämisessä on tärkeää nähdä itseorganisoituminen kokonaisvaltaisena muutoksena ja emergenssi – ei pelkästään evoluution kautta tapahtuneena muutoksena – vaan täysin uudenaikaisena uniikkina ennen näkemättömänä. Kehitys ei tapahdu pääasiassa kilpailussa selviytymisen ajaman ulkoisen pakon kautta, vaan sisäisen, spontaanin ja vuorovaikutuksellisen itseorganisoitumisen prosessin kautta. Elämä universumissa ja elämä organisaatioissa perustuu kilpailun ja yhteistoiminnan väliseen paradoksaaliin dialektiikkaan.

Kompleksisuus vie uskottavuuden yksinkertaiseen kausaalisuuteen ja kontrollin mahdollisuuteen luottavalta strategiselta johtamiselta, joka olettaa että toivotut päämäärät voidaan saavuttaa tietyillä operaatioilla eli jokin syy johtaa tiettyyn ennakoituun seuraukseen (Demers 2007, 157). Kompleksisuuden näkökulmasta tulevaisuus on ennakoimaton ja pienetkin muutokset vaikuttavat sen kehittymiseen. (Stacey 2003, 231 – 232; Zhu 2007, 445.) Perinteisesti organisaatioissa on pyritty vähentämään epävarmuutta suunnittelemalla ja ennakoimalla, välttämään konflikteja, muuttamaan epäjärjestys järjestykseksi ja diversiteetti yhdenmukaisuudeksi sekä johtamaan muutosta ja kontrolloimaan luovuutta. Organisaatioteoreettisessa mielessä kompleksisuuden näkökulmasta voidaan esimerkiksi konfliktit, monimuotoisuus, epäjärjestys ja muutos nähdä kehitystä edistävinä voimina. Epävarmuus on välttämätön edellytys kehitykselle. (Stacey 2003, 227.)

Kompleksisuuden mukaan tulevaisuus on ennustamatonta ja epävarmaa. Sen hyväksymisestä seuraa strategisen johtamisen ja organisaation kontrollin näkeminen uudella tavalla. Huolimatta kompleksisuuden ilmentämästä radikaalista epävarmuudesta ja olemisen paradoksaalista luonteesta johtamisteoreetikot käyttävät kompleksisuuden käsitteitä yhdistettynä oletuksiin kontrollin ja hallinnan mahdollisuuksista – kuten Stacey (2009) sanoo ”varmuudentieteisiin” (sciences of certainty). Esimerkiksi Pirjo Ståhle (2004), joka on yksi harvoista suomalaisista komplek-

sisuusajattelua johtamiseen soveltaneista, puhuu tutkimuksessaan kontrolloidusta kehityksestä ja kasvusta. Hän olettaa, että organisaation tehokkuutta on mahdollista mitata ottamalla huomioon organisaation systeemiset kytkennät eli syy-seuraus -suhteet. Tutkimuksen kohde on stabiili entiteetti, jota voidaan tarkkailla ulkopuolelta mittaamalla. Sellaiset kompleksisuutta soveltavat teorit, jotka perustuvat formatiiviseen kausaliteettiin – eli oletukseen siitä, että kehitys johtaa johonkin jo ennalta tiedettyyn – vähättelevät ihmisen kykyä oppia ja kehittyä. Vaikka kompleksisuusajattelu tarjoaa uudenlaista oivallusta organisaatioteorioihin, se ei ole sellaisenaan sopiva selittämään ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita. (Aasen 2009, 114 - 122; Demers 2007, 154.)

2.1.6 Yhteenveto strategisen johtamisen perusoletuksista

Strategisen johtamisen klassikot ovat perustana myös tämän päivän strategisen johtamisen ideaalille. Eri strategisen johtamisen perinteiset teoretikot muotoilevat strategian eri tavoin, mutta ideaali perustuu puheeseen kontrollista, hallinnasta, suoraviivaisesta syyn ja seurauksen suhteesta ja onnipotentista johtajuudesta. Koulukuntien väliset erot ovat lähinnä pintapuolisia, koska niiden teorioiden taustalla ovat samat ontologiset oletukset, jotka perustuvat systeemiajatteluun (Stacey 2003, 1 – 15; Aasen 2009, 100; Kovalainen ja Alttonen 2001, 25). Useat kriittiset tutkijat ovat kokeneet nämä julkilausumattomat oletukset ongelmallisiksi (Stacey 2003; Barry & Elmes 1997; Thomas 1998; Whittington 2003; Levy, Alvesson, & Willmott 2003; Vaara, Kleymann ja Seristö 2004; Rasche 2010). Organisaation johtamisen on ymmärretty olevan kompleksinen ilmiö, jota ei ole mahdollista saavuttaa tilastollisilla poikkileikkauksilla (Caldart & Ricart, 2004, 96 – 97).

Perinteiset käsitykset strategisesta johtamisesta vaikuttavat vahvasti myös nykyiseen ajatteluun ja käytäntöön. Ne määrittävät sen mitä strategisen johtamisen pitäisi olla ja mitä sen avulla pitäisi saavuttaa. Ne luovat illuusion täydellisestä johtamisesta, kontrollista ja hallinnasta, jota tulee tavoitella. Epäonnistumiset johtuvat huonosta johtamisesta tai strategian toteuttamisesta. Klassiset strategiateoriat sivuuttavat organisaatioelämän sosiaalisen, kulttuurisen ja poliittisen puolen. Ne ovat makrotason yksinkertaistuksia, joihin eivät elävän elämän mikroprosessit ja monimutkaisuudet mahdu (Aaltonen 2007, 3). Perinteinen käsitys syyn ja seurauksen suhteesta strategian ja lopputuloksen välillä on kyseenalaistettu. Esimerkiksi päätöksenteon on havaittu olevan retrospektiivistä, sillä johtajat tekevät päätöksiä ennen niiden perusteluja. (Vaara, Kleyman ja Seristö 2004, 2; Weick 1995.)

Systeemiajatteluun perustuva strateginen johtaminen sisältää ongelmallisen oletuksen organisaatiosta kokonaisuutena. Strategia on ura jota pitkin tuo suuri kokonaisuus liikkuu. Organisaatioista voidaan osoittaa jäsenet, mutta kokonaisuutta eli systeemiä ei ole olemassa. Organisaatio muodostuu jäsentensä vuorovaikutuksesta ja suhteista. Kun puhumme organisaatioista järjestelminä, systeeminä tai koneina, huomiomme suuntautuu pois siitä mitä koemme ollessamme osa organisaatiota - siitä mitä teemme töissä joka päivä. Makronäkökulma on kuitenkin aina karkea pelkistys, johon yksityiskohdat, paikallisuudet ja hetkellisyydet hukkuvat. Kuitenkin organisaatioiden olennainen voidaan tavoittaa vain hetkessä, paikassa ja yksityiskohdissa.

2.2 Strategia kompleksisessa responsiivisessa prosessissa

Kompleksisuusajattelun on nähty olevan uusi ja radikaali näkökulma johtamis- ja organisaatio-teorioissa. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään kompleksisuuteen ja siihen potentiaalisiin, mitä se tarjoaa johtamis- ja organisaatiotieteille. Kompleksisten responsiivisten prosessien teoria (CRP) sisältää lupaavan vaihtoehdon systeemiteorialle problematisoimalla sen perustavia lähtökohtia. Kompleksisten responsiivisten prosessien -teorian mukaan organisaatio ei ole systeemi vaan koostuu hetkellisistä ja paikallisista ihmisten välisistä vuorovaikutusprosesseista, jotka myös kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti (Stacey 2003, 6; Elias 1998, Aula 2000, 52; Mead 1934/1992). Toisin sanoen kyse on dynaamisista itseorganisoiduvista vuorovaikutuksen malleista ja merkityksistä, joita jatkuvasti muokataan puheessa ja kertomuksissa.

Kompleksisten responsiivisten prosessien (Complex Responsive Processes) teoria, eli lyhyesti CRP, käsitteellistää ihmisten välistä vuorovaikutusta soveltaen kompleksisuusajattelua sekä psykologian, sosiologian ja sosiaalipsykologian teorioita, kuten G. H. Meadin sekä Norbert Eliaksen ajatuksia. (Stacey 2003, 5). Epistemologisesti CRP sijoittuu lähelle Amerikkalaista pragmatismia, sillä sen mukaan tietoa voidaan saada oman kokemuksen kautta (Aasen 2009, 146). Kompleksisuusajattelun käsitteitä on käytetty analogioina kuvaamaan sitä todellisuutta, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuu, mutta myös itse mikrotason vuorovaikutusprosessia. CRP on muunneltu kompleksisten adaptiivisten systeemien teoriasta (CAS) vastamaan paremmin elämän inhimillistä ja sosiaalista luonnetta. Staceyn (em.<) mukaan systeemiajatteluun perustuva CAS -teoria ei ole sellaisenaan sovellettavissa ihmisten tutkimiseen, sillä se ei ota riittävästi huomioon ihmisten intentionaalisuutta, perinpohjaista sosiaalisuutta ja diversiteettiä. CRP ei pyri tarjoa-

maan uutta formaalia mallinnusta organisaatioiden kehittämiseen vaan sen mukaan tutkimuksen tulisi kiinnittää huomiota niihin inhimillisiin kokemuksiin, jotka syntyvät työn arjessa. CRP:n mukaan kiinnostavaa on se, kuinka kaikista tieteellisistä teorioista, tai niiden puutteesta, huolimatta asiat tulevat jollain tapaa tehdyiksi.

2.2.1 Sosiaalinen ihminen

George Herbert Mead (1863 – 1931) on tunnettu sosiologian ja sosiaalipsykologian teoreetikko. Hänen teoriansa symbolinen interaktionismi on selitysmalli ihmisen tietoisuuden kehityksestä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Meadin (1934/1992) mukaan ihmismieli syntyy vuorovaikutuksessa ja kuuluu kaiken sosiaalisen evoluution kanssa samaan prosessiin. Ihmismieli ja sosiaalinen vuorovaikutus eli interaktio ovat saman prosessin kaksi toisistaan erottamatonta puolta. Prosessista käytetään nimeä symbolinen interaktionismi, jonka mukaan yksilöä ja yhteisöä ei voida erottaa toisistaan. Ihmisen tietoisuus ja minä syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja mieli on jatkuvaa subjektiminän ja objektiminän välistä sisäistä vuoropuhelua eli sosiaalisen ryhmän vuoropuhelun sisäistymistä yksilöön. Ihmisten välinen vuorovaikutus on eleestä ja vastareaktiosta muodostuva prosessi, jossa eleen esiin nostama reaktio on samalla uusi ele. Ihmismieli on olemassa vain suhteessa toisiin.

Myös muiden psykologian teoreetikkojen mielestä subjektiivinen mieli on myytti, joka luo illuusioita ihmisen itseriittoaudesta ja autonomiasta (Stolorow & Atwood 1992, 9 - 10). Individuaalisuutta korostava ajattelu on vaikuttanut – ei vain huippujohtajista kertovien sankaritarinoiden syntyyn – vaan myös useimpiin johtamisteorioihin. Käsite mielestä erillisenä entiteettinä on tuottanut käsityksen siitä, että koska emme voi koskaan täysin ymmärtää toisiamme vaan olemme yksinäisiä oman mielemme vankeja. Tämä ontologinen individualismi implikoi yksilön jonkinlaista vieraantuneisuutta muista. Kuitenkin itsetunto, persoonallinen identiteettimme ja kokemuksemme itsestämme ovat riippuvaisia sosiaalisesta ympäristöstämme, kuten Meadin (1934/1992) symbolisen interaktionismin teoria osoittaa.

Ihmiset sopeuttavat olemistaan toisiinsa ja käyttävät apuna merkityksellisinä symboleja, kuten kieltä (Goody 1995, 11 – 16). Merkityksellinen symboli (significant symbol) tarkoittaa elettä, jolla on jokin merkitys ja idea, jonka se herättää esiin toisessa sosiaalisen aktin osapuolella. Eleestä on tullut merkityksellinen symboli, kun ele onnistuu herättämään saman merkityksen

molemmissa osapuolissa, eli kun sillä on sama vaikutus siihen yksilöön joka tekee eleen kuin siihen joka vastaa eleeseen. Ele yleisenä (general) viittaa johonkin objektiin, joka on kaikille sosiaaliseen aktiin osallistuville yhteisesti tunnettu ja tuo ele ääneen lausuttuna situationaalisena on yleisen erityinen (particular) emergentti hetkellinen ilmentymä. Kielemme muodostuu merkityksellisistä eleistä eli äänneistä. Kun merkityksellisen symbolin herättämä idea, asenne tai tunne on samankaltainen kaikissa osapuolissa, ihmisten on mahdollista virittäytyä ja mukautua toisiinsa.

“Gestures become significant symbols when they implicitly arouse in an individual making them the same responses which they explicitly arouse, or are supposed to arouse, in other individuals, the individuals to whom they are addressed.. “ (Mead 1934/1992, 47)

Merkityksellisellä symbolilla on siis sama merkitys sekä eleen tekijälle, että siihen vastaavalle henkilölle. Eleen tekevä osapuoli on siis jo tietoinen eleen merkityksestä toiselle osapuolelle, joten hänen tekemänsä ele on jo herättänyt hänessä saman reaktion tai responssin, kuin toisessa osapuolella. Elettä ja responssia ei voida erottaa toisistaan.

Ihmismieli koostuu merkityksellisistä symboleista eli tajunta ja älykkyys ovat yksilön sisäistä vuoropuhelua, joka muodostuu samasta eleen ja vastareaktion prosessista, kuin sosiaaliset kahden tai useamman ihmisen väliset vuorovaikutustilanteet. Ihmisen tajunta on muodostunut sosiaalisen vuorovaikutuksen sisäistyessä. Ajattelussamme merkityksellisillä symboleilla on aina samalla myös yleinen merkitys. Sisäistyneistä yleisistä merkityksistä Mead käyttää termiä yleistetty toinen, joka tarkoittaa sitä, että sekä vuorovaikutuksessa, että myös sisäisessä vuoropuhelussa, otamme aina toisten ihmisten asenteen itseämme kohtaan. Yksilö on läpeensä sosiaalinen, koska mieli on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentunut ja ihmisellä on kyky tarkastella itseään muiden näkökulmasta. Se, että eleen tiedetään herättävän samankaltaisen reaktion myös muissa ihmisissä, toimii myös sisäistyneenä sosiaalisena itsekontrollina. (Mead 1934/1992, 45 – 46.)

Voimme valikoida eleitämme sen mukaan millaisia vastareaktioita haemme. Toisaalta emme voi kuitenkaan, koskaan päättää millaisen vastauksen saamme eleeseemme. Vastareaktio toimii jälleen uutena eleenä ja näin eleestä ja vastauksesta muodostuu dynaaminen vuorovaikutusprosessi, jonka tulosta ei voi kukaan ennalta määrätä tai tietää.

"Mind arises through communication by a conversation of gestures in a social process or context of experience.." (em.)

Ihmiset tekevät yleistyksiä olemassa olevista teemoista, mutta voidakseen toimia heidän täytyy muodostaa yksityiskohtainen, situationaalinen merkitys eli käytännöllistä yleinen teema. Sosiaaliset objektit eli yleistyksiset tai idealisaatiot ovat yhteisesti tunnettuja teemoja, mutta niiden merkitys ei ole universaali. Yleisen teeman merkitys tietyssä hetkessä on aina erityinen keskustelun ja neuvottelun tulos. Tämä yleisen yksityiskohtaistaminen tai erityistäminen on sosiaalinen prosessi, jonka tuloksena selviää, mitä yleistys tarkoittaa juuri siinä tietyssä tilanteessa niille tietyille ihmisille. Prosessi on Meadin sosiaalisen aktin mukaisesti vastavuoroinen, eikä kukaan voi yksinään sitä hallita vaan merkitys syntyy vähitellen. Kehkeytyvä merkitys yleensä poikkeaa siitä, mitä kukaan prosessiin osallistujista aluksi aikoi tai odotti. Merkitysten luominen on siis kompleksinen responsiivinen itseorganisoitumisen prosessi, jota luonnehtii epävarmuus ja ennakoimattomuus. (Aasen 2009, 131 – 132.) Keskustelun suunta voi muuttua hyvin yllättäen ja pienestäkin asiasta voi kasvaa suuri. Vuorovaikutusprosessin kautta teemat voivat saada täysin uusia emergentejä merkityksiä. Esimerkiksi strategian jalkautuminen on juuri tällainen prosessi, jossa yleisiä abstrakteja teemoja tulkitaan yhdessä toiminnaksi.

Meadin termein selitettynä organisaatiot ovat yleistettyjä toisia, jotka koetaan yleisinä taipumuksina vastata tietyssä tilanteessa tiettyyn eleeseen samalla tavoin. Päätäjien luomat säännöt, kuten strategia tai tulostavoitteet, ovat vain eleitä, arvojen artikuloitua tai Meadin sanoin sosiaalisia objekteja, jotka täytyy operationalisoida. Kaikki riippuu siitä, kuinka ihmiset käytännöllistävät nämä tavoitteet. Ne eivät ole stabiileja tai rajallisia kokonaisuuksia, joten niitä ei voi tavoittaa sellaisenaan. Ne ovat eri hetkinä eri paikoissa eri tavoin ilmeneviä, mutta silti pysyviä. Ne tavoitetaan vasta erityistämisen kautta eli kun ne ilmenevät toiminnassa. Ne ovat paradoksaalisesti samaan aikaan säännöllisiä ja epäsäännöllisiä ja pysyviä ja muuttuvia. Sen vuoksi kukaan ei hallitse merkityksiä, koska vaikka olemme pakotetut käyttämään niitä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ne eivät ole pysyviä. (Goody 1995, 8.) Valtasuhteet vaikuttavat aina ihmisten kertomuksiin eli määrittelevät mitä voi kertoa ja miten (Saastamoinen 2006, 177). Eliaksen ajatukset ovat yhteneviä Meadin teorioiden kanssa, mutta hänen näkökulmansa on yhteiskunnallinen.

2.2.2 Yhteiskunta on sosiaalinen prosessi

Norbert Elias on 1897 – 1990 elänyt sosiologi, jonka pääteos on teoria nykyisen sivilisaation kehityksestä. Eliaksen (1998, 40 – 93) mukaan sivilisaatio ja länsimaiden sivistys on ihmisten selviytymisestä kertova evoluutioprosessi. Keskiajalta tähän päivään on länsimainen yhteiskunta monimutkaistunut ja työnjako on eriytynyt, jonka myötä ihmiset ovat tuulleet riippuvaisemmiksi toisistaan ja ihmissuhteissa menestyminen on elämässä menestymisen ehto. Itsekontrolli mahdollistaa menestyksekkään vuorovaikutuksen ja ilman sivistyksen tuomaa itsekontrollia ihmiset olisivat alttiimpia eläimellisille vaistoille ja herkempiä reagoimaan impulsiivisiin ärsykkeisiin. Ylempien yhteiskuntaluokkien tapasäännöt ja normit ovat pikku hiljaa tulleet erottamattomaksi osaksi myös kansan kerroksissa elävien ihmisten persoonallisuutta ja ne ovat muuttuneet itsekontrollimekanismeiksi. Tapojen ja sääntöjen tarkoitus on ollut eläimellisten vaistojen ja impulssien hallitseminen. Kun esimerkiksi aggression hallinta on lisääntynyt, niin selviytyminen sosiaalisissa tilanteissa on helpottunut. Elias yhdistää ihmisten psykologisen muutoksen yhteiskunnan muutokseen. Ihmiskunnan sivistys on kulkenut käsi kädessä yhteiskunnan monimutkaistumisen ja toimintojen eriytymisen kanssa. Kun ihmisten riippuvuussuhteet ovat monimutkaistuneet, on myös ihmissuhteissa pärjäämisestä tullut elinehto.

Ihmiskunnan muutos ei ole rationaalisesti suunniteltu tai ylhäältä johdettu, mutta ei myöskään sattumanvaraista epäjärjestelmällisten tapojen tuleamista ja menemistä. Yhteiskunnat ovat muodostelmia, joita kukaan ei ole suunnitellut, mutta joilla on silti rakenne ja järjestys. Useista yksittäisistä suunnitelmista ja toiminnoista muodostuva ”verkko” voi aiheuttaa muutoksia ja muodostaa järjestystä, joka ei ole kenenkään yksin luoma tai suunnittelema. Elias kutsuu tätä järjestystä sosiaalisesti järjestykseksi, joka muotoutuu toisistaan riippuvaisten ihmisten impulssien ja ponnistelujen kautta. Tämä järjestys nousee ihmissuhteiden verkoston autonomisesta dynamiikasta, joka määrää historiallisten muutoksen suunnan ja on voimakkaampi kuin siinä mukana olevat yksilöt. Kun yhä useampien ja useampien ihmisten täytyy sovittaa käyttäytymisensä yhteen toisensa kanssa, toimintojen verkosto täytyy organisoida tarkemmin ja täsmällisemmin, jotta jokaisen yksilön toiminta voisi täyttää sosiaalisen tarkoituksen. Yksilö on pakotettu sääntelemään käyttäytymistään entistä hienovaraisemmin. Kompleksisessa yhteiskunnassa menestyminen vaatii itsekontrollia, jonka mekanismit ovat pikku hiljaa muuttuneet automaatioiksi ihmisten mielisä. (Elias 1998, 52.)

Eliaksen teoriassa keskeistä on valta, joka on Eliakselle (1998, 116 – 119) suhdekäsité eikä omistettava ominaisuus. Valta ilmenee aina hetkellisesti tietyssä ihmisten välisessä kohtaamisessa ja ilmentää heidän riippuvuutta toisistaan. Jos riippuvuutta ei ole lainkaan, ei ole myöskään valtaa. Riippuvuus syntyy niistä merkityksistä ja tarkoituksista, joita ihmisillä on toisilleen ja riippuvuus määrittää sen kuinka paljon valtaa jollakin on johonkin toiseen. Sääntöjen ohjaamia ihmissuhteita ei voida ymmärtää, jos nojataan oletukseen siitä, että säännöt ovat universaaleja muuttumattomia ihmissuhteiden ominaisuuksia. Yhteiskunnan valtasuhteet määräävät hyväksyttävät olemisen tavat. Ihmiset tai ryhmät, joilla on jokin tarkoitus toisilleen myös rajoittavat toisiinsa. Valtasuhteen määrittää se, kumpi suhteen osapuoli on riippuvaisempi toisesta eli kummalla on suurempi mahdollisuus evätä toiselta jotain hänelle välttämätöntä. Mahdollisuus asettaa rajoitteita toisille, ovat epätasaisesti jakaantuneet, eli kaikilla ei ole yhtä paljon valtaa. Valtasuhteet saattavat muuttua äkillisesti tai pikku hiljaa ajan kanssa. Keskinäisriippuvuuksien epätasapaino määrää sen kuka voi esittää vaatimuksia, joihin muiden täytyy sopeutua.

Eliaksen (1998, 117) mukaan ihmisten keskuudessa absoluuttinen kaaos on mahdottomuus, sillä yhdessä elämisen pakotteet ja mahdollisuudet muodostavat aina autonomisesti järjestystä, jota kukaan ei ole yksinään suunnitellut tai ohjannut. Elias haluaa kuitenkin muistuttaa että tämä itseorganisoitua järjestys ei tarkoita samaa, kuin laki ja ääneen artikuloitu järjestys vaan Elias kuvailee sitä luonnolliseksi järjestykseksi, joka emergoituu ihmisten kanssakäymisessä valtasuhteiden dynamiikassa ja jota kukaan yksilö ei yksin voi hallita tai muuttaa.

2.2.3 Peli -teoria vuorovaikutuksen mallina

Eliaksen peli -teoriaa voidaan käyttää metaforana kuvaamaan ihmisten vuorovaikutusta. Elias puhuu erilaisista ihmissuhteista ja niissä ilmenevästä vallasta käyttäen erilaisia peliasetelmia metaforina. Pelin ehtona on aina keskinäinen riippuvuus, joka tarkoittaa että osallistujilla on valtaa toisiinsa, vaikka se ei olisikaan tasapuolisesti jakautunutta. Jos ei ole riippuvuutta ei ole myöskään peliä eli suhdetta. Pelejä voi pelata kaksi tai useampi osallistujaa ja mitä enemmän pelaajia tulee mukaan, sitä monimutkaisemmaksi ja vaikeammin hallittavaksi peli muuttuu. Monimutkaisessa usean osallistujan pelissä osallistujat eivät voi enää hahmottaa pelin kokonaisuutta mielessään ja oman siirron tekeminen muuttuu vaikeammaksi. Siirtoja joudutaan tekemään turvautumalla vain tilanteen osittaiseen hahmottamiseen ja reagoimalla lähimpien osallistujien siirtoihin. Peli on saanut yksittäisistä pelaajista riippumattoman luonteen, joka kuitenkin vaikuttaa

kaikkiin osallistujiin ja on heidän vuorovaikutuksestaan muodostunut. Peliä ja pelaajia voidaan tarkastella erikseen, mutta ei toisistaan erillisinä. Ihmiset, jotka ovat riippuvaisia monista ihmisistä, käyttäytyvät näiden riippuvuuksien pakottamina. Se millaiseksi ihmiset kehittyvät riippuu heidän elämänsä ihmissuhteista ja niiden keskinäisriippuvuuksien aiheuttamista rajoitteista. Riippuvuudet pitävät sisällään voimaa, joka ilmenee ihmisten välisissä suhteissa valtana, joka ohjaa yksilöitä. (Elias, 1998 121 – 133.)

Eliaksen ajatukset ovat tärkeitä siksi, että niiden valossa yhteiskunta ja ihminen ovat saman ilmiön eri puolia, mutta eivät erillisiä. Ihmistä ei voi ymmärtää ilman yhteiskunnan ymmärtämistä ja yhteiskuntaa ymmärtääkseen täytyy oppia ymmärtämään sen jäseniä. Eliaksen ajatukset vallasta relationaalisena, asettavat myös vaikutusvaltaisimpien ihmisten aseman riippuvaiseksi toisista ihmisistä. Organisaation johtajan päätösvalta ilman työntekijöitä olisi olematonta. Ihmisten välinen riippuvuus ja sen epätasaisuutena ilmenevät valta-asetelmat muodostavat sosiaalisen järjestyksen eli yhteiskunnan. Yhteiskuntaa ei voida ymmärtää kokonaisuutena, vaan on alati valtasuhteiden dynamiikassa muuttuva prosessi, joka koostuu ihmisten asennoitumisesta toisiinsa heidän rajoittaessaan ja mahdollistaessaan toistensa käyttäytymistä.

2.2.4 Kompleksiset responsiiviset prosessit eli vuorovaikutuksen mallit

Organisaatiot eivät ole staattisia entiteettejä vaan jatkuvan vuorovaikutuksen eli ihmisten eleiden ja reaktioiden, kielen eli puheen ja kirjoitusten sekä ruumiinkielen muovaamaa sosiaalista kudosta. Ei ole olemassa universaalia jaettua merkitystä tai ymmärrystä organisaatiotodellisuudesta, sillä yleisiä jaettuja merkityksiä jatkuvasti erityistetään, jonka kautta ne saavat uusia muotoja ja kehittyvät joksikin muuksi. Konsensuksen, tasapainon ja integraation lisäksi organisaatiossa on yhtä paljon konflikteja, erimielisyyksiä ja disintegraatiota. Sen sijaan että järjestys ja epäjärjestys ajateltaisiin erillisinä ominaisuuksina – erotellen esimerkiksi ne asiat jotka ovat järjestyksessä ja ne jotka eivät – voidaan CRP:n mukaan todeta, että niitä ei voida erottaa vaan epäjärjestyksessä ilmenee tiettyä järjestystä joka hetki. Järjestys on toisistaan riippuvaisten ihmisten välistä sosiaalista järjestystä joka muotoutuu, kun ihmiset rajoittavat ja mahdollistavat toinen toistensa toimintaa ja olemista. (Elias 1998; Stacey 2003; Aasen 2009; Aaltonen & Kovalainen 2001, 35 – 36.)

Ihmisten suhteessa oleminen perustuu simultaanisesti sekä konsensukseen että konflikteihin. Tämän suhteessa olemisen paradoksin mukaan ihmiset tekevät yhteistyötä, mutta silti kilpailevat

keskenään samaan aikaan. Tämä on prosessi jonka kautta ihmiset selviytyvät monimutkaisessa ja ennustamattomassa organisaatiotodellisuudessa. Kompleksiset responsiiviset prosessit voidaan ymmärtää kommunikointina, valtasuhteina ja ihmisten valintojen välisenä vuorovaikutuksena. (Stacey & Griffin 2006, 4) Organisaatioita voidaan ymmärtää vain oman kokemuksen kautta osallistumalla yhdessä muiden kanssa vuorovaikutuksen mallien luomiseen. (Stacey & Griffin 2006, 2) Työn ja sen tulosten laatua voidaan kehittää vuorovaikutusta ja ihmissuhteiden toimivuutta edistämällä.

CRP:n mukaan tulevaisuutta rakennetaan jatkuvasti uudelleen tässä hetkessä muuttaen samalla menneisyyttä. Kehitys määräytyy intersubjektiiivisten ihmisten välisissä kompleksisissa ja responsiivisissa prosesseissa ja se on paradoksaalisesti sekä jatkuvaa, että kuitenkin muuttuvaa. Organisaatiot ovat vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan malleja, joita iteroidaan eli toistetaan nykyhetkessä. Yksittäisten ihmisten tai ihmisryhmien on mahdotonta olla organisaation ulkopuolella ja vaikuttaa sieltä muihin organisaation jäseniin, koska vuorovaikutuksesta ei synny mitään kokonaisuutta tai systeemiä, joka olisi siitä erillinen. Vuorovaikutuksesta seuraa vain lisää vuorovaikutusta, joten organisaatioita tutkiessamme, tutkimme sosiaalista toimintaa. (Aasen 2009, 128–130; Stacey & Griffin 2005.)

Ihmisten suhteessa oleminen on aina valtasuhteessa olemista, joka on itseorganisoituvaa ja johtaa ajattelu-, puhe- ja toimintamalleihin, jotka ovat itsessään hetkellinen kokemuksen järjestys. Ihmisillä on mahdollisuus reflektioon ja spontaaniin käyttäytymiseen sekä kyky omaksua toisten näkökulma. Sen vuoksi ihmiset ovat kykeneviä punnitsemaan eri vaihtoehtoja ja valitsemaan niiden välillä. Perinteisen strategisen johtamisen ajatus strategian jalkauttamisesta olettaa ihmisten olevan adaptiivisia sopeutuen strategiaan sääntöihin. CRP:n mukaan ihmiset eivät ole vain adaptiivisia vaan *responsiivisia*. (Stacey 2003, 258.)

Vuorovaikutus johtaa erilaisten ideologioiden kehkeytymiseen, jotka kehittyvät edelleen kuviteluiksi, idealisoiduiksi ja yleistetyiksi ”kokonaisuuksiksi”, joiden ajatellaan olevan ”totuuksia”. Tullessaan käytännöllistetyiksi ”totuudet” voidaan vahvistaa tai kieltä tai niitä voidaan muuttaa. Vuorovaikutuksen mallit valtasuhteineen ja ideologioineen eivät ole universaaleja ja pysyviä vaan ne ovat olemassa vain hetkessä ja paikassa tiettyjen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa yleistyksiä erityistetään. CRP:n mukaan yksilöt ja sosiaaliset suhteet sekä yksilölliset ja kollektiiviset identiteetit ovat vain näkökulmia samaan ilmiöön eli *suhteessa olemiseen*.

Kompleksisten responsiivisten prosessien näkökulmasta organisaation inhimillisten ja sosiaalisten käytäntöjen huomiotta jättäminen tutkimuksessa on vakava laiminlyönti. Organisaatioiden rajoitteet ja mahdollisuudet eivät synny strategian seurauksena vaan mikrotason sosiaalisissa prosesseissa ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden dynamiikasta. Todellinen strategia on organisaation jatkuvasti muuttuva identiteetti tai teema, jota toistetaan paikallisissa kommunikaatioprosesseissa ja jolla ei ole yhtä ainoaa merkitystä. Tavat puhua ja ajatella ovat kaiken toiminnan lähtökohta. Uskomukset ja oletukset maailmasta ja todellisuuden luonteesta ovat sidoksissa käytännön toimintaan. Organisaatiossa olemisen tavat ja organisaation identiteetti määräytyy sen mukaan millaisiin ontologisiin oletuksiin esimerkiksi muutoksesta, tiedosta, ihmisestä ja syy - seuraus -suhteista sen johtaminen perustuu. (Stacey 2003, 2010; Stacey & Griffin 2005.)

2.2.5 Systemiälykkyyden vastaus kompleksisten responsiivisten prosessien teoriaan

Suomessa systeemiajattelua yhdistettynä organisaatioiden tutkimiseen ovat vahvimmin vieneet eteenpäin Esa Saarinen ja Raimo Härmäläinen (Luoma, Härmäläinen & Saarinen 2009, 3). Heidän kehittämänsä systeemiälyn käsite viittaa kokonaisvaltaiseen dikotomiat ylittävään integroivaan näkökulmaan. Systeemiäly on johtajan kyky toimia kompleksisessa systeemissä todellisuudessa (Luoma ym. 2009, 3).

”Tarkoitamme systeemiälyllä älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti. Systeemiälykäs henkilö osaa toimia järkevästi monimutkaisissa systeemirakenteissa. Kokonaisuus muovaa häntä ja hän osaltaan itse muovaa kokonaisuutta - usein intuitiivisesti, vaistomaisesti, tiedostamattaan mutta tavalla, jota on olennaisen tärkeä ymmärtää.” (Systeemiälyn tutkimusryhmä)

Luoma ym. (2009, 3 – 5) kiistävät Staceyn systeemiajattelua kohtaan tähtäämän kritiikin. He ovat sitä mieltä, että CRP ja systeemiajattelu ovat enemmän toisiaan täydentäviä, kuin vastakkaisia näkökulmia. Heidän mukaansa Staceyn väite siitä, että systeemiajattelu asettaisi toimijat automaattisesti systeemin ulkopuolelle, on väärä. He myös huomauttavat, että muutkin systeemiajattelun soveltajat ovat sitä mieltä, että systeemit eivät välttämättä ole olemassa fyysisesti vaan ainoastaan käsitteellisesti. Tärkeintä on huomioida se, kuinka systeemin käsitettä voidaan käyttää ajattelun välineenä.

Systeemiajattelussa ajattelua ja toimintaa tarkastellaan usein erillisinä. Luoma ym. (2009, 2 - 13) näkevät CRP -teorian systeemiajattelun täydennyksenä, sillä se kuvaa ajattelun ja toiminnan välistä prosessia. CRP tarvitsee myös systeemiajattelua käsitteellisten kokonaisuuksien hahmottamiseen, sillä ne ovat välttämättömiä ajattelun välineitä. Esimerkiksi ihmisryhmät, kuten perhe tai organisaatio, voidaan ajatella käsitteellisesti kokonaisuutena eli systeeminä. Systeemiälyn teorian mukaisesti ihminen subjektina toimii organisaatiossa käsittäen itsensä osaksi kokonaisuutta eli systeemiä. Hän kykenee ottamaan vastaan holistista palautetta systeemistä ja vaikuttamaan itse systeemiin. Systeemiälyyn kuuluu olennaisesti proseduraalisia, relationaalisia ja adaptiivisia kykyjä ymmärtää mikä toimii missäkin tilanteessa ja kontekstissa. Systeemiälyä ei voida korvata etukäteen määriteltyihin sääntöihin perustuvalla tiedolla. Määrittäminen siitä, mikä toimii missäkin tilanteessa on relatiivinen systeemin muuttuvien rajojen ja dynamiikan vuoksi. Systeemiälyn teoria viittaa siis siihen, että myös systeemi on relatiivinen käsite.

Luoma ym. (2009, 7) päätyvät lopulta perustelemaan ajatuksiaan nojautuen niiden pragmaattisiin implikaatioihin. He perustelevat systeemiajattelua sillä, että se helpottaa organisoimista. He ovat oikeassa siinä, että systeemiajattelua käytetään päivittäin organisaatioiden johtamisessa ja ilman sitä voi olla vaikea tulla toimeen. Tarvitsemme pelkistämistä ja reifioimista. Myös Stacey (2010, 109) puhuu tästä oman välittömän kokemuksen ensimmäisen ja toisen asteen abstrahointeina. Ensimmäisen asteen abstrahointi on yhtä välittömän kokemuksen kanssa ja toisen asteen abstrahointi on kokemuksesta etäännyttämistä ja sen yleistämistä. Stacey puhuu ideologioista, jotka ovat kuvitteellisia kokonaisuuksia. Samalla tavoin Luoma ym. (em.) ajattelevat systeemin käsitteen. Tsoukas ja Hatch (2001) puhuvat tästä etäännyttämisestä omasta kokemuksesta, joka mahdollistaa kokemuksen kertomisen ja selittämisen ja sen liittämisen osaksi muiden kokemusta. Organisaatioiden johtaminen vaatii asioiden abstrahointia ja yleistämistä. On hankalaa kuvitella johtamista tai johtajuutta ilman käsitystä organisaatiosta ja kokonaisuuksien käyttämistä ajattelun apuna. Luoman ym. mukaan ihmiset kykenevät olemaan läsnä päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja silti ajattelemaan organisaatiosta systeemisesti.

“Organizations might not be systems in any ontological sense, and still it might prove useful to approach them systematically and with the aid of systems tools.” (Luoma ym. 2009, 7)

Luoma ym. ovat sitä mieltä, että systeemin käsitettä tarvitaan ja tullaan joka tapauksessa käyttämään päivittäisessä organisaatiomaailmassa. Heidän mukaan systeemin käsitteen käyttäminen vain käsitteellisenä välineenä irtisanoutuu jo itsessään pois Staceyn väittämästä toimijuuden ul-

kopuolisuuden ajatuksesta. Kuitenkin oman olemisensa reifiointi systeemin tasolle irrottaa meidät välittömästä kokemuksesta, jolloin näkökulma omaan itseemme on väistämättä ulkopuolinen. Stacey'n väite siitä, että organisaatioiden tarkastelu systeemeinä jättää varjoonsa aidon hetkellisen vuorovaikutuksellisen tapahtumisen, on edelleen perusteltu. Stacey'n kritiikin kohde on ensisijaisesti ontologinen näkemys organisaatioista. Jos tarkastelemme organisaatiota systeemin eli käsitteellisen kokonaisuuden tasolla, tulemme kertoneeksi siitä vain pintapuolisia yleistyksiä. Organisaatio-ontologian muutos kohdistaa huomion siihen, mitä organisaatiot todellisuudessa ovat ja mistä niiden muutos kumpuaa. Luoman ym. mukaan CRP on hyödyllinen systeemiajattelua täydentävä mallinnus siitä, mitä tapahtuu organisaatioiden paikallisella tasolla. Stacey'n mukaan ei ole muuta, kuin paikallinen ja hetkellinen tilanne. Kaikki muu on kokemuksesta etäännyttä abstrahointia.

Systeemiäily saa perustansa pragmaattisista lähtökohdista. Sen mukaan hyvää ja oikeaa on se mikä toimii, eikä metodi sinänsä. Tärkeämpää on siis saada tulipalo sammumaan, kuin tapa jolla se tehdään. Tieteellisessä keskustelussa ei kuitenkaan voida nojautua vain käytännössä toimiviksi osoitettuihin näkökulmiin, muuten alistumme asumaan Platonin luolassa. Käsityksemme todellisuudesta antaa meille perustan toimia ja organisaatioiden ymmärtäminen systeemeinä johtaa tiettyihin ongelmallisiin oletuksiin, joita on aiemmin tässä kappaleessa käyty läpi. Vaikka tieteelä on oma jalo päämääränsä totuuden etsimisessä on toivottavaa, että teorioista voidaan johtaa parempia ja tehokkaampia välineitä myös käytännön arkielämään. Luoma ym. ovat kuitenkin oikeassa siinä, että vuorovaikutuksessamme etäännytämme itsemme kokemuksestamme ja abstrahoidimme ja yleistämme paikallista ja hetkellistä. Kokonaisuuden käsitteet ovat olennainen osa ihmisen ajattelun yleistävää toimintaa, mutta ne eivät perustele systeemiajattelun relevanssia.

2.2.6 Narratiivisuus käytännöllisenä suhteena kompleksisuuteen

Kompleksisuus on yhdistetty organisaatioihin lähinnä teoreettisesti ja sitä on kritisoitu sen soveltumattomuudesta käytäntöön (Demers 2007, 154). Tsoukasin ja Hatchin (2001) mukaan ihmisten selviytyminen kompleksisessa todellisuudessa riippuu heidän kyvystään tarinoida (narrate). Tsoukas ja Hatch (em.) erottavat kaksi erilaista ajattelutraditiota mukailemalla Brunerin (1986) loogistieteellistä ja narratiivista tietämisen tapaa. Tsoukasin ja Hatchin mukaan johtamiseen tarvitaan faktatiedon lisäksi, myös tarinoita ja kertomuksia. Narratiivinen tietämisen tapa kompensoi loogis-tieteellisen tietämisen puutteita. Yhdistämällä kompleksisuuden käsitteet narratiivi-

seen ymmärtämisen traditioon on mahdollista sivuuttaa loogistieteellisen systeemiajattelun rajoitteet.

Loogistieteellinen ajattelu perustuu propositionaaliseen tietoon eli erilaisiin loogisiin väitteisiin. Väitteiden eli propositionoiden faktaperusta on johdettu menneistä tapahtumista ja sen tarkoitus on ohjata toimintaa tulevaisuudessa. Väitteet ovat selityksiä toistuville ilmiöille ja oletuksena on, että niiden avulla voidaan hallita tulevaisuutta. Propositionit ovat luonteeltaan abstrakteja, mikä mahdollistaa niiden siirtämisen kontekstista toiseen. Tästä yleisestä luonteestaan johtuen ne eivät voi auttaa erityisissä tilanteissa tai yksittäisessä kokemuksessa. (Tsoukas & Hatch 2001, 992.)

Narratiivisessa tietämisessä kausaalisuus on erilaista, kuin propositionaalisessa tietämisessä. Loogis-tieteellinen ajattelu pyrkii universaaleihin totuusmääritelmiin (jos x , niin y), mutta narratiivinen tapa antaa tilaa erilaisille selityksille, siitä mikä, miksi ja miten jokin johti johonkin, kuten tarinassa ”*kuningas kuoli ja sitten kuningatar kuoli*” yhteys kahden kuoleman välillä voidaan selittää monella tavalla. (Tsoukas & Hatch 2001, 981–982.)

Johtaminen, joka perustuu ainoastaan propositionaaliseen tietoon, törmää paradokseihin, joita ei voida käsitellä loogis-tieteellisellä ajattelulla sen rajoittuneisuuden vuoksi. Narratiivista ajattelua tarvitaan, jotta voidaan paikata näitä rajoitteita. Loogistieteellinen ajattelu perustuu yleistyksiin; se jättää sääntöjen päämäärät avoimiksi; sitä määrittelee johdonmukaisuus, yhtenäisyys ja ristiriidattomuus ja se ei ota huomioon aikaa. Loogistieteellinen propositioneihin perustuva ajattelu vaatii paradoksien sivuuttamista, mutta ne tulevat vastaan käytännössä. Oheinen taulukko ilmentää narratiivisuuden tarkennuksia loogistieteelliseen ajatteluun.

Loogistieteellisen ajattelun rajoitteet	Narratiiviset tarkennukset
Epätäydelliset yleistykset	Kontekstuaalisuus ja refleksiivisyys
Piiloiset perustelut	Päämäärien ja motiivien ilmaisu
Edellyttää yhtenäisyyttä ja ristiriidattomuutta	Ajallinen (temporaalinen) sensitiivisyys

Taulukko 2 Loogistieteellinen ja narratiivinen ajattelu (Tsoukas & Hatch 2001, 994)

Säännöt perustuvat menneisyyden onnistumisista ja epäonnistumisista johdettuun tietoon, ja ihmisillä on jo historiallinen ymmärrys niistä. Menneisyydestä johdettu, koottu ja koodattu tieto ei kuitenkaan välttämättä ole käytännöllistä tietyssä erityisessä tilanteessa. Yleisyys on sääntöjen ja

olemisen ehto, mutta niiden täytäntöönpano tapahtuu paikallisissa konteksteissa, joissa ainutlaatuiset tapahtumaketjut esiintyvät tavalla, jota säännön faktuaalinen perusta ei määrittele. Tilanteet, joihin toimijat käytännössä joutuvat, ovat aina ainutlaatuisia eikä niitä voida määritellä etukäteen. Toisin sanoen yleisten sääntöjen paikallisen implementaation määrittelemättömyyttä ja ennustamattomuutta ei voida sivuuttaa. (Tsoukas & Hatch 2001, 993.)

Propositionaaliseen tietoon perustuvat säännöt, jättävät niiden perustelut avoimeksi. Säännöt ovat apuvälineitä, joilla pyritään tiettyyn päämäärään, joka on samalla säännön oikeutus. Säännöt siis viittaavat aina johonkin tavoitteeseen, eivätkä ole itsessään ultimaattisia. Esimerkiksi kaupungin strategisten ”sääntöjen” perustelu voi olla asukkaiden hyvinvointi. Perustelut ovat kuitenkin epäsuoria eivätkä sisälly sääntöihin sellaisenaan. Toisinaan sääntöjä täytyy rikkoa päästäkseen tavoiteltuun päämäärään. Päämäärät ja perustelut eivät sisälly loogistieteellisen ajattelun propositionaaliseen tietoon, mutta ne voidaan artikuloida narratiivisen ajattelun keinoin. Loogistieteellistä ymmärrystä voidaan täydentää tuomalla sääntöjen perustelut esiin narratiivien avulla. Kerronnalla saadaan tarinoiden kausaliteettia ja lineaarisuutta, jota ei todellisuudessa ole. Narratiivisuus on keino tuoda toimintaan motiivit ja *tarkoitus*. (Tsoukas & Hatch 2001, 994.)

Propositionaalinen tieto johtaa paradokseihin, koska se edellyttää loogista, lineaarista syyn ja seurauksen suhdetta, mutta jättää ajan huomioimatta. Paradoksi tarkoittaa sitä, että syyn ja seurauksen suhde eli kausaliteetti muotoutuu kehämäiseksi ja alkaa viitata takaisin itseensä. Jos syytä ja seurausta ei voida erottaa toisistaan, syntyy logiikan mukaan ristiriita. Ajallisuus on olennaista narratiivisessa ajattelussa ja siksi se täydentää logiikan rajoitteita. Kerronnallisen ja tarinoivan ajattelun huomioiminen mahdollistaa tutkijalle kompleksisten ilmiöiden ymmärryksen. Tulkinallisesta näkökulmasta kompleksisuusajattelun käsitteet ovat metaforia, jotka kiinnittävät huomion uusiin ilmiöihin ja auttavat meitä näkemään uudella tavalla. Narratiivisuus on toisen asteen kompleksisuutta. Organisaation paradoksaalisuuden ymmärtäminen, auttaa ymmärtämään sitä kompleksisena ilmiönä. (Tsoukas & Hatch 2001, 987–995.)

Strategisen johtamisen näkökulmasta Tsoukasin ja Hatchin ajatukset ovat varteenotettavia. Jos organisaatioiden ajatellaan koostuvan kompleksisista prosesseista hyväksytään niiden olemassaoloa luonnehtiva paradoksaalisuus, epälineaarisuus, ennustamattomuus ja emergenssi. Loogistieteellinen propositioihin perustuva johtaminen ei kykene täysin ymmärtämään, sitä mitä se yrittää hallita. Käytännössä tämä näkyy johtamisen ongelmina ja koettuna hankaluutena. Propositionaaliseen ajatteluun perustuva suunnittelu törmää organisaation kompleksisuuteen käytännössä.

Strategia voi sysätä organisaation jäsenten sosiaaliset prosessit kehittymään uusiin suuntiin, mutta kehityksen polkua tai tulosta ei voida etukäteen ennustaa. Strategia proposionaalisena sääntönä tai ohjekokoelmana on vain yleistys, joka tarvitsee narratiivisuutta saadakseen merkityksen hetkessä ja paikassa. Strategian jalkautuminen symbolisen interaktionismin yleistämisen ja erityistämisen prosessina painottaa narratiivisen ajattelun tarvetta.

2.2.7 Yhteenveto - strategia yleisenä teemana

Kompleksisten responsiivisten prosessien teoria kyseenalaistaa systeeminäkökulman synnyttämiä ontologisia oletuksia ja uskomuksia organisaatioista, joita Stacey (2004, 2, 215; 2005, 30 – 31) mukaan pidetään nykyään itsestään selvinä. CRP ei ole mitään suurta ihmisten vuorovaikutuksen ulkopuolella sijaitsevaa systeemiä tai kokonaisuutta olevan olemassa. Se myös kyseenalaistaa tieteen tehtävän kausaalisuhteiden paljastajana, sillä kompleksisuuden näkökulmasta syyn ja seurauksen suhdetta ei voida paikantaa (Harisalo 2009, 27–28). Kompleksisuutta voidaan soveltaa organisaatiotutkimukseen kahdesta eri lähtökohdasta. Perinteiseen dikotomiseen systeemiajatteluun perustuvassa näkökulmassa kompleksisuus liitetään organisaatioon sen reifikaation tasolla, kuten rakenteet, työtehtävät jne. Esimerkiksi Harisalo (2009, 28) kehottaa olemaan kriittinen sellaisten oletusten suhteen, että organisaatioiden realiteetit olisivat nyt muuttuneet monimutkaisemmiksi, kun ennen asiat olivat yksinkertaisia ja suoraviivaisia. Hän ajattelee asiaa edellä mainitusta makronäkökulmasta, joka on riittämätön selittämään organisaatioiden inhimillisyyttä ja sosiaalisuutta. CRP soveltaa kompleksisuutta, juuri ihmisten toiminnan ymmärtämisen oleellisena resurssina.

Todellisuus on jatkuvia paikallisia ja hetkellisiä, toisiinsa liittyviä ja itseohjautuvia vuorovaikutusprosesseja. Ihmiset luovat nämä prosessit ja tulevat itse uudelleen luoduiksi niissä, sillä ihmisen mieli on sisäistynyt vuorovaikutusta. Stacey (2005, 25 – 26; 2003, 252) jakaa Eliaksen käsityksen siitä, että yksilö ja sosiaalinen ovat vain saman ilmiön kaksi eri puolta. Yksilön ja ryhmän tai yhteisön välinen dikotomia häviää, sillä toista ei voida ymmärtää ilman toista. Tähän sopii esimerkiksi Eliaksen (1998, 230 – 232) huomautus, että vaikka on olemassa erakkoja, he eivät aina ole olleet erakkoja. Sosiaalisuus ja vuorovaikutus ovat siis ihmisyyden ydin. G.H. Meadin (1934/1992) mukaan yksilö ja ryhmä ovat erottamaton paradoksaali sekä-että -ilmiö.

Kompleksisten responsiivisten prosessien teorian tarkoituksena on nostaa organisaatioista esiin organisaatioelämän kokemusten reflektiivisiä kuvauksia sen sijaan että laadittaisiin uusia määrittäviä siitä, millaista sen tulisi olla (Stacey & Griffin 2005, xii). CRP käyttää kompleksisuustieteen käsitteitä kuvaamaan elämän epävarmuutta ja paradoksaalisuutta. Ihmiskunnan tulevaisuus on samaan aikaan ennustamatonta ja kehitys hallitsematonta, mutta silti niissä on tiettyä järjestystä. Tuo järjestys on ihmisten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa ilmenevää ja kehittyvää sosiaalista järjestystä (Elias 1998, 117), joka ilmenee jatkuvasti neuvoteltavissa olevina ja muuttuvina vuorovaikutuksen malleina, jotka määrittävät ihmisten välisiä suhteita. Järjestys on luonteeltaan monimutkaisen ja itseohjautuvan vuorovaikutusprosessin emergenssiä. Emergenssi tarkoittaa kompleksisuuden tulosta eli sitä, kun monen eri tekijän yhdistyessä syntyykin jotain uutta ja ennustamatonta, mihin tekijät eivät viitanneet ennen yhteen tulemistaan. Tämä analogia kuvaa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvää ymmärrystä ja merkityksiä. Kompleksinen responsiivinen prosessi saa varianssinsa siihen osallistuvien ihmisten erilaisuudesta ja valinnoista, sekä kontekstista eli paikasta ja ajasta. Kaaoksesta esiin nouseva järjestys ilmenee tuntemattomina ja ennustamattomina vuorovaikutuksen malleina tai teemoina, jotka muuttuvat koko ajan. Prosessia ei voi kukaan hallita tai johtaa, vaan se on itseohjautuva.

Kompleksisten responsiivisten prosessien teorian mukaisen prosessinäkökulman omaksuminen ja epävarmuuden hyväksyminen johtavat itsestään selvinä pidettyjen oletusten kyseenalaistamiseen. CRP:n mukaan jokaisen organisaation, julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin, ydinprosessi on sama vuorovaikutuksen ja yhdessä olemisen sosiaalinen prosessi. Tuo ydinprosessi on essentiaalinen lähtökohta kaikelle organisaation toiminnalle. Ilman sitä ei ole organisaatiota. Tämän ilmiön ymmärtäminen mahdollistaa uudenlaisen lähestymistavan johtamiseen ja organisointiin. Lähestymistapa painottaa vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden tärkeyttä ja antaa luvan lakata tavoittelemasta täydellistä kontrollia.

Kompleksisten responsiivisten prosessien teorian maailmankuva poikkeaa radikaalista klassisen strategiaideaalin taustaoletuksesta. Teoria osoittaa todellisuuden olevan ennustamaton, mutta paradoksaalisesti kuitenkin itseään toistava. Huomista ei voida ennustaa eilisen perusteella, mutta pystymme silti toimimaan tiettyjen oletusten varassa. Varmuuden verhon takaa paljastuvan epävarmuuden kohtaaminen lisää ahdistusta, mutta toisaalta epävarmuus on paradoksaalisesti varmempaa kuin ennen, kaaosteorian emergentin järjestyksen mukaisesti. Kukaan ei yksin voi hallita itseorganisoituvia sosiaalisia prosesseja vaan ainoa keino on niihin osallistuminen. Vaikka tulevaisuus on ennustamaton ja suunnittelun ja johtamisen vaikutus rajallista, niin organisaatio ei

kuitenkaan ole sattuman armoilla vaan sen tulevaisuus noudattaa emergenttejä vuorovaikutuksen tapojen määräämiä polkuja.

2.3 Vaihtoehtoisia näkökulmia strategiseen johtamiseen

Olen koonnut tähän lukuun strategisen johtamisen tutkimuksia, jotka kyseenalaistavat ja haastavat strategisen johtamisen dominantin logiikan. Uusien teorioiden myötä on strategisessa johtamisessa alettu painottaa prosessuaalisuutta, sosiaalisuutta, diskursiivisuutta ja kulttuuria. (Eriksson 1999, 36) Erityisesti myös kompleksisuudesta (Vos 2003; Rasche 2010; Stacey 2003) on kehkeytynyt tärkeä haastaja vallitsevalle organisaatioiden ontologian oletukselle. Perinteisen pitkän aikavälin suunnittelua ja kontrollia painottavan strategiaideologian sijaan on organisaation jokapäiväisen käytännön toiminnan sosiaalisuus ja prosessuaalisuus alkanut kiinnostaa tutkijoita yhä enemmän (Aasen 2009, 123; Chia & Holt 2006; Balogun & Johnson 2005). Perinteisestä ylhäältä-alaspäin suuntautuvasta tavoitejohtamisesta poikkeavia lähestymistapoja ovat muun muassa kompleksisuusteoria, kriittinen teoria ja strategiaa prosessina ja käytäntönä kuvaavat teorit. Strategiaa on luonnehdittu myös sosiaaliseksi käytännöksi, tarinaksi ja diskurssiksi (Barry & Elmes 1997; Vaara, Kleyman ja Seristö 2004, 3).

2.3.1 Strategia kehittyvinä tulkintoina

Balogunin ja Johnsonin (2005, 1574, 1595 – 1596) mukaan sekä tutkimuksissa että käytännössä on todettu että, että strategioilla on taipumus johtaa tarkoittamattomiin seurauksiin. He selvittivät pitkittäistutkimuksessaan sitä, kuinka keskijohto ymmärtää ja tulkitsee ylemmältä johdolta tulevia muutosaloitteita ja strategisia linjauksia ja mikä vaikutus heidän tulkinnoillaan on lopputuloksen kannalta. Balogunin ja Johnsonin tutkimus osoitti, että strategia voidaan ymmärtää monin eri tavoin kontekstista riippuen. Strategian ymmärtäminen ja tulkinta tapahtuu organisaation paikallisissa sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa, joita ylin johto ei voi hallita, mutta joihin se voi osallistua. Heidän mukaansa tutkimuksen havainnot nostavat esiin kysymyksen siitä, miten pitkälle on mahdollista johtaa ihmisten kehittyviä tulkintoja ja hallita strategian toteutumista. Se kyseenalaistaa ylhäältä alaspäin suuntautuvan kontrollin tehokkuuden strategian implementoinnissa.

Balogunin ja Johnsonin (2005, 1574 – 1596) mukaan strategian todelliset seuraukset ovat kiinni siitä, miten sitä toteuttamisvaiheessa tulkitaan. Tulkintoja voi olla monenlaisia ja niihin vaikuttavat toiminnan konteksti, ajattelutavat sekä vuorovaikutus muiden kanssa. Lopulliset toimintaa ohjaavat strategiatulkinnat voivat olla sekä alkuperäisen tarkoituksen mukaisia, että siitä poikkeavia. Yksisuuntainen ylhäältä alaspäin suuntautuva kontrolli ei ole ainoa valta-aspekti, sillä strategian toteuttamiseen liittyy aina neuvotteluja eri ryhmien välillä. Balogun ja Johnson havaitsivat, että strategian toteuttamisen prosessissa sekä aiotut että ei-aiotut seuraukset kietoutuvat toisiinsa erottamattomasti. Tutkimuksessa seurattiin, kuinka keskijohto toteutti ylimmän johdon laatimaa strategiaa. Tuloksena oli kuvaus strategiasta vuorovaikutteisena prosessina, jossa keskijohdon tulkintaa strategiasta muokkasi heidän päivittäiset kokemuksensa toisten käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta toistensa kanssa. Lainaten Weickin (1995) lanseeraamaa sensemaking teoriaa Balogun ja Johnson (em.) selittävät organisaation todellisen muutoksen tarkoittavan käytännössä yhteisesti jaettujen tulkintakehysten muutosta. Balogun ja Johnson tarkoittavalla tulkintakehyksellä mielikuvaa, jota vasten organisaation jäsenet voivat peilata kokemuksiaan ja antaa niille merkityksiä.

Tärkeimmäksi strategian toteutuksessa Balogun ja Johnson nostivat keskijohdon välisen epävirallisen kanssakäymisen. Implementoinnissa ylimmän johdon strategiset tavoitteet ja visiot muuntautuivat emergentiksi ja ennustamattomaksi prosessiksi. Tutkijoiden mukaan ylimmällä johdolla on mahdollisuus olla mukana merkitysten muokkaamisen prosessissa, mutta kyseenalaista on se, kuinka hyvin strategian aiheuttamaa muutosta voidaan harkitusti ohjata ja hallita ylimmän johdon taholta. Organisaatio muuttuu vain sen jäsenten perustavien tulkintojen ja oletamusten muuttuessa. Työn arjen ja strategioiden toteuttamisen ollessa jatkuva prosessi on muutos organisaation perustila. Tästä syystä myös tutkimuksen olisi syytä kohdistua ajantasaiseen organisaatioelämän vuorovaikutusprosessien seurantaan.

”The senior managers provide a blueprint for change, but the way the blueprint actually operates is determined by the new behavioural routines created by the change recipients through their interpretation of and response to senior management change plans.” (em. 1574)

Organisaation johto voi artikuloida organisaation virallisen tarinan, mutta sen rinnalle syntyy useita epävirallisia tarinoita, jotka ovat todellisia muutosvoimia ja autenttisia kertomuksia paikallisuudesta ja käytännöstä. Balogun ja Johnson ehdottavat että johtamisessa luovuttaisiin ylhäältä

alaspäin suuntautuvan kontrollin ihannoimisesta ja omaksuttaisiin näkemys johtajista paikallisten ja hetkellisten vuorovaikutuksellisten ymmärrysprosessien (sensemaking) fasilitaattoreina. Myös strategista muutosta tutkineet Gioia ja Chittipeddi (1991, 435) päätyivät selittämään strategisten linjausten jalkautumista tulkintaprosessina tai merkityksellistämisen (sensemaking) avulla. Heidän tutkimuksensa mukaan strategian ja toiminnan ymmärtäminen ja merkitys muotoutuu organisaation jäsenten merkitysmaailmasta käsin.

Gioia ja Chittipeddi toteuttivat tutkimuksensa organisaatiossa, jossa juuri tehtävään valittu uusi johtaja oli käynnistänyt strategisen muutosprosessin. Tutkimuksessa tuli ilmi, että strategian jalkautuminen on merkityksellistämisen prosessi (sensemaking), jossa organisaation jäsenet yrittivät selvittää mitä muutos tarkoittaa, mitkä sen seuraukset ovat minun kannaltani. Johtaja koetti antaa muutokselle merkityksiä ja tulkintoja helpottaakseen sen ymmärtämistä, mutta muut jäsenet vastasivat omien tulkintojensa mukaan ja koettivat saada läpi omia muutosehdotuksiaan. Muutoksen merkitysten nähtiin nousevan vastavuoroisessa vuorovaikutusprosessissa, jossa erilaiset intentiot törmäsivät ja muuttivat kaikkien osapuolten näkemyksiä. Johtamisen nähtiin olevan symbolista ja merkitysten rakentamista. Strategisen muutoksen neuvotteluprosessissa jokainen osallistuja toimii oman intentionsa mukaan yrittäen saada toiset hyväksymään hänen tulkintansa, joka kuitenkin muuttuu prosessissa.

Gioia ja Chittipeddi muotoilivat kaksi selitysmallia kuvamaan strategisen muutoksen prosessia. Strategiseen suunnitteluun osallistuneet merkityksellistivät strategiaa rakentamalla ja uudelleen muotoilemalla käsityksiä luodakseen merkityksellisen viitekehyksen strategisen muutoksen ymmärtämiseksi. Merkityksenannolla (sensegiving) Gioia ja Chittipeddi tarkoittavat osallistujien yrityksiä vaikuttaa strategian saamiin merkityksiin eli muiden osallistujien käsityksiin. Tutkijat kuvasivat prosessin toimineen iteratiivisella, peräkkäisellä ja jossain määrin vastavuoroisella tavalla.

2.3.2 Strategia merkitysten luomisen prosessina

Merkityksellistäminen eli sensemaking viittaa Weickin (1995, 4-27) teoriaan, joka kuvaa ihmisten toimintaa prosessina, jossa ihmiset järjeistävät kokemuksensa yhteensopiviksi tulkitsemalla ja peilaamalla niitä olemassa oleviin viitekehyksiin. Tuntemattomat ja määrittelemättömät asiat otetaan haltuun ja järjestellään ymmärrettäviksi antamalla niille merkityksiä. Merkitys ei siis liity suoraan kokemukseen tai seuraa sitä vaan syntyy tietynlaisesta kokemukseen suunnatusta huo-

miosta. Merkityksellistäminen ei ole pelkkää tulkintaa vaan asioiden yhdistelemistä ja uuden luomista. Kertomukset, narratiivit, ovat merkityksellistämisen välineitä (Gabriel 2004, 62). Kokemuksiaan tulkitsemalla ja järjestyksen avulla ihmiset rakentavat tapahtumien ympärille loogisen tarinan sitomalla yksittäiset tapaukset yhteen juonen avulla. Näin saadaan luotua tapahtumien välille syyn ja seurauksen yhteyksiä ja koko tarina kuulostaa järkevältä (makes sense). Sensemaking tarkoittaa siis maailman tekemistä ymmärrettäväksi.

Organisaatio on tietynlaisten itsestäänselvinä pidettyjen käyttäytymismallien muodostelma. Merkityksellistäminen on käynnissä koko ajan, mutta staattisen vaiheen aikana organisaatioon muodostuu rutiineja ja rituaaleja, jotka auttavat ihmisiä pitämään todellisuuden ennustettavana. Muutosten edessä merkitysten luomisen prosessi voimistuu, sillä ihmiset joutuvat luomaan merkityksiä uusille kokemuksille. Prosessi on vuorovaikutteinen ja sen kautta subjektiivisista näkemyksistä syntyy yhteisesti hyväksytyjä näkemyksiä ja toimintaympäristöä määritellään ja luodaan yhä uudelleen. Käytännössä se tarkoittaa ihmisten virallista ja epävirallista sekä sanallista että sanatonta kanssakäymistä, keskustelua, puhetta, kirjoituksia, juoruja, eleitä ja käyttäytymistä yleensä. Prosessi on samankaltainen Meadin (1934/1992) yleistämisen ja erityistämisen prosessin kanssa.

Merkityksellistäminen on ihmisten keino tulla toimeen epävarmuuden ja epäjärjestelmällisyyden kanssa. Asioita selittämällä ne saavat ymmärrettäviä ja merkityksellisiä muotoja. Nojaten Garfinkelin (1967) etnometodologisiin tutkimuksiin Weick selittää merkitysten luomisen olevan retrospektiivinen prosessi. Tapahtumat selitetään järjestyksiksi vasta jälkikäteen. Päätökset tehdään ensin ja sitten vasta perustellaan ne. Ymmärryksemme ja käsityksemme maailmasta on siis jälkikäteen selitettyä. Kun kertomukset vaikuttavat järjestykseltä ja todenmukaisilta, silloin niiden myös uskotaan olevan totta. Esimerkiksi Jari Stenvall ja Antti Syväjärvi (2006, 26) ovat havainneet tutkimuksessaan Suomen kuntien päätöksentekoon liittyvän ”pois-selittämisen taidon”, jolla he tarkoittavat päätöksentekijöiden kykyä sivuuttaa epämiellyttäviä seikkoja.

Weickin ajatusten taustavaikuttajia ovat muun muassa G. H. Meadin ja Alfred Schutzin kirjoitukset. G. H. Meadin symbolisen interaktionismin prosessi sisältää yhtenevyyksiä Weickin merkityksellistämisen kanssa. Meadin mukaan vuorovaikutus on sitä, että annamme merkityksiä muiden ihmisten eleille, jotta heidän käyttäytymisensä olisi ennustettavampaa. Weickin merkityksellistäminen on taas merkitysten antamista ilmiöille, tapahtumille ja kokemuksille yhdessä vuorovaikutteisesti.

Merkityksellistämisen perustana on ihmisten identiteetin ylläpito ja uudelleen rakentaminen. Omien työtehtävien ja tavoitteiden kytkeminen yleisiin strategisiin tavoitteisiin voidaan nähdä merkityksellistämisenä, jossa oma työ ja sen tulokset selitetään niin, että niiden voidaan nähdä toteuttavan strategiaa. Strategian implementointi on sensemaking -prosessi ja strategian saamat erityiset merkitykset löytyvät niistä tavoista, joilla ihmiset selittävät oman toimintansa kytkeytyvän siihen. Myös strategian tekeminen on menneisyyden merkityksellistämistä. Uuden strategian pohjaksi muodostetaan kertomus siitä, mitkä asiat ovat johtaneet organisaation menestykseen.

”People use strategy as a framework that involves procurement, production, synthesis, manipulation and diffusion of information as a way to give meaning, purpose and direction to the organization .” (Weick 1995, 4)

Strateginen johtaminen perustuu ajatukseen siitä, että suunnitellaan ennen kuin toimitaan. Ihmisillä on ennako-oletuksia tulevasta, mutta ne ovat aina paljon yksinkertaisempia, kuin se mitä todella tulee tapahtumaan. Weickin mukaan (2001, 347 - 351) strategia on kuitenkin tärkeä siksi, että ihmisillä on jotain johon uskoa. Strategia on väline käsitteellisen järjestyksen luomiseen, mutta sen sisällöllä ei ole suurta vaikutusta. Weick väittää jopa, että mikä tahansa kartta käy suunnistamiseen, jos siihen yhdessä uskotaan. Mikä tahansa suunnitelma siis kävisi yhä uudelleen organisaation strategiaksi, sillä tärkeintä on se mitä ihmiset oikeasti tekevät. Strategian todellinen merkitys kirkastuu vasta jälkikäteen toiminnan kautta. *”It is the action that is responsible for meaning, even though planning and symbols mistakenly get the credit”* (Weick 2001, 354). Merkitykset muotoutuvat vasta toiminnassa eli strategia tulee esiin vasta toiminnan kautta. Tästä näkökulmasta todellinen strategia on emergentti, eli sen toteutumisen tapaa ei voida suunnitella etukäteen, vaan se kehkeytyy toiminnassa (vrt. ”emergent strategy” Mintzberg 1994, 25).

Rachen (2008, 8) mukaan strategia on potentiaali, joka odottaa aktivoitumista. Merkityksellistämistä ei voida strategialla päättää etukäteen. Strategian tarkoitus ja merkitys näyttäytyy vasta toiminnan kautta ja parhaiten johtajat voivat vaikuttaa siihen ottamalla osaa päivittäiseen kanssakäymiseen organisaatiossa eli jalkautumalla muiden ihmisten joukkoon. Johtajan tehtävä on saada henkilöstö vakuuttuneeksi siitä, että heidän työllään on merkitystä suuremman päämäärään tavoittamisessa. Ihmiset kyllä tietävät tai pystyvät helposti ottamaan selvää, siitä missä ollaan menossa ja mitä täytyy tehdä seuraavaksi. Heidät vain täytyy saada liikkeelle ja toimimaan.

Mantere ja Sillince (2007, 413 – 420) tulivat teoreettisessa tutkimuksessaan strategisesta tahdosta siihen tulokseen että strateginen tahto (strategic intent) on harvoin yhteinen ja kollektiivinen kaikille organisaation jäsenille, mutta sitä voidaan käyttää retorisenä välineenä luomaan koherenssia useiden eri tahtojen ja aikomusten välille. Strategisen tahdon artikuloinnin avulla se saa muodon, jolloin se voidaan viestiä, sitä voidaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa ja implementoinnissa. Organisaation artikuloitu strateginen tahto on ennen kaikkea *retorinen työkalu*, jonka avulla voidaan lisätä koherenssia useiden erilaisten tavoitteiden välille. Samanlaiseen tulokseen päätyivät suuren organisaation strategista muutosta tutkineet Pettigrew, Ferlie ja Mckee (1992, 277, 292) havaitessaan, että organisaation muutostilanteissa tiedon järjestäminen selkeiden käsitteiden avulla auttaa rajaamaan strategisia asioita erityisesti silloin, kun ne ovat luonteeltaan kompleksisia ja epävarmoja.

Niin ikään strategista muutosta tutkineen Ericsonin (2001, 110) mielestä strategisen johtamisen teorioissa ja käytännössä tulisi ottaa huomioon strateginen johtaminen kompleksisena merkitysten muotoutumisen prosessina. Strategian merkitykset voivat vaihdella organisaation sisällä suuresti ja sen vuoksi olisi tärkeää, että merkityksistä keskusteltaisiin. Strategisessa johtamisessa tärkeintä on aivan tavallinen keskustelu. Aaltonen (2007, 186) on tutkimuksessaan samaa mieltä todetessaan ettei strategian implementointi ole mitään tavanomaisesta poikkeavaa, vaan tavallisia yksilöiden välisiä, kollektiivisia ja organisaationaalaisia toimia ja käytäntöjä. Strategisuus ilmenee suhteina strategisten tavoitteiden ja toiminnan välillä. Strategisuus on kuin rooli, jonka annetaan tietylle toiminnalle. Barry ja Elmes (1997) ajattelevat strategian fiktiivisenä narratiivina, joka käyttää hyväkseen tietynlaisia diskursseja. Strategianarratiivin tehtävä on omanlaisena kielen kautta järjestellä todellisuutta käsitteellisellä tasolla tarjota tulkintoja tapahtumille. Strategian haaste ei ole siinä, kuinka hyvin se voidaan implementoida vaan sen uskottavuudessa. Hyvä strategia on uskottava tarina. Näiden näkökulmien mukaan strategia on väline, jonka tarkoitus on luoda koherenssia organisaatioon ajatusten ja käsitteiden tasolla.

2.3.3 Ei organisaatio vaan organisointi

Tsoukasille ja Chialle (2002, 567) muutos on organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa saatujen kokemusten mukauttamista kutomalla uskomusten ja toiminnan tapojen verkkoa jatkuvasti uudelleen. He ovat samoilla linjoilla Weickin kanssa siitä, että muutos ei ole suuri makrotason prosessi vaan jatkuva tulkinnan ja ymmärtämisen mikrotapahtuma, jossa ensisijaista on ihmisten

ajattelun ja yhdessä olemisen tapojen muutos. Tsoukas ja Chia (em.) kirjoittavat artikkelissaan, että organisaatio on yritys kanavoida sen jäsenten luontaista toiminnan virtaa tiettyyn suuntaan muodostamalla yleistämällä ja institutionalisoimalla tiettyjä käsitteitä. Toisaalta organisaatiot ovat muodostuneet ihmisten toiminnan malleista, jotka jatkuvasti muuttuvat ja saavat uusia muotoja. Vaikka organisaatioissa yritetään hallita muutosta, niin silti organisaatiot ovat lopulta muutoksen tuotoksia.

Tsoukasin ja Chian (2002, 568 – 569), kuten myös esimerkiksi Stacey'n (2003) ja Aasenin (2009) mukaan muutos ja pysyvyys, eivät ole toistensa vastakohtia, sillä organisaatiot muuttuvat koko ajan ihmisten ajattelun ja toiminnan tapojen muuttuessa. Pienissä arkipäivän rutiineissa tapahtuvien mikromuutosten kautta organisaation tulevaisuuden kehitys muotoutuu ennustamattomilla tavoilla. Organisaatioiden suuret muutoshankkeetkin tarkoittavat käytännössä lopulta mikrotason muutoksia jäsenten toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Ellei näin ole, muutoshanke on epäonnistunut. Tämä näkökulma asettaa kyseenalaiseksi organisaatio- ja johtamistieteiden fokuksen. Tieteenalan keskiössä pitäisi organisaation sijaan olla ihminen ja inhimillinen toiminta. Muutoksen näkeminen nykytilan vaihtumisena joksikin muuksi sisältää oletuksen muutoksen ja pysyvyyden erillisyydestä. Organisaation elämän jakaminen aikakausiin, kuten esimerkiksi strategian muuttamisen vuoden aikasykleihin, on teennäistä. Kuitenkin elämä jatkuu ja kehittyy koko ajan, eikä sen muuttumista voida estää.

”Only a direct perception of reality will enable one to get a glimpse of its most salient characteristics – its constantly changing texture, its indivisible continuity, the conflux of the same with the different over time.” (Tsoukas & Chia 2002, 571)

Jos muutos ja vakaus nähdään toisensa poissulkevinä vastakohtina, ei kyetä huomaamaan hienovaraisia mikromuutoksia, jotka samalla pitävät yllä vakautta, että horjuttavat sitä. Muutoksen ajattelemisen episodimaisena ja satunnaisena estää näkemästä sitä, kuinka läpitukenveaa muutos ihmisten elämässä on. (Tsoukas & Chia 2002, 568.)

Tsoukas ja Chia ehdottavat organisaation käsitteen korvaamista käsitteellä organisointi. Organisointi tapahtuu aina riippuen toimijasta ja tilanteesta. Organisointiin liittyy yleistäminen, paikallisia ja hetkellisiä tapahtumia ja toimintoja liitetään yleisiin yhteisesti hyväksytyihin kategorioihin. Organisointi on siis yleisten kategorisointien tulkitsemista hetkellisessä ja paikallisessa toiminnassa ja tuon toiminnan reflektointia yleisiä kategorioita vasten. Yleiset kategoriat eivät kui-

tenkaan ole pysyviä, vaan niitä voidaan tulkita ennustamattomilla tavoilla. Elämän dynamiikka muotoutuu on yleistettyjen ideaalien ja hetkellisen ja paikallisen toiminnan ehtojen välillä. Näkökulma on samanlainen, kuin Weickin sensemaking -teoriassa ja mukaillee myös George Meadin (1934/1992) yleistämisen ja erityistämisen mallia.

2.3.4 Strategia eliitin valta-aseman legitimaationa

Kriittinen organisaatiotutkimus problematisoi perinteisen strategisen johtamisen rationaaliseen ja tavoitetietoiseen tulevaisuuden suunnitteluun perustuvaa näkökulmaa ja ylhäältä alas -johtamista (Chia & Holt 2006; Stacey 2003; Levy, Alvesson, & Willmott 2003; Aasen 2009, 100; Stoney 1998; Thomas 1998). Kriittinen teoria tutkii organisaatioiden valtasuhteita ja johtamista vallankäytön välineenä. Kriittisen tutkimuksen mukaan klassisten strategiateorioiden ongelma on niiden olettama ylimmän johdon monopoliasema organisaation päätöksenteossa (Stoney 1998; Thomas 1998; Eriksson ja Lehtimäki 2001, 202). Strategiasuunnitelma syntyy johtoportaan suunnittelutyön tuloksena ja sen toteuttaa muu henkilöstö. Kun korostetaan suunnittelun ja suorituksen erillisyyttä, korostetaan myös organisaation hierarkiaa.

David Bojen ja Usha Haleyn mukaan strategiasta on tullut synonyymi elitistiselle top-down -johtamiselle (Boje & Haley 2008, 219). Strateginen johtaminen ei todellisuudessa ole sitä, että suunniteltaisiin ja toteutettaisiin suunnitelmat vaan se on ideologia ja diskurssi, joka määrää toiminnalle temaattiset raamit (Shrivastava 1986; Thomas 1998). Ideologiaan kuuluu ongelmallisia oletuksia, joista ensimmäinen on se, että strategisen johdon ajatellaan olevan suorittavan henkilöstön ulko- tai yläpuolella. Kriittisen teorian mukaan strategialla legitimoidaan ja vahvistetaan eliitin valtaa ja hegemoniaa. Boje ja Haley kritisoivat strategiadiskurssia sen instrumentalistisesta etiikasta, joka muuttaa ihmiset ja luonnon manipuloitaviksi resursseiksi, joiden ainoa arvo on välineellinen. Strategian ideaali tarina julkisella sektorilla kertoo ylimmän virkamiesjohdon saatavan organisaatiot menestykseen käyttämällä välineellistä etiikkaa ja järkeviä, loogisia ja lineaarisia metodeja. Tarina varmistaa ja vahvistaa ylimmän johdon monopoliasemaa. (Eriksson ja Lehtimäki 2001, 202.) Viime vuosikymmenten aikana strategisen johtamisen diskurssi on muuttunut palvelemaan julkisella sektorilla ideologisista lähtökohdista toteutettuja muutoksia. Nykyinen strategiapuhe tukee uuden julkisjohtamisen retoriikkaa. (Stoney 1998) Strategiadiskurssilla on itsestään selvä legitimaatio (Thomas 1998).

“Strategy advanced myths of perfect competition, advocated that an elite core of administrators address strategic concerns with not only an instrumental ethics, but also with supposedly rational, logical, linear methods to insure monopolistic competition.” (Boje & Haley 2008, 220)

Julkisen sektorin johtamista ja virkamiesten ja luottamusmiesten välistä jännitettä tutkineen Sakari Möttösen (1997) mukaan hallintovirkamiehet käyttävät strategiaa omien toimintalinjojensa legitimointiin ja näin vakauttamaan organisaation johtamista. Toisaalta taas luottamushenkilöillä on mahdollisuus kyseenalaistaa yksittäiset päätökset ja puuttua pieniin yksityiskohtiin. Helsingin kaupungin strategiaprosessiin kuuluu, että luottamushenkilöt käyvät strategian läpi, esittävät muutoksia ja hyväksyvät lopullisen version.

Strategian tekijän häivyttäminen tekstistä antaa sille objektiivisemmän vaikutelman, niin kuin se olisi puolueeton ja rationaalinen näkemys. Näin unohtuu myös se, että näkemys on kuitenkin vain yksi monista mahdollisista. Strategian depersonoitu kieli antaa vaikutelman sen yleisyydestä ja objektiivisuudesta. Toisaalta strategian persoonattomuus vähentää sen kiinnostavuutta ja merkityksellisyyttä ihmisille. (Barry & Elmes 1997, 436 - 437; Aula 2000, 48)

2.3.5 Yhteenvedo vaihtoehtoisista strategiäkäsityksistä

Edellä esitetyt käsitykset strategisesta johtamisesta kyseenalaistavat strategisen johtamisen perinteisiä oletuksia. Ne painottavat sosiaalisuutta organisaatioiden olennaisena ydinasiana ja sitä pidetään myös tärkeänä tutkimuskohteena. Strategiasta puhutaan tulkintana ja merkityksellistämisenä ja osoitetaan strategian jalkautumisen epälineaarisuus. Jos strategian merkitys vaihtelee sen tulkitsijoista ja kontekstista riippuen, ei sen voida olettaa määräävän organisaation tulevaisuutta suoraan. Vaihtoehtona perinteiselle strategian määritelmälle suunnitelmana, sen voidaan ajatella olevan tulevaisuusorientoitunut fiktiivinen diskurssi tai tarina, jonka avulla edistetään organisaation jäsenten välistä yhteenkuuluvuutta. Strategia voi olla merkityksellistämisen viitekehys tai väline, itsessään tyhjä, odottaen että organisaation jäsenet täyttävät sen merkityksillä. Strategia todellistuu toiminnassa, mutta silloin sen merkitys on jo ihan jotain muuta, monimuotoisempaa ja yksityiskohtaisempaa, kuin mitä olisi alkuperäisestä suunnitelmasta voitu ennakoida. Organisaatioelämän sosiaalista ja kompleksista luonnetta painottavat näkemykset strategiasta siirtävät huomion siihen mitä todella tapahtuu työn arjessa joka hetki.

Rasche (2010) puhuu strategisen johtamisen taustalla olevasta ”dominantista logiikasta”, joka ei sovellu ihmisen toiminnan selittämiseen dikotomisen perustansa vuoksi. Strategisen johtamisen dominantti logiikka kieltää olemisen perustavanlaatuisen paradoksaalin luonteen, keskittymällä joko - tai -ajatteluun. Stacey (2003) mukaan organisaatiotieteitä vaivaa epäadekvaatti dominantti diskurssi, joka perustuu systeemiajattelun lineaariseen formatiiviseen kausaliteettiin ja esineellistää organisaatiot ja ihmisten käyttäytymisen objektiivisiksi entiteeteiksi. Strategisen johtamisen perinteisiä oletuksia kritisoivan tutkimuksen kentällä painottuvat organisaatioelämän sosiaalisuus ja vuorovaikutuksellisuus, sekä todellisuuden hetkellisyys ja tulevaisuuden ennustamattomuus.

2.4 Teoriataustan synteesi - strategisen johtamisen uusi perusta

Strateginen johtaminen on laajasti yhteiskuntaan levinnyt ilmiö. Se on hyväksytty osaksi julkisen sektorin johtamista. Sitä opiskellaan korkeakouluissa ja se on monen konsultin päivätyö. Aihetta käsitteleviä lehtiä on lukuisia ja uusia teoksia julkaistaan jatkuvasti. Strategiseen johtamiseen liitetään edelleen pääasiassa yleisesti hyväksytyjä käsityksiä, jotka nojaavat klassisiin strategisen johtamisen oletuksiin. Strategisen johtamisen ideaaliin kuuluu oletus ihmisen rationaalisuudesta, ylhäältä alas suuntautuvan kontrollin mahdollisuudesta, tulevaisuutta ennakoivista visionäärisistä johtajista sekä systeemiajattelun mukaisesta formatiivisesta kausaalisuudesta. Se sijoittuu stabiiliin ja objektiiviseen maailmaan, sillä se olettaa että organisaatiot voivat suunnitella toimintaansa menneisyydestä johdetun tiedon perusteella ja tekemällä havaintoja ympäristöstä. Suomalaisten kaupunkien strategioita tutkineen Erikssonin (1999, 45) mukaan kaupunkien strategiapuhe ja -käsitteet perustuvat klassiseen strategian suunnittelumalliin, vaikka sitä on kritisoitu 1980 -luvulta lähtien. Suomen kaupunkien johtamisen käytännöt eivät ole onnistuneet oppimaan uusista strategianäkökulmista.

Strategiseen johtamiseen liittyvä rationaalisuuden suunnitelmallisuuden ja ylhäältä alas suuntautuvan kontrollin mahdollisuuden oletukset ovat murtumassa. Osoituksena siitä ovat uudet monimuotoiset näkökulmat organisaatioelämään ja johtamiseen, jotka painottavat elämän ennustamattomuutta, kompleksisuutta sekä inhimillisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisuuden merkitystä, paikallisuutta ja hetkellisyttä. On ymmärretty, että strategioilla ei voida hallita ennustamatonta tulevaisuutta. (Mintzberg 1994, 245). Äärimmäisiin oletuksiin ja kompleksisten ilmiöiden osittaiseen analyysiin perustuvat liialliset totuusmääritelmät ovat vahingollisia ja harhaanjohtavia.

Hyvän johtajuuden myyttiin kuuluu käsitys kontrollista ja hallinnasta. Ne kuuluvat organisaation imagoon eli siihen kuvaan, joka halutaan välittää ulkomailmalle. Keskustelua organisaatioista on dominoinut puhe stabiileista ja jopa innovointi ja muutos on nähty kahden stabiilin tilan välivaiheina (Aasen 2009, 101).

Uusien näkökulmien myötä on pikku hiljaa purettu strategian ympärille rakennettuja myyttejä ja illuusiota. Enää ei ole yksimielisyyttä, siitä että strategia on ylätason faktoihin perustuva suunnitelma, joka toteutetaan implementoimalla ja jonka tuloksia voidaan arvioida. Strategia on yhteisesti legitimoituja yleistyksiä ja kategorisointeja, jotka ovat olemassa yleisinä käsitteinä ja teemoina. Niiden todellistumista ei voida ohjata tai kontrolloida, vaan se saa muotonsa paikallisessa ja hetkellisessä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Strategiaa tulkitaan ja merkityksellistään kompleksisten responsiivisten prosessien kautta. Nämä prosessit taas osaltaan muuttavat ja muokkaavat yhteisiä teemoja ja yleistyksiä.

Strategisen johtamisen kenttä tarvitsee uutta ja erilaista tutkimuksellista perustaa, jos se halutaan säilyttää tieteellisenä käytäntönä. Uudenlaiset vaihtoehdot näkemykset ja teoretisoinnit täydentävät, laajentavat ja kritisoivat strategisen johtamisen perusoletuksia. Akateemisen tutkijajoukon tehtävänä ei ole pönkittää klassisia valtavirran käsityksiä strategisesta johtamisesta vaan selvittää sitä, mitä strategia ja strateginen johtaminen todellisuudessa on ja mitä kaikkea ilmiöön liittyy.

Tämän tutkimuksen teoriataustan tarkoituksena on ollut valottaa kahta erilaista maailmankuvaa, joihin strateginen johtaminen voidaan paikantaa ja tuoda ilmi niitä ongelmia mihin ei vielä ole löydetty ratkaisua. Katsaus teoriataustaan osoittaa sen, että strateginen johtaminen tieteenalana perustuu useille ongelmallisille oletuksille, ja että valtavirran strategiateoriat eivät ole reflektiivisiä omasta ontologiastaan. Strategisen johtamisen instituution kannattaa vastata uusien vaihtoehtojen näkökulmien tarjoamaan kädenpuristukseen ja ottaa klassikoita kritisoivat tutkimukset vakavasti. Muutoin strategisen johtamisen dominantti diskurssi on pelkkää ideologiaa, jolta todellisuus on hämärtynyt.

Kompleksisten responsiivisten prosessien teoria tarjoaa uuden viitekehyksen organisaatioelämän tarkasteluun. Se ei keinotekoisesti määrittele organisaation eri toimintoja vaan tarjoaa vahvan teorian siitä, mitkä ovat koko organisaatioilmiön lähtökohdat. CRP:n näkökulmasta katseltuna eri kategorisointien tärkeys organisaatiotutkimuksessa vähenee, sillä jokaisen ilmiön, johon kategoria perustuu, voidaan ajatella olevan perusluonteeltaan samankaltainen. CRP:n voidaan aja-

tella olevan uusi vaihtoehtoinen johtamis- ja hallintotieteen paradigma, jonka selitysvoima perustuu sen monitieteisyyteen ja kykyyn vastata tieteenalan tutkimuskentän käytännön ymmärtämisen haasteeseen.

Kompleksisten responsiivisten prosessien viitekehyksessä strategian jalkautuminen tapahtuu ihmisten välisissä vuorovaikutusprosesseissa, joiden kautta strategia yleisenä teemana saa erityisiä tulkittuja merkityksiä. Kompleksisuuden mukaan kaikki pienetkin tapahtumat vaikuttavat siihen mitä polkua organisaatiossa kuljetaan. Polkua ei ole olemassa etukäteen vaan sitä luodaan koko ajan päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Vaikka strategia antaa tietynlaisia karkeita suuntaviivoja toiminnalle, ei niillä ole suurta merkitystä lopullisen tuloksen kannalta. Organisaation tarkka kontrollointi ylhäältä alaspäin on mahdotonta.

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kohdeorganisaationa Helsingin kaupunki

Helsingin kaupungin organisaation ylin päättävä elin on 85 -jäseninen kaupunginvaltuusto, joka valitaan kunnallisvaaleilla joka neljäs vuosi. Valtuusto päättää kaupungin tärkeimmistä taloudellisista asioista ja johtaa kaupunkia yhteistyössä virkamiesjohdon kanssa. Kaupungin päätöksenteon, talouden ja strategian valmistelijana toimii talous- ja suunnittelukeskus. Keväällä 2009 Helsingin kaupungin valtuusto hyväksyi uuden strategiaohjelman vuosille 2009 – 2012. Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, jonka palveluksessa on 39 000 työntekijää. Kaupunkiorganisaatio on jaettu 47 hallintokuntaan. Talous- ja suunnittelukeskus vastaa kaupungin keskitetystä taloussuunnittelusta ja -hallinnosta. Tietokeskuksen tehtävänä on tuottaa tietoa kaupungin päättäjien tarpeisiin, siis myös strategiaa varten

Strateginen johtaminen on ollut jollain tapaa Helsingin kaupungilla käytössä jo 1970-luvulta asti, mutta sen tyyli ja työkalut ovat muuttuneet vuosien varrella huomattavasti. Helsingin kaupungin strategiaohjelman laatimiseen osallistuu kaupunginvaltuusto, -hallitus sekä lauta- ja johtokunnat. Se on virallisesti poliittisen päätöksentekoprosessin tulos ja sen kokoajana ja lopullisena artikuloijana toimivat talous- ja suunnittelukeskuksen virkamiehet.

Tutkimuksen kohderyhmään valittiin yhteensä kahdeksan haastateltavaa, neljä henkilöä talous- ja suunnittelukeskuksesta eli Taskesta ja neljä henkilöä tietokeskuksesta eli Tiekestä. Tasken henkilöt toimivat keskitetyn taloussuunnittelun ja hallinnon kehittämisen johtavissa tehtävissä ja Tieken henkilöt asiantuntijatehtävissä ja heistä yksi oli esimiesasemassa. Haastatteluihin pyydettiin lupa kaupungin johdolta. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuun aikana 2010 haastateltavien omassa työympäristössä.

Haastateltavat valittiin kahdesta eri virastosta siksi, että aineistoon saataisiin vaihtelua. Taskesta valittiin haastatteluun henkilöitä sen vuoksi, että se on strategiasta vastaava yksikkö ja Tiekestä siksi, että se on mukana strategiaprosessissa. Näissä kahdessa virastossa voidaan olettaa olevan tuntemusta ja tietämystä kaupungin strategiaprosessista.

3.2 Aineiston keruu

Keräsin tutkimuksen aineiston avoimin teemahaastatteluin. Teemoina olivat: *oma työ ja strategian suhde siihen, strategia työn arjessa ja käytännössä, strategian vaikutukset ja muutos*. Yhden haastattelun kesto oli noin 50 - 70 minuuttia. Nauhoitin ja litteroin haastattelut. Yhteensä litteroitua aineistoa kertyi 88 sivua.

Avoin teemahaastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelu on mahdollisimman avoin eikä perustu mihinkään valmiiseen kysymysrunkoon. Haastattelun tukena on kuitenkin muistilista muutamista avainsanoista. Lähtökohtana on ajatus, että haastattelu on vuorovaikutteinen prosessi, jossa haastattelija ja haastateltava vaikuttavat toinen toisiinsa ja yhdessä luovat uutta ymmärrystä. Se tarkoittaa, että myös tutkija on osallisena vuorovaikutuksessa ja näin ollen ei voi olla ulkopuolinen objektiivinen tarkkailija vaan tilanteeseen osallistuja. (Stacey & Griffin 2005, 23 – 24, Elias 1998, 218 – 220; Polkinghorne 2007, 481.) Haastattelu muuttaa sekä tutkijaa että haastateltavaa. Haastattelussa keskustelun kulku rakentuu ainutlaatuisena vuorovaikutuksessa.

Tutkielmani tarkastelee strategista johtamista laajasti ja yleisellä tasolla, mistä johtuen vältin aiheen rajaamista etukäteen, sillä halusin saada haastateltavat kertomaan aiheesta monipuolisesti ja laajasti. Avoimessa haastattelussa ei käytetä valmista etukäteen suunniteltua mallia vaan siinä tavoitellaan keskustelunomaisuutta. Vaikka keskustelun avoimuuden aiheuttama puheen rönsyily saatetaan ajatella aiheesta harhautumiseksi ja huonoksi tutkimuksen kannalta, on se mielestäni tärkeää siksi, että avoimuus ja rönsyily antavat haastateltavalle mahdollisuuden mennä niihin aiheisiin, jotka ovat hänelle merkityksellisiä (Siekkinen 2001, 54). Avoimin haastatteluihin keräämäni aineisto on sisällöllisesti kertomista ja selittämistä. Se koostuu sekä lyhyistä vastauksista että pidemmistä kertomuksellisista kuvauksista (Polkinghorne 1995, 6 – 7).

Haastattelu on aina ainutlaatuinen tapahtuma. Haastateltavan vastaukset eivät ole jossain valmiina odottamassa, vaan tieto luodaan haastattelutilanteessa ja sen ehdoilla. Haastattelu ei siis ole passiivista tiedon siirtämistä vaan vuorovaikutusta. Haastattelija pyytää haastateltavaa kertomaan ja luomaan tietoa, mitä ei ehkä sellaisenaan olisi ilman haastattelijaa. Oikean autenttisen kokemuksen myöhempi rekonstruoiminen kertomuksessa vaikuttaa kertomistilanne. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 201.) Hyvärisen ja Löyttyniemen mukaan haastattelu ei ole monologia, eikä

vain ihmisen välistä keskustelua vaan mukana on vielä ”superkuulija”, jolle haastateltava haluaa asiansa välittää haastattelijan kautta.

Haastattelujen analysoinnin tulos ei ole käsitys siitä, mitä strategia todellisuudessa on, vaan siitä miten ihmiset sen käsittävät, siitä ajattelevat ja puhuvat (Czarniawska 1998, 29). Haastatteluaineisto ei siis representoi todellisuutta suoraan, vaan se on kerrontaa haastateltavien ja heidän elämismaailmansa suhteesta strategiaan. Haastattelututkimus ei voi puhtaasti tutkia asioita sinänsä vaan ainoastaan sitä tapaa, millä niistä kerrotaan juuri siinä hetkessä eli haastattelutilanteessa. Menneisyys ja tulevaisuus ovat läsnä vain nykyhetkessä eli tässä ja nyt. Tapahtunutta ja omaa kokemusta voidaan muistella, siitä voidaan puhua ja kertoa, mutta kertomus on aina menneisyyden olemista tässä hetkessä eikä näin ollen itse menneisyys. Tapahtunut ja tuleva muuttuvat kun ne kerrotaan uudelleen ja uudelleen nykyhetkessä. Kertomukset eivät edusta objektiivista totuutta, vaan pikemminkin autenttista kerrottua kuvaa koetusta todellisuudesta siten kuin se halutaan tutkijalle kuvata (Bruner 1986). Haastateltujen kertomukset eivät ole ikkuna todellisuuteen, vaan asioiden retrospektiivistä uudelleen konstruoimista puheessa. Samalla ne ovat myös henkilöiden ja ryhmien identiteettien ilmauksia. (Boje 2008, 4; Weick 1995; Czarniawska 1998, 29; Perttula 2008, 123; Aasen 2009, 128, 198.)

3.3 Symbolis-tulkinnallinen organisaatioanalyysi ja hermeneutiikka

Tutkimukseni tarkoitus on etsiä ihmisten strategialle antamia merkityksiä. Merkitykset ovat kokemuksen kautta muodostuneita ja ne voidaan tavoittaa kertomuksia kuuntelemalla. Tutkimusteoriani sijoittuu hermeneuttisen symbolis-tulkinnallisen organisaatioanalyysin viitekehykseen. Hermeneutiikka tarkoittaa yleisesti ymmärtämistä ja tulkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa on mukana aina tutkijan oma tulkinta (Sintonen 2004, 19). Hermeneutiikka olettaa, että nykyhetken saamat merkitykset ovat historiallis-sosiaalisessa viitekehyksessä kehittyneitä (Väkevä, 1999). Hermeneutiikka edellyttää tutkijan oman tulkinnan jatkuvaa suhteuttamista paitsi tulkintakontekstiin, myös tutkittavien näkökulmaan.

Hermeneutiikassa tulkinnan kohteena ovat ihmisten ilmaisut, jotka kantavat merkityksiä. (Laine 2001, 29). Harisalo (2009, 45) puhuu symbolis-tulkinnallisesta organisaatioanalyysistä metodina, joka pyrkii ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja heidän niille antamiaan merkityksiä henkisinä rakennelminä. Ymmärtämisen vuoksi on keskeistä tutkia symboleja, rituaaleja, metaforia ja ker-

tomuksia, sillä ne jäsentävät organisaatiokuvaa ihmisten mieliessä. Symbolis-tulkinnallinen organisaatioanalyysi perustuu hermeneuttiseen tieteentraditioon ja se olettaa, että: ihmisten tilanteille ja tapahtumille antavat merkitykset ovat tärkeämpiä, kuin se mitä todella tapahtui; ihmiset antavat samoille tapahtumille erilaisia merkityksiä ja merkitysten avulla ihmiset pystyvät käsittelemään tapahtumien monimutkaisuutta ja epävarmuutta.

Ymmärrän ihmisen kokemuksen holistisena fyysis-psykkisenä kokemisena. Ihmiset uppoutuvat kokemukseensa ja samalla yleistävät ja pelkistävät sitä ajattelemalla ja kertomalla eli reflektoidulla. Tätä voidaan kutsua ensimmäisen tason abstrahoinniksi tai käsitteellistämiseksi. Ihmiset ovat taipuvaisia myös abstrahoimaan abstraktiota eli reflektiotasoa nostamalla yleistämään ja idealisoimaan kokemuksiaan kategorisoimalla ja muodostamalla niistä malleja. Tutkimus siis kohdistuu haastateltavien kokemuksen käsitteellisiin abstraktioihin, joita he ilmaisevat kertomalla. Kertominen tai merkityksellistäminen ei ole vain jo valmiin maailman rekisteröintiä tai heijastusta, vaan se on aktiivista uutta luovaa toimintaa. (Stacey 2010, 109; Tsoukas & Hatch 2001, 999.) Merkitykset eivät ole missään valmiina ja annettuina vaan ne ovat hetkessä kehkeytyviä, mutta ne ovat silti yleisiä siinä mielessä, että ihminen on intersubjektiivinen.

Perttulan (2008, 119) mukaan ”*kokemus on ymmärtävä ja merkityksellistävä suhde tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen välillä.*” Hän käyttää käsitteitä henkinen ja psyykinen erottelemaan kahta erilaista kokemisen tapaa tai tasoa. Psyykinen kokemus on välitön, kehollisessa tai aineellisessa todellisuudessa tapahtuva, kun taas henkinen kokemus on reflektoidumpi kokemus ja sen merkitys suhteellisempi. Henkinen kokemus on ihmisen itse luoma ja sen ymmärtäminen on luonteeltaan rakentavaa. Osa kokemuksista saa sosiaalis-kulttuurisen luonteen ihmisen henkisen yleistävän toiminnan kautta, joka etäännyttää suorasta välittömästä kehollisesta kokemuksesta. Perttulan (2008, 123) mukaan tällaisia kokemuksia voidaan kutsua myös narratiivisiksi kokemuksiksi. Kokemuksia syntyy neljällä eri todellisuuden tasolla: aineellisessa, ideaalisessa, elämänmuodollisessa ja kehollisessa. Aineellisen ja kehollisen kokemuksen tutkimiseen sopii parhaiten fenomenologinen tutkimustapa, kun taas hermeneuttinen tutkimustapa soveltuu ideaalisessa ja narratiivinen tutkimustapa elämänmuodollisessa suhteessa muodostuvien kokemusten tutkimiseen. (Perttula 2008, 117, 120 – 123, 157.) Strategia ja strateginen ovat abstrakteja ideaalisen todellisuuden käsitteitä, joita ei yleensä koeta kehollisesti tai aineellisesti. Sen vuoksi olen sijoittanut tutkimukseni hermeneutiikan traditioon. Tutkimukseni tiedonhankinta, -muodostus ja esittämisen tapa paikantuu narratiivisen tieteentradition käsitteiden avulla.

Tutkimukseni viittaa myös kriittisen organisaatiotutkimuksen traditioon ja se voidaan hyvin lukea siihen kuuluvaksi. En kuitenkaan aseta työlleni samanlaista emansipatorista intressiä, kuin kriittisessä tutkimuksessa on tavallista. Tutkimukseni teoreettiset taustaoletukset ihmisen intersubjektiiivisesta olemisesta ja yhteiskunnan vuorovaikutteisesta rakentumisesta kieltävät yksioikoisen näkökulman valtaan. Edellisessä luvussa läpi käydyn Eliaksen (1998) sivilisaatioteorian mukaisesti valta on kaksitahoinen ilmiö, joka ei ole olemassa jossain ja jota ei voi omistaa. Eran valta, ei ole valtaa, vaan valta ilmenee vuorovaikutteisesti ihmisten välisissä riippuvuussuhteissa.

3.3.1 Kompleksisten ilmiöiden tutkimus ja narratiivisuus

Tsoukas ja Hatch (2001, 987–1007) ovat sitä mieltä, että kun puhumme kompleksisista ilmiöistä, me *tarinoimme* (narrate). Narratiivisuus on toisen asteen kompleksisuutta. Organisaation paradoksaalisuuden ymmärtäminen, auttaa ymmärtämään sitä kompleksisena ilmiönä. Sen vuoksi heidän mielestään narratiivisuus ja kompleksisuus kuuluvat samaan tutkimukseen. Ymmärryksemme kompleksisista ilmiöistä perustuu aina kertomuksiimme niistä. Narratiivisen näkökulman yhdistäminen organisaatiotutkimukseen alkoi yleistyä 1990-luvulla (Boje 1991, 1995, Czarniawska 1997, Barry & Elmes 1997, Gabriel 2000, Heikkinen 2001, 117). Yiannis Gabrielin (2004, 63) mukaan kiinnostus organisaatioiden tarinankerrontaan on osa laajempaa ilmiötä, jota hän kutsuu organisaatioteorian narrativitoitumiseksi (narrativization of organizational theory).

Organisaatioteorian narrativoituminen painottaa kieltä, kirjoituksia, metaforia, puhetta, tarinoita ja narratiiveja organisaation olennaisena ytimenä. Narraatiot eli kerronta ovat Tsoukasin ja Hatchin (2001) mukaan toisen asteen kompleksisuutta, kun ihmiset refleктоivat ja abstrahoivat omaa kokemustaan niin, että se olisi ymmärrettävää toiselle. Narratiivisuus ei ole selkeärajainen tarkkoja käytännöllisiä välineitä tarjoava metodi vaan tapa lähestyä aineistoa ja ymmärtää se (Hänninen 1999). Tässä tutkimuksessa oletan, että ihmisten kertomisen kuunteleminen ja analysoiminen on tapa saada tietoa ja ymmärrystä heidän kokemuksistaan (Hyvärinen 2009, 1). Ihmiset merkityksellistävät kokemuksiaan haastattelutilanteessa ja tutkimusaineisto on näin luonteeltaan narratiivista eli kertovaa ja selittävää. (Hänninen 1999, 127; Weick 1995, 2001; Polkinghorne 2007; Gabriel 2004, 64 – 67.)

Narratiivisuutta organisaatiotutkimuksen kentällä teoretisoinut David Boje (2001, 1 – 2) kyseenalaistaa väitteen siitä, että tutkittavien tarinoiden pitäisi aina olla koherentteja ja tietyn rakenteen mukaisia. Boje käyttää käsitettä ”antenarrative” kuvaamaan ihmisten ei-lineaarisia, epäkoherentteja ja pirstaleisia käsityksiä tapahtumista ja omista kokemuksistaan. Etuliite ”ante” on latinaa ja suomennettuna merkitsee käsitteitä ”ennen”, ”aikaisemmin” ja ”edessä”. Antenarrative on siis ennen narratiivia eli koherenttia tarinaa. Käytän tässä tutkimuksessa Bojen antenarratiivista suomennosta alkunarratiivi. Alkunarratiivi tulee narratiiviksi eli oikeaksi tarinaksi, kun siihen jälkikäteen lisätään juoni ja tarinallinen koherenssi. Tätä Bojen ajatusta voi verrata Weickin retrospektiivisen merkityksellistämisen (sense-making) teoriaan, jonka mukaan ihmiset kehittävät ymmärryksen tapahtumista vasta jälkikäteen. Alkunarratiivi on narratiivin prototyyppi, joka ilmaisee kertojan tulkinnan ja mielipiteen tapahtumista, henkilöistä tai asioiden tilasta. Bojen (2001, 105) mukaan kertomusten kausaliteettien kyseenalaistamisessa on kyse antinarratiivisesta analyysistä. Tutkimuksessani ymmärrän aineistosta tekemäni löydökset alkunarratiiveiksi eli vihjeiksi kokonaisista tarinoista. Aineistossa ja sen tulkinnassa on aina sekä yksilöllisiä ja tapauskohtaisia, että yleisiä ja tyypillisiä puolia. (Laine 2001, 40.) Aineisto on siis paradoksaalisesti sekä yksilöllistä että yleistä.

Tutkimuksessani narratiivisuus on tapa ymmärtää tutkimuksen aineisto. Tarinat ovat retrospektiivistä kokemusten ja tapahtumien merkityksellistämistä (sense-making). Ihmiset kehittävät ymmärryksen tapahtumista vasta jälkikäteen eli kokemukset saavat merkityksensä vasta tapahtumien jälkeen kertomuksissa. (Weick 1995; 2001 Boje 2001, 2; Gabriel 2004, 63.) Haastatteluisissa ihmiset muodostivat kertomuksia tapahtumista jälkikäteisesti ja myös kertoivat käsityksiään haastatteluhetken tilanteesta. Aineistoni voidaan siis ymmärtää sisältävän pieniä pätkiä koherenttia narratiivia, mutta enimmäkseen se on luonteeltaan narratiivia hajanaisempaa, epäjohdonmukaisempaa ja eroavaisuuksia sisältävää. Narratiivi pyrkii johdonmukaisuuteen merkitykselliseen kokonaisuuteen joka etsii tarttumapintaa nykyisyydestä kun taas alkunarratiivi hajottaa ja vastustaa sitä. (Boje 2001, 2; Gabriel 2004, 63.) Alkunarratiivi on narratiivin prototyyppi, joka ilmaisee kertojan tulkinnan ja mielipiteen tapahtumista, henkilöistä tai asioiden tilasta. Ne kertovat myös siitä, kuka minä olen, kuka minun pitäisi olla sekä suhteestani moniin muihin ihmisiin ja ympäristöön. (Boje 2008, 7.) Alkunarratiivien erottaminen on tärkeää sen vuoksi, että voisimme ymmärtää sitäkin, mitä ei ole keinotekoisesti siistitty ja järjestetty narratiiviksi. Bojen (2008, 2–7) mukaan tutkimuksessa on helpompaa paikantaa kokonaiseksi selitetyt narratiivit ja marginalisoida alkunarratiivit.

3.3.2 Hermeneuttinen kehä ja teoriasidonnainen analyysi

Tutkimukseni analyysia voi kuvata hermeneuttisen kehän avulla tai Eskolan (2007, 162) teoriasidonnaisen analyysin käsitteellä. Eskolan mukaan aineiston analyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriasidonnaisesti. Nimensä mukaan aineistolähtöinen analyysi perustuu vain ja ainoastaan aineistoon, kun taas teorialähtöinen analyysi on luonteeltaan teoriaa testaavaa. Teoriasidonnainen analyysi tarkoittaa sitä, että analyysi ei johdu suoraan teoriasta, mutta sillä on teoreettisia kytkentöjä. Teoriasidonnainen analyysi etenee abduktiivisen päätelyn mukaisesti yksityisestä yleiseen ja takaisin yksityiseen. Hermeneuttisen kehän alkupiste on empiriassa, mutta analyysi etenee teoreettiseen viitekehykseen nojaten ja peilaten. Teoriasidonnainen analyysi lähtee liikkeelle aineistosta ja myöhemmässä vaiheessa mukaan tulevat aikaisemmat tutkimukset ja teorit, joihin tutkija suhteuttaa aineistoa. (Eskola 2007, 162; Tuomi & Sarajärvi 2002, 99.)

Hermeneuttisen tiedonintressin mukaan ilmiötä pyritään ymmärtämään valituista näkökulmista (Eteläaho 2009, 57). Teoriasidonnaisen analyysin tiedon kartuttamisen tapaa voi kuvata hermeneuttisen kehän avulla, jota Laine (2001, 34) luonnehtii dialogiksi aineiston kanssa. Hermeneuttinen kehä symboloi ymmärtämisen tapahtumista ja merkitysten syntymistä. Analyysi etenee tutkijan ensimmäisistä välittömistä tulkinnoista niiden uudelleen arviointiin ja uudelleen muotoutumiseen. Tutkimusaineiston ymmärtäminen syvenee ja kehittyy jokaisella kierroksella. Oikeastaan hermeneuttinen kehä on spiraali, joka laajenee ymmärryksen laajetessa. Spiraali muotoutuu aineiston, aikaisempien teorioiden ja tutkijan ennakkokäsitysten vuorovaikutuksessa. Aineisto muuttaa tutkijan ennakkokäsitystä ja tutkija sovittaa aineistoa aiempiin käsityksiin ilmiöstä. Abduktiivisessa päättelyssä empiria ikään kuin kyseenalaistaa, koettelee ja täydentää tutkijan teoreettista ennakkokuvaa ilmiöstä. Tutkija kohdistaa huomionsa aineistoon tietystä näkökulmasta ja aineisto muuttaa tutkijaa. (Eteläaho 2009, 9.)

Mooren (2000, 47) mukaan ilman oikein valittua tutkimustapaa, tulevat strategisen johtamisen tutkimukset toistaneeksi rationaalisen johtamisen myyttiä. Tutkimukseni teoreettinen tausta viittaa tiettyihin oletuksiin maailmasta ja siinä olemisen luonteesta. Kompleksisuusajattelun avulla on mahdollista sijoittaa strateginen johtaminen perinteistä poikkeavalla tavalla ja narratiivisuus toimii mahdollisuutena kuvata sosiaalisten ilmiöiden monimuotoisuutta ja paradoksaalisuutta. (Boje 2008, 2). Strategisen johtamisen ei-näkyvän olemuksen esiin saaminen vaatii ”rivien välistä lukemista” ja innovatiivisten tutkimusmenetelmien käyttöä. Narratiivinen analyysi voi aut-

taa organisaation jäseniä näkemään ilmiön moniulotteisemmin, kuin ennen. Strategian erilaiset merkitykset voidaan tavoittaa seuraamalla tarinoiden vaihtelua ja variaatioita. (Brown & Humphreys 2003, 138.)

3.3.3 Relationaalinen tietokäsitys ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseni taustaoletusten ja metodologisten valintojen vuoksi on luonnollista selittää tutkimuksen tietokäsitys relationaaliseksi. Relationaalinen tietokäsitys irtisanoutuu tietävän subjektin ja tiedettävän kohteen erillisyydestä. Tieto on aina tietävän subjektin ja maailman välisessä suhteessa muodostunut. Se eroaa kuitenkin relativismista siinä mielessä, että se ei hylkää mahdollisuutta tiedon pätevyyden arviointiin. Transsendentaalisen tietämisen sijaan relationaalisen tietämisen lähtökohta on immanensissa. Relationaalinen tietokäsitys tekee sovun realistisen ja konstruktivistisen tietokäsityksen dikotomian välille. Relationaalisen tietokäsityksen mukaan tieto ei ole vain heijastus todellisuudesta vaan se on itsekin sosiaalista todellisuutta, joka vaikuttaa ihmisten toimintaan ja sen kautta fyysiseen maailmaan. Ihmisen olemista ei kuitenkaan pelkistetä vain kieleksi sosiaaliseen konstruktivismiin kiinnitetyn kielen merkitystä painottavan yhteiskuntatieteen tavalla (Karvonen 1997, 171 – 204.)

”Relationaalisuudessa sen sijaan lähdetään liikkeelle maailmallisesta subjektista, johon kyllä kuuluu osana kielellisyyskin. Näin mahdollistuu ”kolmas tie”, jossa on piirteitä sekä realismista että kielellisestä yhteiskuntatieteestä.” (em.)

Tutkijan esioletukset tutkittavasta kohteesta ovat tutkijan luontainen tapa ymmärtää tutkimuskohde omasta maailmasuhteestaan käsin. (Latomaa 2008, 64; Alasuutari 2001, 33; Laine 2001, 30). Objektiivisuuden pyrkimys asettaa tutkijalle vaatimuksen hylätä arkitietonsa ja luontainen esiymmärryksensä ja lähestyä kohdetta ilman ennakkokäsityksiä, avoimesti ja itsekriittisesti. (Laine 2001, 32 – 33). Sosiaalisia ilmiöitä tutkivien tehtävänä on tarkastella, ja auttaa ihmisiä ymmärtämään, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa luotuja malleja, ja kaiken sen luonnetta ja muuttuvia asetelmia, joka sitoo heitä yhteen. Tutkijat itse ovat mukana luomassa näitä malleja, koska he ovat osanottajina samassa kokemuksessa. Mitä vaikuttavampi tuo kokemus on, sitä hankalampaa on objektiivisuuden saavuttamiseksi edellytetty mentaalinen irtiotto välittömän osallistujan roolista ja siihen liittyvästä rajoitetusta näkökulmasta. Tutkija ei voi kokonaan olla erillinen

tutkittavasta kohteesta, sillä hän ei voi lakata olemasta ihminen. (Stacey 2005, 31; Elias 1998, 225; Sintonen 2004, 23 – 25.)

Eliaksen määrittelyn mukaisesti tutkimuksen tieteellisyys ja tutkijan objektiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkija tiedostaen ja kyseenalaistaen pohtii raportissaan, kuinka tutkimus asennoituu vakiintuneisiin kyseisen tieteenalan oletuksiin ja konventioihin ja kuinka tutkimus itsessään on relatiivinen tarina todellisuudesta. Tämän pyrkimyksen välineeksi Elias tarjoaa kriittisyyttä ja kyseenalaistamista ja samasta asiasta puhuvat Jokinen, Juhila ja Suoninen (1993, 24) reflektiivisyytenä. Eliaksen ajatuksiin nojaten voidaan tutkimuksen objektiivisuus määritellä objektiivisuutena metodien valinnassa ja ontologisten taustaoletusten tarkastelussa eikä vain empiirisessä tutkimuksessa. Jos hyväksymme sen, että sosiaalisia ilmiöitä tutkittaessa emme voi täydellisesti eristää itseämme niistä, koska olemme osa tuota sosiaalista kudosta ja se on osa meitä, niin kuitenkin voimme toteuttaa tieteen objektiivisuutta kyseenalaistamalla tiedeyhteisössä itsestään selvinä pidettyjä asioita ja pohtimalla tarkkaan sitä perustaa jolle laskemme tutkimuksemme.

Narratiivisen analyysin luotettavuuden vuoksi on analyysin systemaattisuus ja läpinäkyvyys tärkeää. Tiedon tuottamisen prosessi ja ehdot tulee tehdä näkyviksi raportissa (Ollila 2008). Hermeneuttinen tutkimus on luonteeltaan ymmärtävää ja tulkitsevaa ja joku toinen voisi tulkita aineistoa toisella tavalla. Strategiasta kerrotut tarinat ja mahdolliset vastatarinat ovat ihmisten haastatteluhetkellä, vuorovaikutuksessa tutkijan kanssa, muodostamia. Relationaalisen tietokäsityksen mukaan narratiivit heijastavat haastateltavien maailmasuhdetta. Jotta lukijat voisivat arvioida tutkimuksen validiteettia, on tärkeää että tulkintojen tukena käytetään lainauksia aineistosta. (Polkinghorne 2007, 474 – 477.)

Tutkimuksen vakuuttavuus ei synny mekaanisen prosessin kautta vaan argumentatiivisessa käytännössä. Tutkimus saa validiteettinsa sillä perusteella, kuinka hyvin se onnistuu vakuuttamaan lukijansa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioi viime kädessä sen jokainen lukija. Lukija päättää onko tutkimus hänen mielestään merkityksellinen, pätevä ja uskottava. Laadullinen, kertova tutkimus saa validiteettinsa onnistuessaan koskettamaan lukijaansa ja tuottamalla hänelle tunteen siitä, että tutkimuksen tuottamasta tarinasta voi olla samaa mieltä. Tutkimuksen validiteetti voi tulla myös sen sivistävyydestä siinä mielessä, että se saa lukijansa kyseenalaistamaan itsensä ja omat oletuksensa ja auttaa uudistumaan. (Polkinghorne 2007, 474 - 477; Czarniawska 1998, 71; Harisalo 2008, 46.)

Tutkimukseni aineiston analyysi on lähtenyt liikkeelle itse aineistosta ilman mitään aiemmista teorioista johdettuja välineitä. Syvennyin kuitenkin tutkimuksen taustateoriaan huolella ennen aineiston keruuta ja analyysia, joten teoreettiset taustaoletukseni ohjasivat aineistosta tekemiäni huomioita. (Kiviniemi 2001, 72) Sen vuoksi analyysin täysin objektiivinen aineistolähtöisyys ei ole ollut mahdollista, sillä ”*Tutkija tuo oman kokemus- ja merkitysmaailmansa niin haastattelutilanteeseen kuin aineiston analyysiinkin, ja kertomus valmistuu lopulta tutkimuksen lukijassa*” (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 194).

3.3.4 Tutkimuksen kulku omana tarinana

Tutkimukseni lähti liikkeelle teoriakirjallisuuden läpikäymisestä. Tein haastattelut helmikuussa 2010, jonka jälkeen litteroin ne ja luin niitä moneen kertaan. Toteutin aineiston analyysin vaiheittain. Ensin orientoituin aineistoon syvällisesti, sen jälkeen teemoittelin sitä hyvin vapaasti ja monin eri tavoin, joka johti lopulta tarkempaan teemoitteluun. Orientaatiovaiheessa kuuntelin haastatteluja nauhalta ja luin niistä litteroituja tekstejä. Halusin päästä aineiston sisälle ennen yksityiskohtaisempaa analyysia. Näin tunsin tavoittavani aineistoni kokonaisuuden ennen sen hajottamista osiin. Kevään aikana aineistosta valmistui esi-analyysi. Jouduin kuitenkin pitämään taukoa tutkimuksen teossa, kun menin muutaman kuukauden kestävään työsuhteeseen. Tauon jälkeen halusin lähteä tarkastelemaan aineistoa uudelleen ikään kuin se olisi minulle tuntematon. Ajattelin, että tällä tavoin voisin käyttää tauon tuomaa unohdusta lisäämään tutkimukseni objektiivisuutta, koska olin ottanut etäisyyttä myös taustateoriaani. Aineistoa lukiessani kyseenalaistin jatkuvasti siitä heränneitä ajatuksia.

Olin lukenut aihealueen muita tutkimuksia ja teoriakirjallisuutta ennen analyysia, joten aineistoon perehtyessäni ne nousivat mieleeni. Aineistosta alkoi löytyä samankaltaisia havaintoja, kuin muissa tutkimuksissa tai se tuntui tukevan tiettyjä teoreettisia käsityksiä. Suhtauduin hyvin kriittisesti tässä vaiheessa heränneisiin yhteyksiin ja yritin ottaa aineistoon erilaisia näkökulmia ja antaa sille mahdollisuuden kyseenalaistaa olemassa olevat käsitykseni. Orientaatiovaiheen jälkeen aloin pikku hiljaa muodostamaan aineistoista vapaasti ja intuitiivisesti erilaisia luokitteluja. Teemoittelu oli tutkimuksessani välineellinen tapa ”testata” esiintyikö sama asia useamman haastateltavan kerronnassa. Alleviivasin haastateltavien kertomuksista tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisimmät kohdat, jotka sitten jaottelin tarkemmin teemakokonaisuuksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoja kertyi tällä tavalla 19 (ks. liite 2).

Teemojen muodostamisen jälkeen pidin tutkimuksessani muutaman kuukauden tauon. Tauon aikana irtauduin aineiston merkity maailmasta ja otin etäisyyttä myös tutkimuksen taustateoriaan. Alasuutarin (1999, 16, 42) mukaan tiettyyn teoriaan ripustautuminen ei sovellu laadulliseen tutkimukseen, johon yleensä liittyy näkökulmien muuttuminen matkan varrella. Niin kävi myös tämän tutkimuksen aikana. Aineiston keruun ja analyysin jälkeen muokkasinkin alustavan teoreettisen viitekehyksen uudelleen. Palatessani takaisin tutkimukseni pariin minulla oli mahdollisuus testata aikaisempia tulkintojani. Paneuduin aineistooni vielä uudelleen lukemalla sitä ja samalla tarkistin jo tekemääni teemoittelua ja jaottelin sitä yläteemojen alle (ks. liite 1). Tässä vaiheessa kävin uudelleen läpi teoreettista viitekehystäni ja lisäsin mukaan useita uusia tutkimuksia ja teorioita, jotka sopivat selittämään aineistosta esiin nousseita teemoja.

Tutkimus on itsessään itseorganisoituva ja emergentti prosessi, joka muuttaa aina myös tutkijaa. Opinnäytteen tavoitteena on tutkijan oppiminen ja tämän tutkimuksen tekeminen on ollut minulle ennen kaikkea oppimisprosessi. Ajatuksissani, sekä tiedeyhteisö, että Helsingin kaupungin organisaation jäsenet ja haastattelemani ihmiset, olivat yleistyneenä toisena, joka asetti toiminnalleni rajoitteita, mutta myös mahdollisuuksia. Kävin jatkuvaa dialogia teorioiden, tutkimusten ja tieteenfilosofian kanssa. Tutkimukseni perustana oli tutkimussuunnitelma, joka ohjasi valintojani, mutta toisaalta valinnoista muodostui ennakoimaton ja yllätyksellisiä käännteitä täynnä oleva kehityspolku. Uusi huomio aineistosta johdatteli minut etsimään uutta selitystä aiemmista tutkimuksista ja teorioista tai jossakin lähteessä ollut viittaus johdatti minut uuden lähteen jäljille. Jokainen lukemani ajatus muutti tutkimukseni suuntaa ja vaikutti lopulta myös sen loppuraporttiin. Nyt voin todeta, että työni on toteuttanut sille asettamani tavoitteen, vaikka sen lopullinen asu on jotain, mitä en olisi osannut etukäteen ennustaa. Laineen (2001, 42) mukaan tutkimus on onnistunut, jos se auttaa näkemään ilmiön aiempaa selkeämmin ja monipuolisemmin. Toiveenani on, että tutkimusraportin lukija voi samastua tutkimukseen osallistuneiden ihmisten kokemuksiin ja ehkä tunnistamaan niistä yhteneväisyyksiä myös omiin kokemuksiinsa.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Kaksi tapaa kertoa Helsingin kaupungin strategiasta - johdattelu aineiston analyysiin

Tutkimukseni kohteena olivat Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen sekä tietokeskuksen työntekijöiden kertomukset. Keräsin aineiston haastattelemalla neljää Helsingin kaupungin Talous- ja suunnittelukeskuksen työntekijää ja neljää Tietokeskuksen työntekijää. Jokainen haastattelu oli erilainen, kuin toinen ja jokainen kerronta poikkesi yksityiskohdiltaan toisista. Silti jokaisesta haastattelusta kertyneelle aineistolle yhteistä on se, että siitä löytyy kaksi erilaista tapaa kertoa strategiasta. Jokainen haastateltava puhui strategiasta ohjaavana ja organisaatioon suoraan vaikuttavana positiivisena voimana, joka usein ilmeni tiettyinä strategisen johtamisen alueeseen kuuluvina käsitteinä ja sellaisina oletuksina, joita strategiseen johtamiseen yleisesti liitetään. Toisaalta haastateltavat kertoivat elävästä työn arjesta, käytännöstä ja vuorovaikutuksesta, joka ilmeni omien kokemusten kuvaamisena. Haastattelujen perusteella syntyy käsitys, että Helsingin kaupungin organisaatiossa virallinen strategiapuhe on ristiriidassa ihmisten kokemuksen kanssa. Nämä kaksi ymmärtämisen tapaa ovat dikotomisesti ajateltuna vastakohtia, mutta ne voidaan ymmärtää myös saman ilmiön eri puolina.

Tässä tutkimuksen tuloksia esittelevässä luvussa pyrin aineistosta poimituin esimerkein havainnollistamaan tätä kahtiajakautuneisuutta ja vastaan tutkimukseni alakysymykseen: *millä tavoilla Helsingin kaupungin keskushallinto- ja asiantuntijatason henkilöstö kertoo strategian suhteesta omaan ja muiden toimintaan organisaatiossa ja millä tavalla nämä kertomukset ovat suhteessa toisiinsa ja strategian ideaan?* Luvun yhteenvedossa ja johtopäätöksissä vastataan tutkimuksen pääkysymykseen: *millainen on strategian suhde tutkittavien elämismaailmaan ja kuinka sitä voidaan selittää?*

Haastateltavat kertoivat strategiasta ja sen suhteesta omaan työhönsä kahdella tavalla. Puhuttaessa strategiasta ja sen merkityksestä suoraan, ilmaisu oli yleensä väitteen muodossa (esim. ”strategia on”). Puhuttaessa omasta työstä, organisaation arjesta ja muutoksesta, oli ilmaisu pohtivampaa sisältäen henkilökohtaisempaa kerrontaa. Vertaamalla näitä kahden erilaisen kerronnan mukaisia sisältöjä, niiden välinen ristiriitaisuus tulee hyvin esille.

Aineistossa esiintynyt ristiriita voidaan kiteyttää niin, että haastateltavat kertoivat strategian olevan tärkeä ohjaava elementti organisaatiossa, mutta toisaalta sen merkitys ja ohjaavuus kyseenalaistettiin. Selvästikin strategia on kertomusten mukaan jossain mielessä tärkeä, vaikka sen vaikutusta ei kyetäkään todentamaan tai paikantamaan. Haastateltavien kerronnan kautta muodostuu ristiriitainen kuva strategiasta, joka on perinteisen strategisen johtamisen ajatteluun peilattuna hämmentävä. Kompleksisuusajatteluun nojaamalla hämmennys häviää, kun hyväksytään vastaakohtien olevan saan ilmiön eri puolia. Raschen (2010) mukaan strategisen johtamisen taustalla oleva dominantti logiikka nojaa lineaarisuuteen ja dikotomiseen ajatteluun, jolla yritetään selittää paradoksit pois valitsemalla vain niiden toinen puoli. Aineiston mukaan strategia sekä ohjaa, että ei ohjaa toimintaa. Strategia on haastateltavien mukaan sekä jäykän normatiivinen, että joustava ja tulkinnallinen. Tästä seuraa paradoksi, joka kuvaa ilmiön sekä - että -luonnetta. Kompleksisuustieteen näkökulmasta paradoksit ovat olennainen väline maailman selittämisen kannalta. Ristiriidan käsitteen sijaan paradoksin käsite painottaa molempien näkökulmien yhtäaikaaisuutta, sulkematta toista pois tai antamatta toiselle enemmän tilaa. Paradoksin avulla ilmiöstä on mahdollista muodostaa holistinen käsitys sallien kuitenkin sen ristiriitaisuuden ja monitahoisuuden.

4.1.1 Monimerkityksellinen strategia

Haastattelujen läpileikkaava strategiaan liitetty käsitys oli sen monimerkityksellisyys, josta muodostui aineiston läpi kulkeva määrite. Helsingin kaupunki on valtava organisaatio, jolla on paljon erilaisia toimintoja. Strategia on kuin tiivistys koko kaupungin toiminnasta, jonka taustalla on ajatus kaupunkiorganisaatiosta kokonaisuutena, jossa kaikki toimivat saman tavoitteen ohjaamina. Strategia on laaja ja yleisellä tasolla ja haastateltavat ovat sitä mieltä, että se kuuluu strategian luonteeseen. Strategia on yleinen myös käytännön pakosta kaupungin suuresta koosta johtuen. Kaupungin strategian aikaansaamiseksi joudutaan tiivistämään paljon, jotta kaikkien palvelualueiden sisällöt saadaan mahtumaan siihen. Strategian yleisyyden vuoksi sen monimerkityksellisyys on väistämätöntä. Juuri monimerkityksellisyys on käsite, jolla kyseenalaistetaan strategisen johtamisen perinteiset oletukset.

”Ja sit se on tietysti haastavaa, koska on niin paljon eri palvelualueita, joista pitäis niinkun tiivistää se et mikä kaupungin strategia on.” (TS2)

Haastateltavien kertomuksissa strategian yleisyyttä ja abstraktiutta pidettiin itsestään selvänä ja strategian luonteeseen kuuluvana.

”Että jos hyvin konkreettisen strategian pyrkis laatimaan, niin mitkään niinkun internetsivustotkaan ei pystyis imasemaan sitä tiedollista kokonaisuutta ja mitä se niinku arjessa merkitsee.” (TK3)

Retorisesti monimerkityksellisyys on välttämätöntä strategioiden perustelemisen kannalta erilaisilla sosiaalisilla areenoilla. Merkitykset, jotka voivat saada erilaisia tulkintoja kulkevat puheessa myyteinä, joita toistetaan eri tilanteissa, mutta joilla ei ole merkitystä käytännössä. Monimerkityksellisyys voidaan ajatella strategian normaalina ominaisuutena, mutta siitä tulee ongelma silloin, kun organisaation jäsenillä on hyvin erilaiset käsitykset sen jalkautumisen yksityiskohdista. (Vaara ym. 2004, 28.) Eisenberg (1984, 19) huomauttaa, että ihmiset ovat sekä sosiaalisia, että symbolisia. Symboleilla on tärkeä rooli sosiaalisen järjestyksen kehittymisessä. Monimerkityksellisyys on ihmisen toiminnassa väistämätöntä, eikä sitä tarvitse yrittää vähentää.

Helsingin kaupungissa strategian tekoon on osallistunut laaja joukko virkamiehiä eri aloilta sekä kaupungin poliittinen johto eli hyvin monimuotoinen kokoonpano. Eisenbergin (1984) mukaan strategian monimerkityksellisyys edistää yhtenäistä diversiteettiä organisaatioissa. Monimerkityksellisyys on siis paradoksaalisesti sekä yhtenäistäväää, että erilaisuudet sallivaa. Monimerkityksellisyys ja sen seuraukset tulevat näkyviin etenkin julkisissa organisaatioissa, jotka toimivat poliittisessa ohjauksessa eivätkä voi rajata sidosryhmiään tai toimialuettaan, niin kuin yksityiset yritykset. Eisenbergin mukaan, vaikka monimerkityksellisyyden vuoksi strategiset tavoitteet ovat sellaisenaan tehottomia ja merkityksettömiä, ovat ne tärkeitä siksi, että organisaation jäsenet voisivat soveltaa niihin erilaisia tulkintoja. Raschen (2010, 8) mukaan yleiset strategiset suunnitelmat eivät ole tarpeettomia, mutta ne täytyy ajatella mahdollisuuksina, jotka täytyy aktivoida paikallisesti.

Eisenbergin (1984, 6) mukaan monimerkityksellisyys voi olla joko tunnistamatonta tai vahinko. Tunnistamaton monimerkityksellisyys johtuu siitä, että viestillä ei ole sisältöä, vaan se on pelkkää retoriikkaa. Vahingossa monimerkityksellinen viesti on sellainen, jolle on tarkoitettu ja haluttu antaa sisältö ja merkitys, mutta se on ollut mahdotonta. Haastateltavat kertoivat, että strategiaa ei ole mahdollista määritellä yksityiskohtaisesti, koska organisaatio on niin suuri. Strategian haluttaisiin viestivän jotain merkityksellistä, mutta se on pakostakin monimerkityksellinen. Toi-

saalta strategian halutaankin olevan monimerkityksellinen, ettei se ”*ala ahdistaan muuttuvissa tilanteissa*”(TS1). Tästä näkökulmasta strategian monimerkityksellisyys on itsessään valittua ja strategista, kuten seuraava lainaus toteaa:

”Ehkä ne jätetään just niin yleiselle tasolle, et siinä sitten voi tapahtua vähän mitä vaan niin aina ollaan kuitenkin niinku strategioiden mukaisesti liikenteessä.” (TK4)

4.1.2 Strategian ja päätöksenteon suhde

Strategian kerrottiin ilmentävän virallisesti valtuuston tahtoa. Helsingin kaupungin strategian eräs kerrottu merkitys on siinä, että sillä viestitään valtuuston tahto ja samalla koko organisaation yhteiset arvot ja näkemys tulevasta. Strategian tärkeän tehtävän kerrottiin olevan päätöksenteon ohjaamisessa. Koska valtuusto on osallistunut strategian laadintaprosessiin, ajatellaan operatiivisen johdon tietävän paremmin valtuuston tahdon. Tästä huolimatta useista päätöksistä, jotka ovat operatiivisen johdon valmistelemissä ja heidän mielestään strategian mukaisia, syntyy valtuustossa vastarintaa ja konflikteja. Strategian ajatellaan ohjaavan isoissa asioissa kokonaisuuden kannalta, mutta konkreettisissa tilanteissa sen ohjaava vaikutus häviää. Strategian idean mukaan sen avulla linjataan organisaation yhteinen suunta ja periaatteet.

”Vaun koska se on niinku poliittisesti päätetty ja se on niinku poliittinen nykyään kompromissi useiden eri näkökulmien välillä.” (TS3)

”Niinku valmisteluvaiheessa kuultu eri tahoja hyvin monipuolisesti. Et se on sitte konsensus kaikesta. Ja niinku eri intressitahojen näkökulmista.” (TS2)

Kertomukset antavat kuvan strategiaan tekoon osallistuneiden yksimielisyydestä ja valtuuston tahdon ajatellaan olevan yhtenäinen ja kollektiivinen. Vaikka strategian kerrotaan olevan yhtenäinen tahto, kompromissi tai konsensus, kertovat haastateltavat myös päätöksenteossa esiintyvistä ongelmista. Jokapäiväinen päätöksenteko on haastateltavien kuvausten mukaan hyvin värikkästä ja erilaisten näkökulmien välisten ristiriitojen ja jännitteiden kanssa elämistä. Yksittäisissä päätöksentekotilanteissa syntyy konflikteja. Virallinen kertomus organisaatiosta esittää sen hallittavana yksinkertaisena rajallisena kokonaisuutena. Kertomuksia omista kokemuksista värittävät kuitenkin ihmisten aikomukset ja niiden yhteentörmäykset. Haastateltavat kertovat organisaation päätöksentekoon liittyvän valtataistelua, keskusteluja ja neuvotteluja. Strategian ohjaus-

vaikutus ei ole yksiselitteinen, vaan yksityiskohdista joudutaan neuvottelemaan uudelleen ja niitä joudutaan pohtimaan aina sen hetken asian kontekstissa. Vaikka strategian kerrotaan ilmentävän valtuuston tahtoa, nousevat eriävät mielipiteet esiin hetkellisissä päätöksissä.

”No se linjaa semmosia isompia sanotaan vaikka talouden osalta tai eettisten periaatteiden osalta semmosia isoja periaatteita mitä kaupunki aikoo tehdä ja minusta semmoset täytyy olla siellä taustalla sitte ku yksityiskohtia valmistellaan mutta nimenomaan tässä täytyisi olla niin että niihin sitte riittävän voimakkaasti sitoudutaan et ku valtuusto on päättänyt tän. Niin toki tietysti siin on aina se että sana muotoja voidaan tulkita monella tavalla. Tiedän että he ovat itse jossakin sanonnoissa itse todenneet että he hyväksyvät sen että vasemmalla tulkitaan näin ja oikealla noin kun se näyttää hyvältä se lause niin annetaan sen olla. Eli se tarkoittaa että kauheen syvälle ei olla sitouduttu siihen strategiaan.”(TS1)

Strategiatekstin yleisyys ja monimerkityksellisyys antavat ihmisille mahdollisuuden muodostaa käsityksen siitä, että strategiasta vallitsee yksimielisyys. Koska asiat ovat abstraktilla tasolla ilmaistuja, on mahdollista olla niistä samaa mieltä. Konsensus on mahdollista säilyttää niin kauan, kuin pysytään yleisellä tasolla menemättä yksityiskohtiin. Strategian monimerkityksellisyys luo illuusion yhtenäisyydestä ja yksimielisyydestä ja sallii jokaisen tehdä siitä omat tulkintansa käytännön tasolla. Strategian monimerkityksellisyydestä johtuen se ei myöskään rajoita organisaatiota liikaa. (Weick 1995, 120; Eisenberg 1986, 230 – 231.)

Mantereen & Sillincen (2007, 412) mukaan suurissa organisaatioissa organisaation tahto on sidottu olemaan retorinen ja sillä viestitään enemmänkin johtajien uskomuksia kuin todellista yhteistä tahtoa. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa strategista tahtoa on pidetty yleensä monoliittisena, kaikkien organisaatioon kuuluvien kesken jaettuna. Mantere ja Sillince (2007, 418) ovat tarkastelleet strategisen tahdon (strategic intent [myös aikomus]) käsitettä johtamiskirjallisuudessa ja ovat sitä mieltä, että strategisen tahdon oletetaan olevan koherentti ja sen subjektina on organisaatio. Kuitenkaan organisaatiolla ei voi olla tahtoa, vaan tahtojana on aina ihminen tai joukko ihmisiä. Mantere ja Sillince näkevät organisaatiot kompleksisina toimijoiden verkostoina ja suhteina, joissa on eri suuntiin vieviä strategisia aikomuksia. Vaikka Mantere ja Sillince painottavat strategisen tahdon subjektiivisuutta ja erilaisten tahtojen ja aikomusten välille syntyviä jännitteitä, heidän mielestään strategian tarkoitus kuitenkin on palvella koherenssin aikaansaamisessa näiden erisuuntaisten aikomusten välillä. He perustelevat kantaansa viittaamalla Pettigrewn,

Ferlien ja Mckeen (1992) tutkimukseen, jossa havaittiin, että tunne yhteisestä suunnasta ja tarkoituksesta auttoi muutoksen hyväksymisessä. Tutkimuksen mukaan strategioilla voidaan lisätä koherenssia ja vahvistaa varmuuden tunnetta epävarmoissa kompleksisissa tilanteissa.

Haastateltavien kertomusten mukaan strategialla ajatellaan olevan jokin objektiivinen merkitys, jonka mukaan valmisteltujen päätösten pitäisi olla valtuuston tahdon mukaisia. Ideaalilla tasolla strateginen tahto on monoliittinen, mutta se ei palvele käytännön tilanteissa. Mantereen ja Sillincen (2007, 415 – 420) mukaan organisaation artikuloitu strateginen tahto on ennen kaikkea *retorinen työkalu*. Samanlaiseen tulokseen päätyivät Pettigrew ym. (1992, 277, 292) havaitessaan, että organisaation muutostilanteissa tiedon järjestäminen selkeiden käsitteiden avulla auttaa rajaamaan strategisia asioita erityisesti silloin, kun ne ovat luonteeltaan kompleksisia ja epävarmoja. Haastateltavat kertoivat strategian olevan laajoissa vuorovaikutusprosesseissa muodostettu konsensus tai kompromissi, joka viittaa yhteiseen monoliittiseen strategiseen tahtoon. Käytännön tilanteissa siitä ei kuitenkaan ole suurta apua, sillä kun tahtoa aletaan jalkauttaa niin sen taakse piilotetut ristiriidat ja jännitteet tulevat esiin.

” Vaikka nyt semmonen että tukipalveluja keskitetään, meill’ on tämmönen strateginen linjaus, sitte ku tulee ensimmäinen konkreettinen asia, että keskitetään ruokahuoltoa Palmiaan päivähoidosta niin tääl oli aivan hirveä poliittinen sota täällä näin vaikka me yritettiin muistuttaa että tähän itse päätitte tämän näin mut se voi ryöpsähtää sit se poliittinen keskustelu siitä huolimatta että tietty iso linja on hyväksytty.” (TS1)

Toisin kuin Mantere ja Sillince ajattelevat strategisen tahdon artikulointi ei lisää koherenssia strategisessa päätöksenteossa. Ajatus strategisesta tahdosta koherenssin luojana johtaa näkemykseen strategisesta tahdosta *illuusiona*. Ehkä strateginen tahto retorisenä työkaluna voi toimia Mantereen ja Sillincen ehdottamalla tavalla paremmin yritysorganisaatioissa, joissa toiminnan tavoitteet ja tarkoitus voidaan rajata suppeammin, kuin suuressa kaupunkiorganisaatiossa, jonka toiminnan ylin tavoite on itsessään jo hyvin monitulkintainen ja abstrakti, kuten asukkaiden hyvinvointi. Julkisten organisaatioiden poliittisesta ohjauksesta johtuen strategia päätöksenteon välineenä ei voi toimia samalla tavalla, kuin yritysorganisaatioissa. (Mantere ja Sillince 2007, 413) Tätä näkökulmaa ilmentää seuraava lainaus:

” Et se ilmaisee sen poliittisen tahdon ja sit se jännite tulee verrattuna yrityksistä. Et sen pitäis myös ilmasta niinkun toimiville virastoille sen palvelutuotannon kehittämisen suunta

Ja sen se ilmase, mut se ei kuitenkaan ratkase kaikkia käytännön asioita niinku yksselitteisesti.” (TS3)

Strategian ideaalin mukainen puhe strategiasta yhteisesti jaettuna konsensuksena, peittää organisaation jäsenten kilpailevat näkökulmat ja jännitteet niiden välillä jotka tulevat esille kokemusten kuvaamisessa. Ideaalitarinasta saa sen käsityksen, että strategian suunnittelussa on onnistuttu ylittämään kaikki erimielisyydet ja luomaan organisaatiolle yhteinen ääni. Paradoksaalista on kuitenkin se, että vaikka strategia onkin yksimielisesti päätetty kompromissi tai konsensus, sen monitulkintaisuus aiheuttaa ongelmia päätöksenteossa tai toisin sanoen strategia ei anna toimintaan suoria ohjeita, joten käytännön toimenpiteet päätetään tapauskohtaisesti.

Noblen (1999, 121) mukaan strateginen konsensus ei välttämättä ole tavoiteltavaa, sillä organisaation jäsenten diversiteetti mahdollistaa monitahoisemman ymmärryksen aiheesta ja voi johtaa parempiin päätöksiin. Tämä on myös demokraattisen päätöksenteon oletus. Poliittisten päättäjien ei ole tarkoituskaan sitoutua tiettyyn ryhmäajatteluun vaan toimia demokraattisesti. Strategian statuksen poliittisena konsensuksena sallii juuri sen monimerkityksellisyys.

4.1.3 Päätökset tehdään tilanteessa joustavasti

Haastateltavien mukaan strategia on jotain, jonka pohjalta voidaan käydä keskustelua ja joka ohjaa toimintojen suunnittelua tai jo tehtyjä asioita voidaan peilata sitä vasten toimintaa arvioitaessa. Strategiasta voidaan löytää perusteluja päätöksille ja sitä voidaan tarvittaessa muuttaa esimerkiksi talouden asettamien toimintaehtojen muuttuessa, mikä on kuitenkin harvinaista sillä strategia on joustava. Haastateltavista kaikki ajattelivat strategian olevan jonkinlainen perusta organisaation toiminnalle ja sen sanottiin olevan esimerkiksi *suunta, periaate, ohjenuora ja kivi-jalka*. Kaikki paitsi yksi pitivät strategiaa tärkeänä vaikka kertoivat samalla työn olevan tilannekohtaista. Strategian kerrotaan olevan tae siitä, että mennään samaan suuntaan. Näillä metaforilla luodaan käsitystä kokonaisesta yhtenäisestä organisaatiosta ja strategian ajatellaan määrävään organisaation kehittymään tiettyyn strategian osoittamaan suuntaan. Ajattelutapa on strategisen johtamisen perinteisten oletusten mukainen. Strategia on deterministinen ja sen ja tulevaisuuden välillä on selkeä syyn ja seurauksen suhde. Toisaalta strategian kerrotaan olevan yleisyytensä vuoksi hyvin joustava ja tulkinnallinen. Strategian tehtävä on ohjata organisaatiota, vaikka se ei kaikkia käytännön asioita ratkaisekaan.

”Sil on äärettömän tärkeä ohjausvoima, et mennään tiettyyn samaan suuntaan.” (TS2)

”Vaun koska se on niinku poliittisesti päätetty ja se on niinku poliittinen nykyään kompromissi useiden eri näkökulmien välillä, niin siitä se ei niinku voi niinku tän rakenteen vuoks ohjata yksiselitteisesti sitä palveluntuotannon toimintaa. Mist seuraa tai tulee ristiriitoja sitte erilaisissa asioissa.” (TS3)

Strategian implementointi julkisen organisaation operatiivisen johdon ja luottamushenkilöiden välillä sisältää kiivaita keskusteluja ja neuvottelua. Erään haastateltavan mukaan strategian yleisyydestä johtuen, sillä voidaan perustella melkein mitä vaan. Usein onkin niin, että päätökset tehdään ensin ja sen jälkeen etsitään perustelu strategiasta. Käytännön konkreettisia päätöksiä ei voida johtaa yksiselitteisesti suoraan strategiasta. Koska strategia, sen arvot ja visio, ovat niin yleisellä tasolla on niistä helppo olla samaa mieltä. Kaikki halusivat esimerkiksi kaupunkilaisien onnellisuuden lisääntyvän, mutta kun tullaan yksityiskohtiin ja konkreettisiin toimenpiteisiin niin kohdataan erimielisyyttä ja ongelmia.

”..et kyllä sen tietää et aina useinhan not in my backyard -ajattelu niinkun tulee meille kaikille ihmisille niinku arjessa sitte, että ei siellä missä minun äänestäjäni asuvat sieltä ei lakkauteta ja.. Ja mun ymmärtääkseni aika usein ollaan sitä mieltä, että jotta voitais rakentaa uutta, niin pitäis voida lakkauttaa vanhaa, mut missä se tapahtuu niin siitä se yksimielisyyden löytäminen on hankalaa.- - Kyllähän strategia sisältää keskenään ristiriitaisia tai sanotaan nyt että käytännön tasolla niistä voi syntyä keskenään ristiriitaisia tavoitteita.” (TK3)

Strategian abstraktit tavoitteet tuntuvat vaikeilta, mutta tavallisista konkreettisista ja arkea lähellä olevista asioista on kaikilla oma mielipide. Päätöksenteko keskittyy usein suurten strategisten linjojen sijaan pieniin yksityiskohtiin, joista saattaa nousta keskustelun ydinaihe. Päätöksentekotilanteet eivät ole ennakoitavissa ja joskus vaikuttavat hyvinkin irrationaalisilta.

” Jos nyt ajattelee, että eilen kaupunginhallituksen pääasia oli että onko kouluruokailussa yhtenä päivänä viikosta kasvisruokaa vai ei. Se meni kaiken edelle. Se ois ollu ihan samaa mitä strategiat sanoo. Siitä tuli pääasia ja siitä todella pitkä keskustelu käytiin. - - Se on ihan ymmärrettävää. Nää on vaikeita tämmöset hyvin pitkälle luotaavat strategiat ja eettiset arvot ja muuta. Kukapa niistä jaksaa jatkuvasti puhua. Mutta sillonku se tulee hyvin

lähelle. Olkoon nyt vaikka se syöminen, että onko se yhtenä päivänä se kasvisruoka. Niin, totta kai jokaisella on niinkö mielipide siitä.” (TS1)

Yleisyydestään johtuen strategian tunnistettiin olevan monitulkintainen ja joustava, mutta silti sen ajateltiin ohjaavan kaupungin toimintaa. Kysyttäessä, että onko strategia toimintaa rajaava, vastattiin kieltävästi. Samalla kuitenkin puhuttiin, kuinka strategiassa pitäisi olla selkeitä toimenpiteitä ja mittareita, jotka luovat raameja ja rajauksia toiminnalle. Strategiaan liitetään selvästi sekä ohjaavuus että joustavuus, joka muodostaa ristiriidan.

”..ei se [strategia] oo niinku semmonen asiakirja, joka olis tavallaan rajaava. - - tän [strategian] pitäis nyt kuitenkin niinku sit kattoo asiana ohjata sitä ja se asettaa sit myös niinku reunoja sille, että mitä voi tehdä ja mitä ei.” (H4)

Puhuttaessa strategian ohjaavuudesta ja strategian sallimasta liikkumavarasta nousi strategian paradoksaali luonne esiin haastateltavien kertomuksissa siinä, että strategian selitettiin olevan tärkeä ohjenuora, mutta se voidaan kuitenkin tarvittaessa ohittaa. Strategian abstraktiudesta johtuen se jättää varaa tehdä konkreettisia päätöksiä ja valintoja tilanteen mukaisesti. Strategia ei sido liikaa vaan mahdollistaa päätöksenteon joustavuuden. Haastatteluissa kerrottiin myös, että tarvittaessa joskus tehdään strategian vastaisia tai sen kanssa ristiriidassa olevia päätöksiä ja jos tilanne vaatii niin päätetään tapauskohtaisesti strategiasta riippumatta. Sitä kuitenkin nähdään tapahtuvan harvoin, sillä strategia on niin yleisellä tasolla ja monitulkintainen. Vaikka strategia ohjaa toimintaa, se ei kuitenkaan rajaa sitä. Strategiaa voidaan tulkita niin, että sen periaatteet voidaan liittää melkein mihin vain toimintaan.

”Et en mä ole nähny et nyt sitte liikaa, ihan samal taval ku poliitikot joustavasti jättää huomiotta sen strategian. Niin jos tilanne vaatii, niin sitte me valmistellaan sen tyyppinen osin ehkä poikkeavakin siitä strategiasta. Jos se tilanne on niin paljon muuttunu. - - mut ei niitä kovin usein tule esille. Strategia on kuitenkin sen verran yleisellä tasolla.” (TS1)

”Niin ne on siis ikäänku semmosella otsikkotasolla, että.. kyl mä nään et ne ohjaa. Mut niihin on niinkö helppo oikeestaan pistää lähes kaikki se mitä -- nyt tällä hetkellä tuotetaan, koska ne on niinku niin korkeen tai sellaset yleisen tason tai..” (TK4)

Streatfield (2001, 96) kyseenalaistaa lineaarisen kontrollin mahdollisuuden kertoessaan omia kokemuksiaan strategioiden toimeenpanosta. Hän havaitsi, että suunnitelmien implementoinnissa

tehty järjestelmällinen kuvaus suunnitelmasta poikkesi huomattavasti koetusta. Suunnitelma ei ohjannut toimintaa vaan kaikilla osallistujilla oli siitä erilaiset käsitykset. Suunnitelma ei onnistunut yhteisen näkökulman luomisessa, vaikka se niin kuvattiinkin. Strategialla voi olla yhteinen merkitys yleisenä ja abstraktina visiona, mutta toimeenpanossa ja käytännön toiminnan ohjaamisessa, siitä ei itsessään ole hyötyä organisaatiolle.

Balogunin ja Johnsonin (2005) tutkimuksessa havaittiin, että strategisen suunnitelman aiotut seuraukset voivat poiketa sen realisoituneista tuloksista. Tutkijat kyseenalaistavat ylhäältä alaspäin suuntautuvan kontrollin mahdollisuuden, sillä johtamisen nähtiin olevan paikkaan ja hetkeen sijoittuvaa vuorovaikutusta, jonka tulosta ei voitu eksplisiittisesti ennakoida. Myös strategista muutosta tutkineet Gioia ja Chittipeddi (1991, 435) päätyivät selittämään strategian realisoitumista tulkintaprosessina. Heidän tutkimuksensa mukaan strategian ja toiminnan ymmärtäminen ja merkitys muotoutuu organisaation jäsenten merkitysmaailmasta käsin. Strategialla ei ole objektiivista merkitystä, eikä se näin ollen voi ohjata organisaatiota suoraan.

Vaikka strategiatarinasta on päästy yksimielisyyteen, ei Helsingin kaupungin strategia kuitenkaan ohjaa yksittäisiä päätöksentekotilanteita. Tämä voidaan selittää sillä, että strategian merkitys on jo muuttunut. Toisin sanoen strategian merkitys odotettuna tulevana ja strategian merkitys menneenä tulkittuna muodostavat sen olemisen nykyhetkessä. Tuleva on aina menneen perusteella muodostettu tulkinta nykyhetkessä, ja koska nykyhetkeä ei ole stabiilina pisteen kaltaisena itsenään, niin odotettu tulevaisuus myös muuttuu koko ajan. Strategia ei siis ole objektiivinen. (Ricoeur & Pellauer 1984,11; Tsoukas & Hatch 2001, 1005)

Haastateltavat kertoivat että strategiaa kiinnostavampia ovat arkipäiväiset ihmisiä *lähellä* olevat asiat. Ahlstrandin ja Mintzberg (2005, 33) mukaan, strategian sisältö yleisenä ja monitulkintaisena ei ole sellaisenaan merkityksellinen ihmisille heidän päivittäisissä arkirutiineissaan. Yleisellä tasolla olevat strategiat ovat ”tyhjiä” odottaen, että ne täytetään merkityksillä ja täyttäminen voi tapahtua vain toiminnassa. Raschen (2010, 8) mukaan strategisen johtamisen dominantti logiikka olettaa, että tyhjät strategiat ovat koko organisaation kattavia ja ne peittävät organisaatioiden diversiteetin. Jos strategioilla olisi valmis yhtenäinen merkitys, olisi mahdollista toistaa niiden implementointi samanlaisena joka puolelle organisaatiota. Se ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä merkitys on aina kontekstisidonnainen ja kontekstilla ei ole rajoja. Tämä on osoitus strategian paradoksaalista luonteesta

4.1.4 Strategian jalkautuminen

Helsingin kaupungilla on havaittu, että strategian tuntemus henkilöstön keskuudessa on vähäistä. Tasken haasteltavat kertovat, että strategian jalkautuminen on kiinni siitä, kuinka esimiehet sitä viestivät henkilöstölle. Strategian jalkauttamisvastuu on hallintokuntien esimiehillä. Yhden haastateltavan mukaan strategian ajatellaan sisältävän niin laajan kokonaisuuden, että ilman kunnan perehtymistä, sitä ei voi hahmottaa. Ei henkilöstö eikä valtuusto. Kuitenkin haastateltavan mukaan henkilöstö tekee oikeanlaista työtä, ilman strategian tuntemista, jos esimies on viestinyt asiat oikein. Strategian ajatellaan vaikuttavan ihmisiin ja ohjaavan heitä, vaikka he eivät itse sitä tiedosta.

”Kyl se varmaan semmosena asiakirjana sen merkitys on hyvin etäinen ja vähäinen ja tuskin... varmaan aika pieni osa kaupungin työntekijöistä itse asiassa tietää semmosen asiakirjan olemassaolosta.” (TS4)

”Siitä niinku seuraa kaks ongelmaa et toisaalta osa henkilöstöstä niin ei tiedä ollenkaan strategiasta. Ne kyl tekee työnsä ihan hyvin ja näin, mut että ei niinku tutkimustenki mukaan niinku se niinku henkilöstöstä niin ehkä 80% ei tunne koko strategiaa vaikka se heidän työ liittyy siihen ja tavoitteetki on muutettu. Se ei oo kenenkään niinku osaamattomuutta tai muuta vaan sitä et se vaatii aika paljon perehdyttämistä.” (TS3)

Strategian implementoinnin ajatellaan olevan hallintokuntien ja virastojen ja niissä työskentelevien esimiesten tehtävä. Strategian on tarkoitus jalkautua tulos- ja kehityskeskusteluissa eli esimiesten tehtävänä on selvittää mitä strategia tarkoittaa työn arjessa ja toiminnassa. Esimiehillä on siis strategian tulkintavastuu omassa kontekstissaan ja vastuu myös siitä, että henkilöstö ymmärtää strategian. Strategian huonon tuntemuksen henkilöstön keskuudessa kerrotaan saattavan johtua huonoista esimiehistä tai alaisista tai arjen työn luonteesta. Jos työn arki on kiireistä, ei strategioita välttämättä ehdi miettiä.

”Et joka ikisessä tuloskeskustelussa esimies määrittelee et tämä strateginen tavote tarkoittaa sun toiminnassa sitä. Niin se menee ketjussa alas saakka. Niin se on prosessi joka usein takkuilee. Siellä on huonoja esimiehiä ja ongelmallisia alaisiaki siellä joukossa. Ja osan arki työnteossa niin se on vähä toisenlaista ku tulee aamulla töihin niin sä alat miettiin heti että toteutanko minä tänään sitä kaupungin strategiaa. Sulla voi olla ongelmia ko-

tona lastenhoidossa taikka se työn arki on niin paljon voi sanoa aikaa vievää ja rajua, että siinä ei kauheesti ehdi strategisia asioita miettiä.” (TK1)

Haastateltavien kerronnassa tuli esiin oletus strategiaprosessin lineaarisuudesta ja rationaalisuudesta. Strategia on ylemmän johdon suunnitelma, joka toteutetaan hallintokunnissa ja jonka tuloksia voidaan mitata. Ajatus siitä, että strategian toteutumista voidaan analysoida selkeällä taulukolla, olettaa että ihmisten toiminta on seurausta strategiasta ja sen mittaaminen kertoo, kuinka strategia on toteutunut. Strategian ajatellaan olevan *objektiivinen*, koska sen toteutumista voidaan mitata siitä itsestään käsin.

”Ja tota me niinku tällä tasolla mitkä on nää sitovat ja seuraavat tavoitteet niin ne me kontrolloidaan täällä. Mut sit virastot on niinku vastuussa siitä, että se strategia vyörytetään eli et mittarit on sen mukaset, niin sinne toimintasuunnitelmiin. Eli käytännössä ku virastot tekee tulosbudjetit vuoden alussa aina talousarvion jälkeen niin sit siellä on määritelty niinku osasto- ja toimisto- ja yksikkötasot tavoitteet. Sit meillä on joitaki kontrollolementtejä on että.. esimerkiks nuo tulospalkkiojärjestelmä kaupungilla, jonka piirissä taitaa olla nyt jotain 7000 ihmistä niin sen niinku tavoitteet on määritelty et niiden pitää mennä strategisten tavoitteiden mukaan.. - - Ja tääl on sit ennuste miten se toteutuu ja toteumaprocentti ja nää on niinku kuvaa ton strategian nää on niinku sen seurantamittarit.” (TS3)

Helsingin kaupungilla on käytössä esimiesten henkilökohtainen tulospalkkiojärjestelmä, jonka taustaoletuksena on, että kokonaisen ihmisryhmän yhteinen aikaansaannos on esimiehen hyvän johtamisen vaikutusta. Henkilökohtainen tulospalkkiojärjestelmä perustuu behavioristiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihmisen toiminta on seurausta tietystä ärsykkeestä ja siis johtuu suorasta stimulus-responssi kausaliteetista. Hallintokunnat toteuttavat ylimmän johdon suunnitelmia ja näin strategioilla ja johtamisella ajatellaan olevan lineaarinen vaikutussuhde organisaation tulokseen. Tulospalkkion henkilökohtaisuus implikoi, että yksi henkilö voi turvata strategisten tavoitteiden toteutumisen ja hän saa siitä palkkion tai vastaavasti häntä rangaistaan eväämällä palkkio, jos tavoite ei toteudu. Tässä tulee strategisen johtamisen taustalla oleva lineaarisen kausaliteetin oletus hyvin esille. Strategiaprosessi nähdään ketjuna, joka lähtee ylimmän johdon suunnitelmasta, joka viestittää hallintokuntiin, jossa se pannaan täytäntöön esimiesten toimesta ja jonka toteutumista sitten kontrolloi joku muu, kuin toteuttaja itse. Tämän kuvauksen kanssa on vahvasti ristiriidassa strategian monimerkityksellisyys ja koetut hankaluudet sen jalkauttamisessa.

”Eli eihän mikään inhimillinen voi olla niin selkeätä. Ihan sama ku ihmisten puheet ymmäretään eritavalla. Niin myöskin strategiassa voi joku tulkita pidemmälle. -- Se strategia on sen verran yleisellä tasolla. et se voidaan ymmärtää laajuuden osalta, aikatekijöiden osalta monen muunki osalta niin vähä eri tavalla. Mutta mitkä tahansa visiot ja muut niin nehän on aika yleisellä tasolla. Ei niitä voi asettaa niinku tekstillisestikään että se ois täysin yksiselitteinen. Sit se alkais ahdistaa. Siin muuttuvis olosuhteissa. Ja siksi sitä ei pidäkään viedä liian yksiselitteiseksi.” (H1)

Jalkauttamisen kerrotaan olevan töiden suunnittelua ja hankkeiden käynnistämistä, jonka ajatellaan perustuvan strategiseen tahtoon, vaikka sitä tekevät henkilöt eivät strategista tahtoa mietikään. Strategian monitulkintaisuuden vuoksi voi jalkauttaminen olla aikaa vievää. Jalkauttaminen kuvataan prosessina, jonka aikataulua tai tuloksia on hankala etukäteen tietää. Kuitenkin kerrotaan strategisen tahdon olevan löydettävissä implementointiprosessista.

”..tää yhtenäisyyden rakentaminen on sit se. Sehän on vähän sit semmosta hankalaa. Koska tota eri yksiköt niil on ne omat näkemykset ja omat tahtonsa ja ihmisillä..Et vaikka se nyt on sanottu ja päätetty niinku jossaki strategiassa niin tämmösessa hallinnossa jossa on aika itsenäiset hallintokunnat kuitenkin niin niitten täytyy se myös ottaa omakseen ja se prosessi on joskus vähä tämmönen hitaanlainen. Se on sitte se, et miten mun työssä jotakin tapahtuu. Mut et kyl sieltä sitte on löydettävissä se niinku tahto, strategiassa ilmastu tahto et näihin asioihin halutaan panostaa. Tottakai on niin, että se ei yksistään tuo sitä, että kyllähän ihmiset tuolla hallintokunnissa varmaan ehkä ne ei juuri sitä mieti, kun ne miettii et millä tavalla tehostetaan toimintaa ja kehitetään.” (TS4)

Strategiapaperilla ei sen valmistumisen jälkeen nähty olevan enää niin suurta merkitystä, vaan strategian jalkauttamisessa tärkeänä nähtiin viestintä ja vuorovaikutus. Oman työn ja strategian suhteen ymmärtämisen nähdään vaihtelevan. Toisaalta kuitenkin strategian käsitteen tunteminen ei ole välttämätöntä, sillä oikeanlaisen viestinnän seurauksena työ voi kuitenkin olla strategian mukaista. Strategiasta ei edes tarvitse tietää ja silti se ohjaa.

”Toiset sanoo ihan samasta duunista, joku ihminen voi sano et ei strategialla oo mitään merkitystä mulle, ihan sama mitä valtuusto päättää mä hoidan vaan mun hommat. Silti

ihminen saattaa tehdä ihan oikeen suuntasta työtä jos esimies on niinku viestiny sille et nyt me tehdään tätä.” (TK2)

Haastatteluissa ilmeni myös mietteitä siitä, että onko strategian käsitettä edes tarpeen käyttää sen jalkauttamisessa tai tavoitteiden yleisessä viestinnässä, vai olisiko parempi vain keskittyä strategian sisältöön tai sen merkitykseen juuri siinä tilanteessa. Strategiaa jalkautettaisiin ja viestittäisiin ilman itse käsitteeseen viittaamista. Yksi Tasken haastateltava ja yksi Tieken haastateltava nostivat asian esiin kerronnassaan.

”Ja sit siihen liittyy et kyse on se siit tavallaan et mikä on isossa niin kun mielekäs tapa viestiä strategiaa, koska siit paljon tulee sitä palautetta että sitä niinku.. strategia -sanaa ja tätä kokonaisuutta että mitä pidemmällä sä oot siinä organisaatiossa ja se sun työnkuva on niinku suppeempi ja siten ne vaikutukset mitä valtuusto päättää on niin pieniä niin sit tavallaan välillä tulee sellasta palautetta että se niinku vaan syö motivaatiota tai vie aikaa jos siihen liikaa käytetään” (TS3)

”Mut että en oo ihan varmaa siitä, että kannattaako uutisoinnissa ylipäättänsä käyttää tämmösiä käsitteitä, jos ne sisällöt on sellasia, että niitten kautta nää tavoitteet tulee ilmeiksi.” (TK3)

Haastateltavat kertoivat strategian olevan tuntematon isolle osalle organisaation henkilöstöä, mutta sen ajateltiin silti jalkautuvan virastojen esimiesten kautta. Strategian jalkautumisesta vastuussa olevat varmistavat, että strategia etenee, joka varmistetaan tulospalkkiojärjestelmän avulla. Balogun ja Johnson (2005) havaitsivat tutkimuksessaan myös keskijohdon tulkitsevan strategioita, jolloin niille syntyi erityinen merkitys, joka saattoi olla yllättävä ylemmän johdon mielestä.

Strategian jalkautumista tarkastelleen Aaltosen (2007, 183) väitöstutkimus osoitti, että strategian implementointiin perinteisesti liitetyn tiedon jakamisen ja viestinnän lisäksi siihen kuuluu olennaisesti myös strategian merkityksellistäminen (sensemaking) ja tulkinta eri paikoissa ja tilanteissa sekä alhaalta nousevat ehdotukset, kyselyt ja jopa strategian kritisointi. Ruoranen (2010, 137) osoitti samanlaisia tuloksia väitöstutkimuksessaan, jonka aiheena oli sairaanhoitopiirin strategian teemojen välittyminen kehityskeskustelujen kautta. Ruorasan mukaan strategian teemat muotoutuivat keskusteluissa uusiksi ja niiden käsittelyssä oli eroja eri ammattiryhmien ja palve-

lualueiden kesken. Useat muut tutkijat ovat päätyneet samantyyppisiin tuloksiin (Aasen 2009; Ericson 2001; Gioia & Chittipeddi 1991).

Tulospalkkiot strategian jalkautumisen varmistajina sekä puheet strategian mittaamisesta ovat ristiriidassa haastateltavien kertoman strategian moniselitteisyyden ja tulkinnallisuuden kanssa. Strategiaprosessin kerrotaan olevan formaali, lineaarinen ja järjestelmällinen. Strategian toteutumisen mittaaminen ja arviointi perustuu oletukseen strategian objektiivisesta merkityksestä, jonka olemassaolo haastatteluissa kumottiin. Herää kysymys, kuinka strategiaa ja sen toteutumista, joille ei ole yksiselitteistä merkitystä, voidaan arvioida? Gimpl ja Dakin (1984, 125) selittävät ilmiötä ennustamattomuuden tuoman epävarmuuden aiheuttaman ahdistuksen torjumisena. Strategiaprosessi on organisaation jäsenten yhteinen rituaali, jonka uskotaan tuovan vakautta ja lisäävän tulevaisuuden ennustettavuutta. (myös Stacey 2007, 286 – 285; Hirschhorn 1990, 69.) Narratiivisen näkökulman mukaan strategiset johtajat ja strategiaprosessiin osallistujat esittävät fiktiivisiä tulevaisuudenkuvia tulkitsemalla menneisyyttä luovalla tavalla. (Barry & Elmes 1997, 432)

Gimpl ja Dakin (1984, 125) ovat sitä mieltä, että organisaation suorituskyvyn mittaamisella on sama tarkoitus kuin maagisilla riiteillä. Niiden tehtävänä on lievittää kompleksisessä maailmassa elämisen tuottamaa ahdistusta. Uskomalla maailman järjestelmällisyyteen ja tulevaisuuden enustettavuuteen, ihmiset luovat tunnetta siitä, että he selviytyvät ja kuuluvat yhteen. Taikauskoisuus on sitä, että kuvitellaan asioiden välillä olevan syyn ja seurauksen suhde, vaikka sitä ei todellisuudessa ole. Taikausko on tapa luoda illuusio kontrollista. Taikauskon tarve kasvaa asioiden monimutkaistuessa. Strategia antaa ihmisille tunteen hallinnasta ja vallasta. (Boje & Haley 5.) Kuten eräs haastateltava toteaa:

”Kyl mä nään enempi et se on sellanen julkikuva se strategia, jolla niinku johdetaan ja näytetään et homma on hallussa.” (TK4)

Halu mitata organisaation toiminnan tuloksia ja strategian toteutumista on yksi johtamistieteiden ydinteema. Monimerkityksellisen strategian vaikutukset eivät kuitenkaan ole mitattavissa. Organisaation toiminnan tulokset eli sen jatkuva kehittyminen on seurausta monimutkaisista ihmisten vuorovaikutusprosesseista, joita ei voida mitata. Useissa perinteisen strategisen johtamisen teorioissa strategian implementointi ajatellaan behavioristisen ihmiskäsityksen mukaisena stimulus-responssi -kausaliteettina (Mantere 2000, 15). Ne olettavat, että vaikutusyhteys on olemassa stra-

tegian ja ihmisten käyttäytymisen välillä, mutta eivät selitä kuinka se tarkalleen tapahtuu. (Boje & Haley 5.)

Strategian implementointi ei ole lineaarista strategisten tavoitteiden muuttamista käytännön toiminnaksi vaan paljon monimutkaisempaa. Strategian tavoitteista johdetaan toimenpiteitä, hankkeita, töitä ja toimintaa. Strategian yleisyyden ja monitulkintaisuuden vuoksi sitä joudutaan kuitenkin tulkitsemaan ja neuvotteluissa ja keskusteluissa sille syntyy erityinen merkitys, joka voi olla esimerkiksi toimenpide tai tehtävä. Suora syy-seuraussuhde strategian ja toiminnan väliltä häviää, sillä syntynyt merkitys ei ollut olemassa strategiassa ennen tulkintaa.

Joustavuutta rajojen mukaan

Strategian tulisi olla tarpeeksi joustava, kattava ja yleinen, jotta sen voitaisiin katsoa kelpaavan neljäksi vuodeksi myös toimintaympäristön muuttuessa, ja että sitä voitaisiin soveltaa eri palvelualueiden toimintaan. Toisaalta strategian ohjausvoimaa halutaan vahvistaa ja saada sitä vietyä operatiivisemmalle tasolle niin, että sen jalkauttaminen ja arviointi olisi entistä selkeämpää. Haastateltavien kokemuksen strategian merkitys kuitenkin syntyy tilanteisen tulkinnan kautta paikallisesti, joten se ei ole yhdenmukainen ja muuttumaton vaan dynaaminen prosessi.

Haastateltavien mukaan strategista ohjausta halutaan ja yritetään viedä kaupungissa operatiivisemmaksi ja selkeämmäksi, vaikka samalla todetaan ettei strategia voi olla selkeä, vaan sen luonne tekee siitä monitulkintaisen. Haastateltavat kertoivat, että päätäntävaltaa on siirretty kaupungin eri virastoille. Päätösten tekemisen mahdollisuus paikallisella tasolla nähtiin toiminnan joustavuuden edellytykseksi. Eräs haastateltavista kertoi, että joustavuutta ja strategian ”ketteryyttä” pitäisi lisätä entisestään, joka edellyttää henkilökunnan itseohjautuvuutta. Samalla kuitenkin kaupungin käytössä on tulosjohtamisjärjestelmä, jonka ajatellaan varmistavan, että strategia etenee. Toimintaa arvioidaan ja tuloksia mitataan toiminnan ulkopuolelta ja strategian toimeenpanoa ja arviointia haluttaisiin viedä vieläkin operatiivisemmalle tasolle. Paradoksaalisesti joustavuus on joustavuutta rajojen sisällä ja itseohjautuvaa toimintaa ajatellaan olevan mahdollista mitata ulkopuolelta ja etukäteen muodostetuilla mittareilla.

”Ja tätä yritetään tätä strategista ajattelua viedä siinä mielessä operatiivisemmaksi että jokaisella strategialla on tietyt selkeät konkreettiset toimenpiteet millä niissä mennään

niissä strategioissa eteenpäin ja periaatteessa pyritään luomaan mittarit millä seurataan et edetäänkö sen suuntaan..” (TS1)

”Mut semmonen niinku itseohjautuvaa toiminta niin sitä pitäs niinku lisätä. Ja sit se et ne jotka tekee aina tiettyä palvelua niin pystyis niinku paremmin yhteistyössä muiden kaupungin yksiköiden ja kumppaneiden kanssa niin palveleen niit asiakkaita et se ois niinku joustavampi se järjestelmä.” (TS2)

Erikson ja Lehtimäki (2001) havaitsivat, että suomen kaupunkien strategiaretoriikassa on paradoksi, jota he kutsuvat nimellä *osallistumien käskystä*. Strategioissa puhutaan kaikkien osallisuudesta strategiaprosessiin, mutta kuitenkin se vahvistaa ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtamista sekä säilyttää johtajien valta-asemat. Yhtä lailla paradoksaalista on se, että kerrotaan joustavuudesta ja päätäntävällän siirtämisestä samaan hengenvetoon, kuin halusta saada strategia operatiivisemmaksi. Henkilöstö saa olla itseohjautuva tietyissä strategian määrittämissä rajoissa sekä toiminnan arviointiin luotujen mittareiden puitteissa. Itseohjautuvuus on kontrolloitua itseohjautuvuutta samaan tyyliin, kuin Eriksonin ja Lehtimäen (em.) havaitsema käskystä osallistuminen.

4.1.5 Strategia perustuu tietoon

Haastateltavat kertovat strategian olevan järkevien ihmisten tekemä ja perustuvan tietoon. Strategian pohjaksi tuotetaan paljon seurantatietoa. Strategisen suunnittelun apuna käytetään muutamia perinteisiä strategisen johtamisen työkaluja, joiden tarkoitus on ennakoida tulevaa. Kuitenkin tieto koetaan riittämättömäksi, eikä sen ajatella olevan ainoa strategisen suunnan määrittäjä. Seurantatiedon ja tilastojen merkitys myös kyseenalaistettiin. Erilaisten tulkintojen tekeminen ja tiedon joustava hyväksikäyttö tilanteeseen sopivalla tavalla nähtiin olevan mahdollista.

”No se on tämmösen niinkun tän virkamiehen näkökulmasta strategiatyön niinku se peruste että se perustuu niinku faktoihin ja niihin arvioituihin kehityskulkuihin mihin pyritään ennakolta reagoimaan. Esitetään siitä just se niinku yhdessä virkamies.. mun ja kollegojen kans valmisteltu niinku paras mahdollinen ehdotus millä me ajateltas että se homma hoitus niin että hyvinvointi on kaikille turvattu lain mukaan. Ja sit valtuusto tekee päätökset et mennäänkö siihen suuntaan.” (TS3)

”Ja sitten niin et toimintaa ja päätöksentekoo voitais ohjata vielä vahvemmin johonki suuntaan, mutta tota toki se on nyt niiden strategioiden ja niinku niiden visioiden tehtävä mun mielestä niinku määrittää että minkälainen Helsinki me halutaan huomenna. Et sitä-hän ei niinku mitenkään tilastotiedolla voi todentaa. Et ihan jo se väestöennuste, niin siihen vaikuttaa niin paljon suunnitelmat esimerkiksi asuntokannan tuotannosta ja kaikesta tällaisista ja palveluiden koulujen sijainnista ja näin. Et siinä tehdään jo sitä huomista kun tehdään niitä päätöksiä nytten” (TK4)

Eräs haastateltavista kertoi joskus miettivänsä kriittisesti tiedon todellista merkitystä nykyhetken ymmärtämisessä ja tulevaisuuden ennakoinnissa. Hän koki, että numeroilla voidaan vakuuttaa ja osoittaa, että asiat ovat hallinnassa:

”Mut että esimerkiks niin no tommonen niinku tilastollinen ja tommonen kvantitatiivinen tutkimustieto ja noi numerot ne on vaan niin vakuuttavia. Jotenki siin on se mielikuva, että tilanne on hallinnassa, kun on viimesimmät tiedot, nähdään et okei. Niinku just nyt tänään tuli julkistettiin siis noi tammikuun lopun työttömyystiedot. Niin jotenki se että sitä ollaan niinku ajan hermolla ja siinä on semmonen illuusio, että ollaan jotenki hallinnassa.” (TK4)

Haastateltavat kertoivat strategisen johtamisen olevan tietoperusteista, mutta toisaalta he kertoivat että tieto on aina vanhentunutta ja myös monitulkintaista. Haastateltavat myös kertoivat että niin sanotun faktuaalisen tiedon lisäksi strategian suunnitteluprosessissa on tärkeää sen päättäminen, millaiseksi Helsinki halutaan tulevaisuudessa tehdä. Toukas ja Hatch (2001, 1006) viittaavat tutkimukseen, jossa todettiin Yhdysvaltojen vaikutusvaltaisimpien päättäjien tekevän päätöksiään hetkessä samalla ajatellen sekä mennyttä että tulevaa. Päätöksenteko on narratiivista toimintaa, jossa kertomalla ja selittämällä merkityksellistetään mennyttä retrospektiivisesti samalla odottaen tulevaa. Narratiivinen tietäminen täydentää loogistieteellistä luomalla yhteyksiä asioiden välille, vaikka niiden olemassaoloa ei olisi mahdollista objektiivisesti todeta.

Mennyt tulkitaan aina jälkikäteen, joten se ei kuitenkaan ole nykyhetkessä läsnä objektiivisena, vaan se aina uuden muodon nykyhetkessä suhteessa tulevaan. Mennyt, tuleva ja nykyhetki muodostavat jatkuvasti käynnissä olevan ja muuttuvan prosessin. Ihmisen ajassa olemista määrittää tuleva, joka ei ole vielä, mennyt, joka ei ole enää ja nykyhetki, jota ei voida itsessään tavoittaa. Kokemus on ajallisesti kolmikerroksinen sillä siinä on nykyhetken lisäksi läsnä menneisyys ja

tulevaisuus, eli muistot ja odotukset, jotka määrittävät nykyhetkeä ja sen välitöntä kokemista. Kertomalla ihmiset luovat käsityksen lineaarisena jatkuvasta ajasta, jossa kolme kerrosta yhdistyy. (Tsoukas & Hatch 1005, Balogun & Johnson 2005, 1589.)

Tiedon kerääminen on symbolista. Se ei ole toiminnan lähtökohta vaan todiste kompetenssista. Tiedon määrän ajatellaan olevan positiivisessa suhteessa ennakoinnin luotettavuuteen ja oikeanlaisiin suunnitelmiin. (Gimpl & Dakin 130.) Gimpl ja Dakin (1984, 125) ovat sitä mieltä, että pitkän aikavälin suunnittelulla, ennakoinnilla ja muilla tulevaisuusorientoituneilla toiminnoilla on sama tarkoitus kuin maagisilla riiteillä. Niiden tehtävänä on lievittää kompleksisessä maailmassa elämisen tuottamaa ahdistusta. Uskomalla maailman järjestelmällisyyteen ja tulevaisuuden enustettavuuteen, ihmiset luovat tunnetta siitä, että he selviytyvät ja kuuluvat yhteen. Taidokkuus on sitä, että kuvitellaan asioiden välillä olevan syyn ja seurauksen suhde, vaikka sitä ei todellisuudessa ole.

4.1.6 Strategian suhde työn arkeen

Strategian kerrotaan näkyvän työn arjessa sen mukaan määräytyvien työtehtävien kautta, mutta toisaalta työ on suurimmaksi osaksi perusrutiineja, joita on tehty jo pitkään. Strategian kerrotaan näkyvän työn arjessa sen mukaan määräytyvien työtehtävien kautta, mutta toisaalta työ on suurimmaksi osaksi perusrutiineja, joita on tehty jo pitkään. Strategian nähdään tulevan työn arkeen ja merkitykselliseksi tulkinnan kautta. Tieken haastateltavat kertoivat, ettei strategiaa ole viestitetty heille sellaisenaan vaan se tulee työkontekstiin viraston johdon ja esimiesten tekemien tulkintojen kautta. Jalkautumisen kerrotaan olevan prosessi, joka on vaikeasti määriteltävissä ja joka etenee ihmissuhteiden ja verkostojen kautta. Haastateltavat kertovat strategian jalkautumisen tapahtuvan vuorovaikutuksessa. Jalkautuminen ajatellaan prosessina, joka koostuu vuorovaikutustilanteista, viestinnästä ja keskusteluista ja jossa ilmenee ristiriitaa ja jännitteitä, mutta myös yhteisymmärrystä ja iloa mukavista kollegoista.

”Se on semmosta pienipiirteisempää pohdintaa ja isoja linjauksia, jotka tapahtuu rinnan ja vuorovaikutuksessa. Mut ei niin et tää nyt ois joku idyllinen nukkekoti, vaan tottakai siinä on sitte aina vähän ristiriitoja siitä, että aina ei voi ihan tehdä sitä mitä itse kaikkein eniten haluais, vaan joutuu sitten tasapainottelemaan näitten työnantajan, mä tarkotin nyt vaikkapa strategioita, ilmasevan tahdon ja sitten tän oman ammatillisen kunnianhimon

kanssa, että aina sinne tulee näitä jännitteitä. Mut niiden jännitteiden käsittelemisen kautta pyritään sitten löytämään se sekä työnantajan sekä itsensä kannalta optimaalinen tilanne. Ei sitä aina löydetä. Mut usein se sitten niinku, et ku haluaa tehdä näitä, jotka on ammatillisesti kiinnostavia ja sitte haluaa tehdä hyvin niitä, jotka on vaikkapa nyt strategisten tavoitteiden mukasia, niin sit se voi näyttäytyä vähän liikana kiireenä ja näin poispäin että” (TK3)

”Mun mielestä siinä on sellanen, että tota.. mä jotenkin ajattelisin sen niin että se on tota tärkeätä että me tehdään siitä oma tulkinta. Et me tehdään se niinkun tietokeskuksen näköiseksi, että jos on joku strategia, joka tuota... sanotaan et nyt vaikka joku tällanen, että on tavoitteena vaikka tuottaa hyvää asumista tänne, niin se tulkitaan täällä näin, että me tuotetaan tilasto siitä, että miltä se näyttää se asuminen nyt tai joku tällanen, että me tuotetaan sitä tietokeskuksen periaatteiden mukaista tietoa siitä.” (TK1)

Tieken henkilöt kertovat, että tärkeämpää kuin itse strategia, ovat siitä johdetut työt ja se kuinka strategian ajatellaan näkyvän jokapäiväisessä työssä. Samalla he kuitenkin kertovat ettei strategia juurikaan muuta Tieken toimintaa tai työtä ja että se ei ole sellaisenaan läsnä työn arjessa. Strategian ajatellaan todellistuvan työn suunnittelussa ja tehtävien jaossa käytännön arjen vuorovaiikutustilanteissa. Strategian ei koeta näkyvän päivittäisessä toiminnassa, mutta silti ajatellaan sen olevan kaiken taustalla kuin jonkinlainen näkymätön taikavoima. Työtehtävät, joiden kerrotaan olevan johdettu suoraan strategiasta, saavat tärkeämmän statuksen ja niihin osoitetaan enemmän resursseja. Strategisuus antaa suurempaa painoarvoa asioille ja tehtäville. Strategialla voidaan myös perustella tiettyjä päätöksiä ja toimenpiteitä ja korostaa niiden tärkeyttä. Strategisuus antaa suurempaa painoarvoa asioille ja tehtäville.

”Mä niinku näkisin niin, että tota kun ne on strategiassa niin ne saa semmosen sen verran ison painoarvon, että ne pystytään tekemään. - - Et kyllä ne sillä tavalla, että jos tuota niinku strategiasta pystytään niitä johtamaan niitä töitä niin ne saa, siin on niinku jotenkin semmonen mielekkyys enemmän.” (TK1)

Toisaalta haasteteltavat kertovat, että vaikka strategialla perustellaan joitain tiettyjä työtehtäviä, ei niiden hoitamiseen kuitenkaan suoda lisäresursseja. Ennemmin omaa toimintaa sopeutetaan niin, että ylimääräisetkin työt pystytään tekemään. Strategia antaa suuremman painoarvon tehtä-

välillä, mutta se ei lisää konkreettisia edellytyksiä sen tekemiseen. Strategisten hommien hoitaminen tulee muiden tehtävien päälle ja voi lisätä kiirettä.

”Sitten toi ymmärrän kyllä hyvin myös sen, että tää on sen verran byrokraattinen laiva, että joku strategiapuolella tapahtuu nää painotukset ja painotusten muuttamiset ei kovin äkkiä henkilöstöresursseja sitten muuta suuntaan eikä toiseen. Vaan et kysymys on semmosesta sopeutumisesta.” (TK2)

Strategia voi konkretisoida työn arjessa, myös niin että sillä perusteltavien tehtävien ja omien kiinnostusten välillä voi syntyä ristiriitoja. Strategisen statuksen saamat työt täytyy hoitaa, sillä niiden ajatellaan olevan ensisijaisia tärkeitä, mutta toisaalta Tietokeskuksessa on myös perustyöt, jotka myös halutaan hoitaa hyvin. Ajatellun strategisen tahdon ja omien työrutiinien välillä voi syntyä jännitteitä.

”Mut usein se sitten niinku, et ku haluaa tehdä näitä, jotka on ammatillisesti kiinnostavia ja sitte haluaa tehdä hyvin niitä, jotka on vaikkapa nyt strategisten tavoitteiden mukasia, niin sit se voi näyttäytyä vähän liikana kiireenä ja näin pois päin. Siinä ei oo oikeestaan valinnanvaraakaan, et toimitaan vaan näin ja otetaan lusikka kauniiseen käteen” (TK3)

Haastattelujen perusteella voidaan tulkita strategian olevan tulkintakehys, jonka pohjalta voidaan käydä keskustelua ja erilaisia yksityiskohtaisia tulkintoja. Sitä voidaan käyttää neuvottelujen pohjana toimintoja suunniteltaessa tai jo tehtyjä asioita voidaan peilata sitä vasten toimintaa arvioitaessa. Strategiasta voidaan löytää perusteluja päätöksille ja sitä voidaan tarvittaessa muuttaa esimerkiksi talouden asettamien toimintaehtojen muuttuessa. Organisaation jäsenet tulisi huomioida strategian aktiivisina tulkitsijoina, eikä vain anonyymeinä toteuttajina. (Ericson 2001, 110.)

Aaltosen (2007, 186) mukaan strategian implementointi ei ole mitään tavanomaisesta poikkeavaa, vaan tavallisia yksilöiden välisiä, kollektiivisia ja organisaationaalaisia toimia ja käytäntöjä. Strategisuus ilmenee suhteina strategisten tavoitteiden ja toiminnan välillä. Strategisuus on kuin rooli, jonka annetaan tietyille toiminnalle. Tästä näkökulmasta strategia on kieleen sidottu retorinen väline, jolla on ideaalinen merkitys. Haastateltavat kertoivat, että niitä työtehtäviä on mielekkäämpi tehdä, joiden kerrotaan olevan strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta tärkeitä. Strategialla on ideana motivoiva vaikutus ja käyttämällä sitä organisaation retoriikassa saadaan lisättyä tiettyjen teemojen painoarvoa.

Strategian jalkautumista voidaan ajatella merkityksellistämisenä, joka viittaa Weickin (1995; 2001) sensemaking -teoriaan. Sen mukaan Helsingin kaupungin strategia voidaan nähdä merkityksellistämisen välineenä (sensemaking), jonka merkitys perustuu sen luomaan tunteeseen organisaation jaetusta tulevaisuudenkuvasta, joka ilmeni kerronnassa esim. ”*samana suuntana*”. Vapaasti suomennettuna sensemaking voisi olla myös ”järjen tekemistä” tai ”tolkun saamista” eri asioihin. Merkityksellistäminen on siis asioiden selittämistä ja ymmärtämistä niin, että ne tuntuvat järkeviltä. Perttulan (2008, 123) mukaan ihmiset käyttävät tarjolla olevia elämänmuodollisia merkitysrakenteita hyväkseen kuuluakseen jaettuun maailmaan, tullakseen ymmärretyksi ja ymmärtääkseen koetun maailmansa ulkopuolista elämää. Haastateltavat kertoivat esim. strategian *tulkinnasta, sovittamisesta omaan työhön* ja sen tekemisestä *meidän näköiseksi*.

Aineistossa strategian jalkautumisen kuvattiin olevan pienipiirteisempää pohdintaa ja suuri linjauksia eli dialogia strategiaideaalien ja oman kokemuksen välillä. Strategian nähtiin myös yleisyytensä vuoksi olevan pätevä selittämään melkein mitä vain. Merkityksellistämisen kautta selitettynä strategia on ihmisille hyödyllinen siksi, että se auttaa sitomaan arjen tapahtumia ja sattumuksia osaksi laajempaa käsitteellistä ja ymmärrettävää maailmaa. Strategia on väljä ja joustava kehys, jota vasten voi peilata omaa työtään ja nähdä sen merkityksellisenä strategian toteuttamisessa. Merkityksellistämässä ihmiset suhteuttavat strategiaa omaan identiteettiinsä ja koska identiteetti ei ole stabiili ja koherentti, myös strategian saama merkitys vaihtelee. Strategia saa merkityksiä sen mukaan, kuinka se on suhteessa ihmisten positiiviseen ja koherenttiin minäkuvaan eli kuinka sen avulla voidaan selittää omia kokemuksia niin että identiteetti voi säilyä. (Weick 1995, 20.)

Yhteinen jaettu uskomus voi lisätä organisaation sosiaalista koherenssia. (Weick 1995, 113) Weickin (1995, 54) mukaan mikä tahansa kartta käy, jos sen toimivuuteen yhdessä uskotaan. Ideaalikertomus strategiasta ja sen sisältämät uskomukset yhteisestä suunnasta ja jaetusta viitekehystä ovat kertomuksia, joita organisaation jäsenet käyttävät merkityksellistämisen välineinä. Ideaali strategiatarina tarjoaa viitekehysten organisaatiotodellisuuden selittämiseen. Organisaation jäsenet merkityksellistävät omaa työtään suhteessa strategiaan. Eisenberg (1984, 11) puhuu monimerkityksellisen viestin ymmärtämisestä projektiona, mikä tarkoittaa viestin puuttuvien merkitysten täydentämistä henkilön omien uskomusten mukaisesti. Mitä monimerkityksellisempi viesti on, siitä enemmän on tilaa projektiolle. Projektio saa viestin vastaanottajan mieltämään vahvemmin samanlaisuutta itsensä viestin lähteen välillä.

Narratiivisten käsitteiden mukaan voidaan ajatella että strategia on organisaatiotarinan juoni. Kertomus on riippuvainen juonesta, sillä ilman juonta kertomus ei ole ymmärrettävä. Juoni on ajassa etenevä tarinan kausaalisuuden tuoja. Juoni integroi yksittäiset asiat ja sirpaleiset kokemukset ja merkitykset yhdeksi kokonaisuudeksi. (Ricoeur & Pellauer 1984, x) Barry ja Elmes (1997, 430) yhdistävät merkityksellistämisen tarinoiden kertomiseen ja ovat sitä mieltä, että strategia on yksi organisaation merkittävimmistä ja kalleimmista tarinoista. Strategian kautta arkinen aherrus saa ylevämmän muodon, kun se kietoutuu osaksi suurta yhteistä tarinaa, jossa koko organisaation toiminta perustuu ”hyvään ja oikeaan tietoon” ja organisaatio ”menee tiettyyn suuntaan”.

4.1.7 Strategia on jossain taustalla tai johdon työkalu

Vaikka haastateltavat puhuivat strategiasta perinteisellä tavalla nojaten sen ohjaavuuteen ja tärkeyteen organisaatiota yhdistävänä, niin kuitenkin haastatteluissa hyväksyttiin se, että strategian todellisia vaikutuksia tapahtuneeseen kehitykseen ei voida todentaa. Strategian nähtiin vaikuttavan jossain *taustalla*, jossain *ylhäällä*. Vaikka strategiset periaatteet eivät välttämättä ole arjessa läsnä, niiden ajatellaan kuitenkin ohjaavan.

”Ja mun mielestä nää [strategiset periaatteet] on niinku äärettömän tärkeitä, koska näähän ohjaa teit sä mitä tahansa. Okei ja mitä sit on sovittu niinku strategiaohjelmassa. Et mihin paukut pannaan. Et nää pitäis kuitenkin olla siel toiminnan taustalla koko ajan. - - No nää on varmaan semmosia.. ää.. jotka ei siinä arjen touhussa oo niinku oo välttämättä niinku joka päivä oo niinku täällä.” (TS2)

Jokapäiväinen työ on pienten ongelmien ratkomista ja askeleiden ottamista, jossa strategioita ei ajatella. Virallisia strategisia tavoitteita kerrotaan tulkittavan omaan työhön sopiviksi, mutta silti jokapäiväinen toiminta ja työtehtävistä selviytyminen tapahtuu sen kummemmin strategiaa miettimättä. Kertomusten perusteella saa vaikutelman, että strategia vaikuttaa ihmisten työn tekemisen tapaan jotenkin näkymättömästi ja piiloisesti, eikä sitä oikein kyetä konkretisoimaan, vaikka siihen uskotaankin. Kerronnan mukaan työ lähtee päivittäisistä asioista liikkeelle ja sitä ohjaavat arkielämän realiteetit ja kollegoiden kanssa käydyt keskustelut ja työnjaot. Toisaalta taas kerrotaan strategian olevan perusta, mistä kaikki lähtee liikkeelle. Helsingin kaupungin virallisen stra-

tegiaohjelman rinnalla on alhaalta ylöspäin kehkeytyvä strategia eli alati uudelleen muotoutuva työn tekemisen tapa. Kuitenkin haastateltavien kertomuksista ilmenee luottamus strategian voimaan. Haastateltavista kaikki paitsi yksi pitävät sitä tärkeänä, vaikka eivät oikeastaan osaa konkretisoida miksi näin on. Sen selitetään olevan toiminnan taustalla oleva viitekehys. Kuitenkin arjen työtehtävien lähtökohtana kerrotaan olevan sen hetken tilanne, strategioista huolimatta.

”Jos niinku siitä lähtee tosta liikkeelle tota asiaa purkamaan, niin tota on siellä taustalla enemmän tai vähemmän tiedostettavissa olevia asioita. Mutta sanotaan ihan joku yksittäinen tota kehittäminen, jonkun asian kehittäminen niin kyl se lähtee, että vaikka meillä strategia on mikä tahansa, niin lähtee siitä joka päiväisestä elämästä liikkeelle. Mut tietysti tämmönen strategia ja ne painotukset mitä siellä on, niin eiköhän ne kuitenkin vähän siellä vaikuta. Ei sitä tuu niinkö tammönessa joka päiväisessä työssä niinku kovinkaan usein ajateltua niitä strategioita.” (TK2)

”Tota se ehkä se on vähä semmonen julkilausuttu kaunis ajatus se strategia, mut sitte toiset realiteetit kyllä sitte ohjaa sitä käytännön toimintaa.” (TK4)

Strategian idean mukaan sen avulla linjataan organisaation yhteinen suunta ja periaatteet. Jokainen haasteltava Tieässä kertoo tärkeäksi työn lähtökohdaksi oikean ja hyvän tiedon tuottamisen. Arjen työ lähtee liikkeelle päivittäisistä rutiineista ja sitä kerrotaan ohjaavan toisenlaiset realiteetit, mitä strategiassa ei tule esille. Strategia on jonkinlainen taustavoima, jonka suoraa vaikutusta ei nähdä eikä osata selittää, mutta josta silti kerrotaan niin kuin se olisi olemassa jossain ja sillä olisi suora vaikutus toimintaan.

” Sitä ei vaan aina niinkun sitä yksittäisen tuotteen tai muun kohdalla tai jokapäiväisen kohdalla niin ihan tota ehkä sitä ei havaitse, mutta se on kaiken täällä takana kuitenkin.” (TK1)

”Eli tota kyl niinku tämmönen ajatus siitä strategiasta ja strategiapapereista tuolla on, et se on semmonen niinku jonki näkönen semmonen ohjenuora mihin suuntaan asioita pyritään kehittämään, millä puolella niinkun painotuksia asetetaan täällä näin ja sit se perustyö on sitten aika raakaa mitä me tehdään joka päivä täällä oikeestaan strategioista riippumatta..” (TK2)

Omaa toimintaa halutaan selittää niin, että yhteys sen ja strategian välillä on löydettävissä ja strategista ajattelua halutaan lisätä. Strategian ohjausvoimaan uskotaan, mutta sen vaikutuksia ei juuri pystytä konkretisoimaan. Strategian ajatellaan olevan taustalla, jossain tietoisuudessa, vaikka se ei suoria toimintaohjeita annakaan. Strategia vaikuttaa olevan merkityksellinen ideana, vaikka sen sisällöt eivät niinkään kosketa. Vaikuttaa siltä, että strategia luo turvallisen työn tekemisen kokonaisuuden, jota on helppo käyttää kokemusten kertomisen raamina.

”Kyl se on strategia mun mielestä semmonen hyvä kehikko siellä, mutta tota voi myös sanoa sillä tavalla että strategioissa nehän on aika tavallaan voi olla maailmoja syleileviä, että siellä niinku semmosia yksittäisiä niinkun ohjenuoria tai sen tyyppisiä eihän sieltä ikinä niitä tule tota esille.” (TK2)

Haastateltavien kerronnan mukaan strategian vaikutus ei ole konkretisoitavissa, vaikka suurin osa uskoo sen olevan totta. Strategian tuomia hyötyjä ei ole nähtävillä, mutta silti niiden uskotaan olevan olemassa. Rouleau ja Seguinin (1995, 106) mukaan strategiadiskurssi on myös yksi organisationaalisista diskursseista. Diskurssilla tarkoitetaan puhetapaa, joka sosiaalisesti määrittynyt. Organisaation diskurssit tarjoavat sen jäsenille resurssin, josta ammentaa selittäessään omaa toimintaansa. Kun organisaation jäseniä pyydetään kertomaan omasta toiminnastaan he tekevät sen organisationaalisten diskurssien avulla, joiden luomisen he itsekkin ovat osallistuneet. Diskurssit eivät ole rajallisia tai stabiileja ja kun ne muuttuvat myös oman toiminnan selittäminen muuttuu. Strategian voidaan ajatella olevan organisaation diskurssi eli merkityskehys, joiden käsitteillä ja kielellä ihmiset voivat perustella omaa toimintaansa ja etsiä sille motiiveja. (Tsoukas & Hatch 2001, 1002–1003; Vaara ym. 2004.) Aineistossa esiintyneitä väittämiä siitä, mitä strategia on ja mitä se tekee, voidaan pitää viittauksina organisaation strategiadiskurssiin.

Barryn ja Elmesin mukaan strategia on organisaation tärkein ja kallein tarina. Heidän mielestään strategiat perustuvat yleisesti hyväksytyyn dominanttiin mallitarinaan, jonka kokonaiset kansakunnat ovat hyväksyneet. Dominantti strategiatarina olettaa ”mallilukijan”, joka pystyy tulkitsemaan strategian, niin kuin sen kirjoittaja on tarkoittanut. Sisällöstään huolimatta dominanttiin ”mallityyliin” kirjoitetut strategiatarinat saavat itsestään selvän legitimaation, jota muilla tarinoilla ei ole. (Barry & Elmes 1997, 438.)

Kompleksisessa todellisuudessa selviytyminen vaatii kokemusten järjestämistä. Jatkuvan kokemusten virran organisointia voidaan verrata tarinan juonellistamiseen. Ihmiset jaksottavat tapah-

tumia määritellen tarinan alun, puolivälin ja lopun. Kokemusten järjestäminen tai tarinan juonellistaminen luovat merkityksen ja yhteydet, joita ei muutoin olisi olemassa. Strategia palvelee joustavasti tarjoten käsitteitä merkityksellistämiseen. (Tsoukas & Hatch 2001, 997; Weick 1995; 2001.) Haastateltavat kertoivat strategian tärkeäksi siinä mielessä, että organisaation jäsenet voivat sen avulla ymmärtää miten heidän työtehtävänsä liittyvät isompaan ”hyvinvoinnin tuottamisen viitekehykseen”. Tästä näkökulmasta strategian monimerkityksellisyys edistää yhteyden tunnetta monimuotoisessa organisaatiossa. Ihmiset uskovat olevansa samaa mieltä, siitä mitä tarkoittaa olla osa yhteisöä, mutta kuitenkin heidän todelliset tulkintansa voivat säilyä hyvin erilaisina (Eisenberg 1984, 10.) Monimerkityksellisyyden avulla voidaan siis luoda illuusio yhteisestä tahdosta ja työn tekemisen jaetusta kokonaisuudesta.

Kriittisen organisaatiotutkimuksen näkökulmasta strategisesta johtamista tarkastelevan Thomasin (1998, 1) mukaan strateginen johtaminen on ideologinen prosessi, jonka tarkoituksena on peittää konfliktit ja ristiriidat ja organisaationaalisen vallankäytön ulottuvuudet. Strategia on organisaation ylimmän johdon työväline, eikä sen tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä siksi haluta kyseenalaistaa. Epäsymmetristen valtasuhteiden vuoksi ainoa hyväksyty tarina on organisaatioiden dominantin teknokraattis-rationaalisen diskurssin mukainen. Strategiseen johtamiseen ja strategian käsitteeseen on ladattu suuri määrä valtaa. Strategiaideaali on kuin organisaation uskonto, jonka vastustaminen johtaa ulkopuolisuuteen. Strategian vaikuttavuutta ei kritisoida suoraan, mutta kertomukset omasta työstä ja kokemuksista puhuvat strategiaideaalin suoran hallinnan oletusta vastaan. Strategian tuomia hyötyjä tai tärkeyttä ei kyseenalaisteta sen vahvan legitimitetin vuoksi. (Levy, Alvesson & Willmott 2003, 92; Boje & Haley 2008, 211.)

Strategia johdon työkaluna

Haastateltavien mukaan Helsingin kaupungin organisaatiossa ylimmät päätöksentekijät ovat perehtyneet tarkoituksellisiin strategisiin tavoitteisiin, mutta työntekijät keskittyvät jokapäiväiseen työstä selviytymisen paikallisiin ja hetkellisiin tapahtumiin. Haastatteluissa ilmeni mielteitä siitä, että onko strategian käsitettä edes tarpeen käyttää sen jalkauttamisessa tai tavoitteiden yleisessä viestinnässä. Ylin johto puhuu asioista strategisina, mutta niiden jalkautuessa strategian käsitteen käyttö vähenee. Tieken haastateltavat kertoivat, että strategia on ylimmän johdon työkalu ja Tasken haastateltavat mieltivät, että onko strategiseen johtamiseen kuuluvia käsitteitä edes tarpeen käyttää yleisesti. Haastateltavien kerronnassa ilmeni hämmennystä siitä, kuinka strategiaa tulisi viestiä.

”No kyllähän se on tommonen johdon ja esimiesten ohjenuora, työväline, mut et se niinku asukkaathan siellä on jonkin näkösenä hyödynsaajana tai, et kyllä niinku sen on tarkoitus ulottua ihan kaikille helsinkiläisille. Mutta tota se on semmonen työväline, joka on tietyn osan käytössä. (TK4)

Mintzbergin (1994, 27) mukaan jonkin asian strategisuudesta voidaan olla eri mieltä samassa organisaatiossa. Strategisuus riippuu näkökulmasta. Sairaalan strategista muutosprosessia tutkinut Ericson (2001, 191) huomasi, että henkilöstön mukaan strateginen suunta puuttui, vaikka keskijohto oli sitä mieltä että se on selkeästi artikuloitu. Strategisuus ikään kuin häviää matkan varrella. Ylin johto puhuu asioista strategisina, mutta niiden jalkautuessa strategian käsitteen käyttö vähenee. Pro Gradu tutkielmassaan Minna Lahtinen (2008) tarkasteli yritysorganisaation strategian merkityksellisyyttä organisaation jäsenille ja totesi, ettei strategian ei koettu olevan läsnä työntekijätasolla ja arjen toiminnassa. Työntekijöiden mukaan strategialla ei ollut mitään merkitystä vaikka johtajien mielestä se oli tärkeä. Balogun ja Johnson (2005, 1596) ovat sitä mieltä, että suunnitelmallinen johtaminen on ylemmän johdon ponnistelua selkeyden tuottamiseksi päämäärien, odotettujen tulosten ja kehityksen reunaehtojen suhteen sekä näiden jaetun ymmärtämisen suhteen. Sen tarkoitus ei ole kontrolloida yksityiskohtia.

Kertomus siitä, että strategian ajatellaan olevan vain ylimmän johdon työkalu ja samantekevä työntekijöille, johtaa ajatukseen, että työntekijät eivät tarvitse syiden ja seurausten yhdistämistä siinä määrin kuin johtajat, vaan he tulevat toimeen askeleittain arjen työn realiteeteissa. Työntekijät ovat syventyneinä siihen toimintaan ja dynamiikkaan, jota johtajien täytyy pyrkiä abstrahoimaan strategisessa suunnittelussa ja arvioinnissa. Strategisen johtamisen perinteiset oletukset vaikuttavat johtamisen käytäntöihin, joiden tuloksena on yleisiä itsessään merkityksettömiä arvioita asioiden tilasta ja tulevasta. Eisenbergin (1984, 11) mukaan monimerkityksellisyys voi auttaa tietyn ryhmän koheesion kehittymisessä niin, että muodostuu tietty rajattu koodi, jonka käyttöön vain tietyn ryhmän jäsenet ovat oikeutettuja. Ulkopuolisille koodi on outo, tekninen tai tarkoituksellisesti monimerkityksellinen, mutta jäsenille se ilmaisee lojaaliutta ryhmälle. Tästä näkökulmasta strategian voidaan ajatella olevan vain johdon ajattelua tukeva väline, heidän omassa merkityksellistämisessään, jonka avulla he käsitteellisesti ottavat kokonaisuuden haltuun.

4.2 Tulosten yhteenveto

Haastateltavista kaikki kertoivat, että strategia ohjaa Helsingin kaupungin toimintaa ja päätöksentekoa. Kuvaus sopii perinteisen strategisen johtamisen perustana oleviin oletuksiin strategian deterministisyydestä ja lineaarisesta suhteesta toimintaan. Kaikki paitsi yksi kertoivat uskovansa, että strategia on tärkeä kaupungille. Kertomuksen mukaan strategialla vahvistetaan yhtenäisyyttä ja varmistetaan yhdensuuntaisuus. Haastateltavien kertomuksissa strategia symboloi kaupunkia kokonaisuutena. Strategia on joka tapauksessa yhteinen ja jaettu, vaikka sen sisältöön ei olisi-kaan perehdytty. Sisältöä tärkeämpi on *idea* strategiasta. Usein perinteinen ja virallinen strategiatarina kerrotaan ulkopuolisen näkökulmasta, josta kertoja eriyttää oman henkilökohtainen kokemuksensa. Anonyymi, kolmas persoona -muoto lisää tarinan objektiivisuutta, rationaalisuutta ja neutraaliutta (Barry & Elmes 1997, 436).

Haastateltavat kertovat myös strategiasta, joka ei sido kaupungin poliittisia päättäjiä, vaan sen oletetusta konsensusluonteesta huolimatta päätöksenteko on täynnä konflikteja. Yksityiskohtainen, konkreettisista asioista päättäminen on aina neuvotteluprosessi, jonka lopputulos eli syntynyt päätös ei ole ollut etukäteen ennustettavissa. Strategian abstraktit linjaukset eivät voi auttaa ennakoimaan syntyneitä päätöksiä tai edes yhtenäistämään valtuuston mielipiteitä. Kaupungin päätöksentekotilanteet sisältävät eri näkemysten törmäämisestä johtuvia konflikteja. Vaikka kaupungin operatiivinen johto valmistelee päätöksiä mielestään strategisia lauseita konkretisoiden, niin ne eivät kuitenkaan välttämättä etene mihinkään. Strategian kuvaamien isojen linjojen konkretisointi, eli strategian jalkauttaminen, ei ole yksinkertaista, yhtenäistä, ennustettavaa, eikä sitä voi kukaan yksinään hoitaa. Se mitä todellisuudessa päätetään Helsingin kaupungin ylimmässä johdossa riippuu neuvotteluista, ryhmädynamiikasta, valtataistelusta ja sen hetken tilanteesta. Tämä johtuu siitä, että strategian yleisistä abstrakteista periaatteista on helppo olla yhtä mieltä, mutta kun tulee eteen konkreettinen asia, niin se herättääkin voimakkaita tunteita ja mielipiteitä, eikä yhteyttä strategiaan enää ole. Vaikka ideaalitasolla strategia on yhteisen tahdon ilmaus, niin yksimielisyyttä strategian sisällön todellisesta konkreettisesta merkityksestä ei ole olemassa valmiina.

Helsingin kaupungin virallinen strategiakertomus on ideaali, joka viittaa dominanttiin strategiadiskurssiin tai logiikkaan (Rouleau & Seguin 1995, Rasche 2010). Ideaalikertomus on virallista puhetta eli sitä mitä odotetaan puhuttavan silloin, kun halutaan antaa vaikutelma hyvästä johtajuudesta ja hallinnasta ja se on tärkeä organisaation julkikuvulle (Eriksson ja Lehtimäki

1999). Organisaatiot ammentavat käsitteitä ja oletuksia yleisesti hyväksytyistä teorioista ja kulttuurisista tarinoista (Barry & Elmes 1997, 447). Perinteisen dominantin strategiadiskurssin mukaan strategiaa tarvitaan organisaation ohjaamiseen ja se on johdon työväline, jonka avulla tulevaisuuden kehityslinjoja voidaan kontrolloida. Dominantti strategiadiskurssi on virallista puhetta eli sitä mitä odotetaan puhuttavan silloin, kun halutaan antaa vaikutelma hyvästä johtajuudesta ja hallinnasta.

Edellä on vastattu tutkimuskysymyksiin aineiston kuvauksen ja tulkinnan avulla. Aineisto jakautui kahteen kuvaukseen siinä esiintyneiden puhetapojen mukaisesti. Strategiasta kerrottiin, että se ohjaa, se on taustalla, sitä voidaan muuttaa, se voidaan sivuuttaa. Työn ja päätöksenteon arjesta kerrottiin, että se muotoutuu vuorovaikutuksessa, siinä on jännitteitä ja tehdään kompromisseja, se lähtee päivittäisistä asioista liikkeelle. Strategian tulisi olla tarpeeksi joustava, kattava ja yleinen, jotta sen voitaisiin katsoa kelpaavan neljäksi vuodeksi myös toimintaympäristön muuttuessa, ja että sitä voitaisiin soveltaa eri palvelualueiden toimintaan. Toisaalta strategian ohjausvoimaa halutaan vahvistaa ja saada sitä vietyä operatiivisemmalle tasolle niin, että kaikilla olisi siitä yhteinen jaettu ymmärrys. Strategisen johtamisen merkitys realisoituu strategian jalkautumisen käytännöissä ja strategia on olemassa vain hetkessä. Jalkautuessaan strategia saa erilaisia yksityiskohtaisia merkityksiä, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Strategisen johtamisen jännite tulee joustavuuden ja ohjaavuuden paradokseista. Ohjataksean organisaatiota strategian pitäisi säilyä samana, mutta jalkautuakseen sen tulisi kuitenkin muuttua kontekstiin sopivaksi. Tutkimuksen kokoavana tulkintana on, että *Helsingin kaupungin strategia kiteytyy yleisen ja yksityiskohtaisen paradoksiin*.



Kuvio 1. Strategiaparadoksi

Kompleksisten responsiivisten prosessien viitekehyksessä strategia on organisaation johdon ele. Se tapa millä eleeseen vastataan operatiivisella tasolla on kuitenkin aina erityinen paikallinen ja hetkellinen tulkinta strategiasta. Strategian hyväksymisen jälkeen sen toteutus ja jalkautuminen on ennustamaton prosessi, jota kukaan ei voi täydellisesti hallita tai kontrolloida. Chian & Holtin (2006, 636) mukaan strategia voidaan nähdä jatkuvana muotona toimintojen virrassa. Strategioiden kehkeytymisen voidaan ajatella olevan spontaanin inhimillisen toiminnan tulos eikä seurausta etukäteen tehdyistä suunnitelmista; ei-suunniteltua järjestystä ilmenee ilman tarkoituksellista toimintaa (Hendry 2000, 16). Toiminnan organisointi tapahtuu vuorovaikutuksessa, jossa työn tekemisen tavat muodostuvat. Ne ovat keskusteluissa, kokouksissa ja palavereissa käsiteltyjä aiheita ja teemoja, joita koko ajan toistetaan, mutta jotka samalla alati muuttuvat. Prosessi muuttaa kaikkia siihen osallistuvia ja kaikki siihen osallistuvat merkityksen luomiseen. Kehkeytyvää merkitystä ei voi kukaan etukäteen ennustaa. Se on paradoksaali, samaan aikaan yhteinen, mutta silti yksilöllinen.

Tutkimuksen aineiston perusteella Helsingin kaupungin strategia on Mintzbergiä (1994, 23) lainaten ”sateenvarjostrategia”, joka tarkoittaa, että se koostuu johdon artikuloimista yleisistä linjauksista ja niiden toteuttamisen yksityiskohdat jätetään organisaatiohierarkian mukaan alemmille tasoille. Sateenvarjostrategia on sekä *tarkoituksellinen*, että *tarkoituksellisesti emergentti*. Strategian ajatellaan ilmaisevan yhteistä tarkoitusta ja olevan väline sen toteutumisen ja toisaalta sen monimerkityksellisyys sallii erilaiset tulkinnat ja emergenssin. Strategian voidaan ajatella olevan myös tulkintakehys tai diskursiivinen tai narratiivinen resurssi omien kokemusten selittämisessä. Strategia on monimerkityksellinen ja joustava tai Raschen (2010, 8) mukaan ”tyhjä” siinä mielessä, että se voidaan täyttää erilaisilla merkityksillä. Strategia on yleinen symboli, jolle jokainen organisaation jäsen antaa oman merkityksensä ja johon omaa toimintaansa voi peilata etsiessään ideaalista suurempaa kokonaiskuvaa työlleen.

ARJEN MYLLERRYS "NIIN KUIN ASIAT MENEÄ"	JÄRKEISTÄMINEN/ SELITTÄMINEN	SELITETTY SELKEYS "KÄSITYS SIITÄ MISSÄ MENNÄÄN"
TYÖN ARKI KOETTUNA, KÄYTÄNTÖ RISTIRIIDAT, KONFLIKTIT ONNISTUMISET, TYÖIDENTITEETTI, NEUVOTTELUT	STRATEGIA JOUSTAVANA TEEMAKEHYKSENÄ, MERKITYSTEN ANTAJANA JA KAUSAALISUUDEN LUOJANA	VIRALLINEN ORGANISAATIOKERTOMUS RAPORTIT SELKEYS



Kuvio 2. Strategia tulkintakehyksenä

Strategia ei ole ongelmaton ja yhtenäinen vaan monimerkityksellinen ja tulkinnallisesti hyvin joustava. Balogun ja Johnson (2005, 1596) ovat sitä mieltä, että vaikka organisaation johdon suoran kontrollin mahdollisuus kyseenalaistuu strategian tulkinnallisuuden vuoksi, eivät johtajat kuitenkaan voi lakata johtamasta. Johtaminen täytyy vain suunnata uudelleen niin, että siinä keskityttäisiin vähemmän ohjaukseen ja kontrollointiin ja enemmän organisaation jäsenten merkityksellistämisen prosessien helpottamiseen. Näin olisi mahdollista auttaa kohdistamaan tulkintoja kohti haluttuja päämääriä. Tämä tulkintojen kohdistaminen tarkoittaa sitä, että johtajat voivat artikuloida muutamia yksinkertaisia sääntöjä, jotka rajaavat mahdollisia tulkintoja. Yksinkertaisten sääntöjensä avulla ei kuitenkaan ole mahdollista hallita organisaation kehitystä tai varmistaa halutun tulevaisuuden tapahtumista. Ihmiset ovat erilaisia ja pienetkin muutokset tulkinnoissa ja merkityksissä voivat eskaloitua ennustamattomasti.

Aasen (2009, 342) kyseenalaistaa myös strategian mahdollisuuden kontrollin välineenä, mutta hänen mukaansa strategia voidaan ajatella resurssina, josta otetaan teemoja keskusteluihin ja merkitysten rakentamiseen. Teemat muotoutuvat vuorovaikutuksessa yksityiskohtaisemmiksi kertomuksiksi. Kompleksisten responsiivisten prosessien näkökulmasta johtajat voivat esittää yleisiä teemoja, jotka erityistetään hetkellisesti ja paikallisesti vuorovaikutuksessa. Johtajat voivat olla mukana aktiivisesti vuorovaikutuksessa. Organisaation jäsenten täytyy ”kääntää” strateginen tahto omiin realiteetteihinsa sopivaksi.

Mantereen (2000, 117) mukaan sekä strategian jalkauttajat, että myös sen suunnittelijat, ovat tulkitsijoita, minkä vuoksi strategian lineaarinen jalkautuminen on mahdotonta. Strategian jalkauttajat tulkitsevat strategian sisältöä kompleksisissa sosiaalisissa prosesseissa, jotka ovat kietoutuneet kommunikaatioon, sopeutumiseen ja hyväksymiseen. Strategian merkitys muodostuu

näissä vuorovaikutusprosesseissa (Hendry 2000, 16). Strategian jalkautuminen on emergentti prosessi, joka kehkeytyy organisaation jäsenten välisissä merkityksellistämisprosesseissa, jotka ovat sosiaalisia ja vuorovaikutteisia (Hendry 2000, 973; Aasen 2009). Keskeistä olisi hahmottaa se, kuinka nämä vuorovaikutusprosessit toimivat tarkoitettujen suunnitelmien ja osallistujien tulkintojen välillä (Balogun & Johnson 2005, 1596).

Miksi sitten tehdään strategioita ja abstrahoidaan todellista käytäntöä? Tsoukasin ja Chian (2002, 576 – 577) mukaan abstraktiot ja yleistykset auttavat ihmisiä saamaan käsitteellisen kontrollin asioihin. Strategiat ja muut suunnitelmat antavat tunteen siitä, että tilanne on hallinnassa. Niiden avulla asioille voidaan antaa merkityksiä ja todellisuutta voidaan tehdä yksinkertaisemmaksi, selkeämmäksi ja ymmärrettävämmäksi. Kuitenkin olemassa olevat kategoriat ja yleistykset ovat koko ajan muutoksen partaalla, sillä tilanteinen ja hetkellinen toiminta on luovaa ja uudet kokemukset muokkaavat sitä jatkuvasti. Käsitteelliset kokonaisuudet, kuten systeemit, organisaatiot ja yhteiskunnat ovat jatkuvassa muutoksen tilassa, joka on seurausta kaikista mikrotason päätöksistä ja toimista, joita yksittäiset toimijat tekevät. Käsitteemme ja uskomuksemme omasta itsestä ja muista ihmisistä ovat edellytyksiä menestykselle kanssakäymiselle muiden kanssa. Tarvitsemme tiettyjä kiintopisteitä ajattelussamme ja näiden käsitysten muuttuminen uhkaa turvallisuuttamme, koska varmuuden tilalle tulee epävarmuutta. Ilman altistumista epävarmuudelle emme voi kuitenkaan selvittää varmuuden sisältämiä ristiriitoja ja sen pohjana olevien oletusten riittämättömyyttä. (Elias 1991, 270.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pro Gradu -tutkielmani auttaa ymmärtämään, että organisaatiomaailma ja ihmisten toiminta on paljon ennustamattomampaa, epäjärjestelmällisempää ja luovempaa kuin mitä perinteinen käsitys strategisesta johtamisesta olettaa. Se tarjoaa myös selityksen siihen, miksi organisaatiot eivät aina onnistu tavoitteissaan huolellisesta suunnittelusta huolimatta. Tutkielmani perusteella Helsingin kaupungin organisaatiossa tullaan toimeen hetkessä ja paikassa määräytyvien ehtojen ja ratkaisujen kautta, joihin strategia saa suhteensa kertomusten kautta hyvin joustavasti. Strategiaan voidaan viitata tarvittaessa ja sillä voidaan perustella asioita. Strategia voidaan sivuuttaa tai sitä voidaan myös tarvittaessa muuttaa. Organisaatio toimii ja työt tulevat hoidetuiksi ilman objektiivisesti ohjaavaa strategiaa. Sekä organisaation päätöksenteko, että arkipäivän työnteko, ohjautuu itsestään ihmisten välisissä neuvotteluissa ja keskusteluissa, joissa he sitovat abstrakteja tavoitteita omaan toimintaansa samalla muuttaen niitä ja samalla muuttuen myös itse. Strategiaa käytetään merkityksellistämisen välineenä tarvittaessa, mutta se ei voi tarjota suoria vastauksia päivittäiseen organisointiin liittyviin kysymyksiin. Strategia realisoituu toiminnassa, hetkellisesti ja paikallisesti.

Tutkimuksessa esiin tulleet kertomukset strategian ohjausvoimasta osoittavat strategisen johtamisen perinteisten oletusten elävän Helsingin kaupungin organisaatiossa. Niitä toistetaan puheessa, vaikka omat kokemukset ovat niiden kanssa ristiriidassa. Strateginen johtaminen on vahva instituutio, joka on arkipäiväistäytynyttä ja itsestään selvä normi. Sen premissejä ei juuri kyseenalaisteta suoraan. Havainto strategian kerrotusta ohjaavuudesta saa minut yhtymään johtopäätöksissäni Weickin (2001, 347 - 351, 1995, 55) ja Tsoukasin ja Chian (2002, 576 – 577) ajatuksiin siitä, että strategia on väline käsitteellisen järjestyksen luomiseen, mutta sen sisällöllä ei ole suoraa vaikutusta toimintaan. Strategia on tärkeä siksi, että ihmisillä on jotain johon uskoa. Tähän ajatukseen nojaamalla vastaus tutkielman pääkysymykseen kuuluu: strategian suhde ihmisten elämismaailmaan muodostuu silloin, kun ihmiset *selittävät* yhteyden *kokemansa hetkellisen asian* ja strategian välille. Yleisen ja monimerkityksisen strategian suhteen ihmisten elämismaailmaan voidaan sanoa olevan *selitetty* ja *kerrottu*. Ihmiset tarvitsevat yleistämistä selittääkseen monimutkaisia asioita mahdollisimman yksinkertaisesti.

Strategialla on siis olemassa symbolinen merkitys. Tieteen kentällä strategian ohjausvoimaa ei kuitenkaan voida perustaa pelkkään uskomukseen. On harhaanjohtavaa antaa suunnittelulle suurempi arvo, vaikka itse tekeminen ja toiminta johtavat tuloksiin. Suunnitelman arvostaminen

toiminnan premissinä, johtaa helposti kontrollin illuusioon. Strategian ollessa itseisarvo harva uskaltaa myöntää ettei se oikeasti kosketa tai ole merkityksellinen hänelle. Ihmiset haluavat saada työnsä ja strategian välisen yhteyden selitettyä strategian symbolisen arvon vuoksi. Strategian ja toiminnan välille kerrotaan lineaarinen syyn ja seurauksen suhde, jota ei todellisuudessa ole olemassa.

Jos strategioilla olisi valmis yhtenäinen merkitys, olisi mahdollista toistaa niiden implementointi samanlaisena joka puolelle organisaatiota. Se ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä merkitys on aina kontekstisidonnainen ja kontekstilla ei ole rajoja. Tämä on osoitus strategian paradoksaalista luonteesta. Kuten Tsoukas ja Hatch (2001) huomauttavat, että vaikka suunnittelun voisi perustaa loogiselle ja koherentteja kokonaisuuksia olettavalle ajattelulle, niin maailman kompleksisuuteen ja paradoksaalisuuteen törmätään aina käytännössä. Kompleksisuus on maailman ja todellisuuden perustava luontainen ominaisuus, jota ei voida väistää hyvilläkään suunnitelmilla ja strategioilla. Organisaation toimintakyvyn ja laadun ydin on sen henkilöiden toimiva vuorovaikutus, jossa ratkaistaan hetkellisiä asioita luovasti. Strategia ideaalitasolla on yleistys halutusta tulevaisuuden suunnasta, jota ei ole eksplisiittisellä suunnittelulla mahdollista tai edes tarkoitus tavoittaa. Strategisen tahdon toteutumisen tavat ovat tulkinnanvaraisia ja toteuttaminen vertautuu improvisointiin. Johtajakaan eivät itse tiedä mitä kaikkea monimerkityksinen strategia voi käytännössä tarkoittaa ja mihin se voi johtaa tai olla johtamatta. Strategiat ovat abstraktilla ja yleisellä tasollaan vain labeja tulkintakehyksiä, jotka eivät ohjaa käytännön toimintaa. Tulkinnanvaraisen strategian mittaaminen ja arviointi on myös aina tulkintaa.

Strategisen johtamisen teknisen puolen ja aikataulujen sijasta on tehokkaampaa ja vaikuttavampaa panostaa vuorovaikutuksen lisäämiseen ja laatuun joka päivä. Tärkeämpää on vahvistaa ja parantaa sen prosessin laatua, josta organisaatio koostuu. On tuloksetonta yrittää pakottaa ihmisen olemisen luonnollista järjestystä muuttumaan rationaalisteknisten normien mukaiseksi. Organisaatioiden johtaminen on ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä vaikuttamista osallistumalla vuorovaikutukseen. Suunnitelmiin hautautumisen sijaan johtajat voivat muokata yhteistä ymmärrystä osallistumalla keskusteluihin ja vuorovaikutukseen. Myös johtamista, organisaatioita ja hallintoa tutkivat tieteenalat tarvitsevat uudenlaista paradigmaattista perustaa ja uudenlaista vahvempaa ja merkityksellisempää ontologiaa. Soveltavina tieteenaloina niiden pitäisi löytää ne metakertomukset, joiden pohjalle niiden tarinat voidaan autenttisina kirjoittaa. Silloin tarinoiden päähenkilöinä eivät ole organisaatiot systeemeinä, vaan ihmiset ja se mitä he ovat yhdessä.

Strategia saa useat erityiset merkityksensä ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, joita ohjaa ihmisten keskinäisestä riippuvuudesta syntyvä sosiaalinen järjestys ja siinä ilmenevä valta. Strategiaa jalkautetaan neuvottelemalla ja tekemällä sopimuksia siitä, kuinka toimitaan yhdessä. Työn arki, kokoukset ja keskustelut, ovat hetkiä, joissa ihmiset toistavat vakiintuneita käyttäytymismalleja samalla muuttaen niitä. Työn organisointia tehdään sen vuoksi, että tultaisiin toisten kanssa toimeen. Yhteinen sopiminen vuorovaikutuksessa auttaa ihmisiä käyttäytymään tarpeeksi ennakoitavasti, jotta suhteessa oleminen toisten kanssa olisi mahdollista. Intersubjektiivisen ihmiskäsityksen näkökulmasta individualistisen johtamiskäsityksen mukaisten toimintamallien, kuten henkilökohtaisten tulospalkkioiden, tarkoituksenmukaisuus kyseenalaistuu. Strategian jalkauttaminen ei koskaan voi olla lineaarista ja yksiselitteistä eikä näin ollen tuottaa mitattavia tuloksia. Intersubjektiivisen ihmiskäsityksen mukaan kukaan ei voi suoraan vaikuttaa toisen ajatteluun tai toimintaan, vaan strategian jalkauttaminen on vuorovaikutusta, jonka tulosta ei kukaan voi etukäteen ennustaa ja joka muuttaa kaikkia siihen osallistuvia.

Kuitenkin strategian nimissä käydyt vuorovaikutusprosessit voivat olla osallistujille merkityksellisiä. Strategiseen suunnitteluun osallistuneiden näkökulmasta strategia on *yhteinen sopimus siitä mitä tehdään*. Suunnitteluvaiheessa strategia jo tavallaan etukäteen jalkautuu suunnitteluun osallistuvien ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneissä kokemuksissa. Lopullinen artikuloitu strategia-asiakirja on yleistys osallistujien käsittelemistä erityisistä teemoista ja näin olleen etääntynyt kokemuksesta. Tullakseen jälleen koetuksi, sen täytyy saada erityisiä merkityksiä uusissa vuorovaikutusprosesseissa. Strategian kaikki mahdolliset erityiset merkitykset realisoituvat uusissa ja taas uusissa ihmisten välisissä kanssakäymisissä, jolloin sen sisältöä toistetaan ja aina samalla muutetaan. Paradoksaalisesti strategia ohjaa, mutta ei ohjaa. Strategia on jatkuvaa ihmisten välistä kanssakäymistä, jossa se säilyy samana yleisenä teemana samalla kuitenkin muuttuen aina sen saamien hetkellisten ja paikallisten merkitysten mukaan. Kukaan ei pysty hallitsemaan strategian jalkautumista, koska kukaan ei pysty hallitsemaan vuorovaikutusta.

Kuntaorganisaatioissa kannattaa harkita tarkkaan, onko strategian tarkemmasta operationalisoinnista todella hyötyä, jos samalla toivotaan ihmisten työnteon olevan entistä itseohjautuvampaa. Idea strategisen johtamisen ja organisaation kehityksen välisestä suorasta suhteesta ei sovi yhteen ihmisten responsiivisuuden ja prosessin jatkuvan muutoksen kanssa. Ihmiset kykenevät organisoimaan tehtävänsä luovasti yhdessä, jolloin monimerkityksellistä strategiaa on helppo soveltaa ja kertomalla luoda suhde sen ja toiminnan välille.

Strategian *idean* merkityksen määrittely on organisaatiokohtaista, sillä strategia on jo itsessään käsite, jolle ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Strategian asemaa ja sen viestintää organisaatiossa olisi myös hyvä miettiä. Strategia voitaisiin nostaa puheenaiheeksi ja keskustella siitä, kuinka sitä halutaan käyttää, sillä se vaikuttaa olevan itsessään merkityksellinen vain ylemmälle johdolle. Ylemmälle johdolle strategia on väline, jonka avulla voidaan yhdessä merkityksellistä kokemuksia siitä ”mitä on meneillään juuri nyt” tai ”mihin ollaan menossa” ja johon voidaan myöhemmin viitata perusteena jollekin erityiselle päätökselle. Strategian voidaan päättää olevan vain johdon työväline, jolloin sen tarkoitus on helpottaa johtajien suunnittelu- ja päätöksentekotyötä eli heidän merkityksellistämisprosessiaan, mutta jolloin sen aktiivinen viestiminen sellaisenaan muualle organisaatioon ei ole tärkeää. Yritysorganisaatiossa yhteinen sopimus saattaa olla sitovampi, kuin poliittisesti johdetuissa organisaatioissa. Poliittisen ohjauksen vuoksi julkisen sektorin ja yritysten strateginen johtaminen on erilaista. Kunnanvaltuuston vuorovaikutusprosessit saattavat yhteisestä sopimuksesta huolimatta olla ennakoimattomia ja johtaa yllätyksellisiin tuloksiin, kun strategiaa tulkitaan.

Strategia voidaan ajatella myös organisaation yhteisenä tarinana, jolloin se poikkeaa perinteisestä tavasta ajatella strategia painottaen tarinan monimerkityksellisyyttä. Organisaation työntekijöille merkityksellisiä ovat ne tavat, joilla strategia vaikuttaa heidän työhönsä. Strategia ei sellaisenaan ole merkityksellinen organisaation työntekijöille, mutta heitä henkilökohtaisesti koskettavat asiat ovat. Strategian ajatellaan silloin vaikuttavan välillisesti heidän työhönsä, mutta se on itsessään etäinen jossain taustalla. Vasta sen erityisen tulkinnan kautta se voidaan kokea ja se voi koskettaa ihmisen identiteettiä, herättää tunteita ja olla merkityksellinen tässä ja nyt. Organisaatioiden arki tapahtuu aina yhdessä hetkessä ja tietyssä paikassa, joihin ideoilla ei sellaisenaan ole pääsyä. Strategian jalkauttamisessa se täytyy iteroida eli toistaa, mutta sitä ei koskaan voida toistaa juuri samalla tavalla kontekstien erilaisuudesta johtuen. Jalkautuessaan strategia saa eri merkityksiä muuttuen ja muotoutuen loputtomasti. Jatkuvasti kehittyvien prosessien kehitystä ei kukaan voi hallita tai mitata, sillä niitä ei voida ymmärtää ulkopuolelta. Ja toisaalta niihin osallistumalla myös tulee vaikuttaneeksi niiden kehitykseen ja siis hallinneeksi ja mitanneeksi omaa toimintaansa.

Kiteytän tutkielmani johtopäätökset seuraavalla tavalla: *Strategia on kielellinen tuote, joka ei ole todellinen objekti eikä olemassa missään muualla, kuin ihmisten hetkellisissä kertomuksissa. Strategia on käsite, joka viittaa tietynlaisiin yleisiin oletuksiin olemisen tavoista ja elämismailman luonteesta, jotka paradoksaalisesti ohjaavat toimintaa ja jotka samalla kyseenalaistetaan*

toiminnassa ja käytännön hetkellisissä tilanteissa. Strategia on nimilappu, jonka tietty toiminta ihmisten vuorovaikutuksessa saa. Strategiaan voidaan tarttua ja se voidaan tavoittaa, vain sen tämän hetkisen erityisen ilmenemisen kautta, mutta samalla sen ilmeneminen heijastaa sen yleistä merkitystä ihmisten vuorovaikutuksessa. Strategian yleinen merkitys on ihmisille tarpeeksi samanlainen, jotta he voivat keskustella siitä ja tulla toimeen toistensa kanssa. Yleistä merkitystä ei kuitenkaan voida tavoittaa muualla, kuin erityisissä ainutlaatuisissa tilanteissa ja hetkissä. Strategia on ymmärrettävissä vain ja ainoastaan paradoksaalisena yleisen ja erityisen samanaikaisuutena.

Tutkielmani ontologisen näkökulman mukaan organisaatioita ja organisointia olisi tarkoituksenmukaisempaa tutkia osallistumalla prosessiin itse. Pro gradu -tutkielman rajallisuuden vuoksi tämä menetelmä ei ollut kohdallani mahdollinen, mutta laajemmissa tutkimuksissa erittäin suositeltava. Osallistumalla organisaation arkeen on mahdollista tarkastella yleisten teemojen erityistämistä eli sitä kuinka strategian sisällöt saavat merkityksiä organisaatiossa. Strategisen johtamisen tutkimisessa olisi mielenkiintoista osallistua niihin prosesseihin, joissa strategian kerrotaan jalkautuvan ja reflektoida strategian yleisten tavoitteiden muuttumista erityisiksi paikallisiksi teemoiksi. Osallistujana tutkija ei voi tarkastella ilmiötä ulkopuolisena, joten hänen omat kokemuksensa ovat ensisijainen tiedon lähde. Tutkijan kokemus on syntynyt intersubjektiivisten ihmisten vuorovaikutusprosesseissa, jolloin tieto on relationaalista eli tutkijan ja maailman kohtaamisessa muodostunutta. Systemiajattelun mukaisten reifikaatioiden ja dikotomioiden hylkääminen auttaa tarttumaan pinnan alla oleviin organisaatioiden arjen mikroprosesseihin. Kompleksisten responsiivisten prosessien teoria tarjoaa käsitteellisen välineen sosiaalisten prosessien tutkimiseen ja oman kokemuksen reflektointiin.

LÄHTEET

Aaltonen, Mika & Kovalainen, Anne (2001) *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Helsinki. Swedish School of Economics and Business Administration

Aaltonen, Petri (2007) *Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation through Organizational Activities*. Akateeminen väitöskirja. Helsinki University of Technology. Monikko Oy. Helsinki.

Aasen, Tone M. B. (2009) *Innovation as Social Processes. A Participative Study of the Statoil R & D Program Subsea Increased Oil Recovery (SIOR)*. Norwegian University of Science and Technology. Trondheim.

Ahlstarnd, Bruce W. & Mintzberg, Henry (2005) *Are strategies real things?* Teoksessa Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce W. & Lampel, Joseph (toim.) *Strategy Bites Back: It Is Far More, and Less, than You Ever Imagined*. Pearson. UK.

Ansoff, Igor (1965) *Corporate strategy*. Harmondsworth : Penguin.

Aula, Pekka (2000) *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen*.

Alvesson, M. & Willmott, H. (1995) *Strategic Management as Domination and Emancipation: From Planning and Process to Communication and Praxis*. *Advances in Strategic Management* 12 A: 85 – 112.

Balogun, Julia & Johnson, Gerry (2005): *From intended strategies to unintended outcomes. Outcomes: the impact of change recipient sensemaking*. *Organization studies*. 26: 1573 – 1601.

Barry, D. and Elmes, M. (1997) *Strategy Retold: Toward a Narrative view of Strategic Discourse*. *Academy of Management Review*, .22/ 2: 429 – 452.

Bertalanffy, Ludwig von. (1969) *General System Theory – Foundations, Development, Applications*. George Braziller. New York.

Boje, David (1991) Consulting and Change in the Storytelling Organisation. *Journal of Organizational Change Management*. 4/3.

Boje, David (2001) *Narrative methods for organizational and communication research*. Sage. London.

Boje, David (2007) From Wilda to Disney. Living stories in Family and organization research. Teoksessa *Handbook of narrative inquiry*. Mapping a methodology. Toim. Jean D. Clandinin. Sage.

Boje, David M. (2008) *Storytelling organization*. Sage. Lontoo.

Boje, David & Haley, Usha C. V. (2008) Strategy and critical theory ethics. Teoksessa: *Critical theory ethics for business and public administration*. Toim. David Boje. Information age. USA.

Brown, Andrew (1998) Narrative, politics and legitimacy of IT implementation. *Organization studies* 16/6: 951 – 969.

Brown, Andrew D. & Humphreys, Michael (2003) Epic and tragic tales. Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science* 39/2 : 121 – 146.

Bruner, Jerome (1986) *Actual minds, possible worlds*. Harvard College. US.

Bruner, Jerome (1990) *Acts of meaning*. Harvard College. US.

Bruner, Jerome (2003) Narrative construction of reality. Teoksessa: Mateas, Michael & Sengers, Phoebe (toim.) *Narrative intelligence*. Amsterdam. J. Benjamins. 43 – 63.

Caldart, Adrian A. & Ricart, Joan E. (2004) Corporate strategy revisited: a view from complexity theory. *European Management Review* 1/1: 96 – 104.

Chia, Robert & Mackay, Brad (2007) Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations* 60/1: 217 – 242.

Chia, Robert & Holt, Robin (2006) Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies* 27/5: 635 – 655

Clandinin, Jean D. (toim.) (2007) *Handbook of narrative inquiry*. Mapping a methodology. Sage pub.

Demers, Christiane (2007) *Organizational Change Theories - A Synthesis*. Sage Publications. LA.

Dooley, Kevin J. and Van de Ven, Andrew H. (1999) Explaining Complex Organizational Dynamics. *Organization Science* 10/ 3: 358 – 372.

Eisenberg, Eric M. (1984) Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs* 51: 227-242. Saatavana pdf -muodossa: http://www.sagepub.com/upm-data/13165_Chapter1.pdf

Elias, Norbert (1998) *On civilization, power and knowledge*. The university of Chicago press. Chicago and London.

Elias, Norbert and Scotson, J. L. (1994/1965) *The Established and the Outsiders*, London. Sage.

Ericson, Thomas (2001) Sensemaking in organisations - towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*. 17: 109 – 131

Eriksson, Päivi ja Lehtimäki, Hanna (2001) Strategy rhetoric in city management. How the pre-sumptions of classic strategic management live on? *Sacandinavian Journal of Management*. 17/ 2: 201 – 223.

Erkkilä, Raija (2005) Narratiivinen kokemuksen tutkimus: koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa Perttula, Juha ja Latomaa, Timo (toim.) *Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Eskola, Jari (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus. 133–157.

Eteläaho, Anu (2009) *Kansainvälisen suurtapahtuman johtaminen. Tapaustutkimus yleisurheilun MM2005-kisaprojektin johtamisesta*. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia 213. Vaasan Yliopisto.

Czarniawska, Barbara (1998) *A narrative approach to organizational studies*. Sage. Lontoo.

Czarniawska, Barbara (1997) *Narrating the organization : dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.

Czarniawska, Barbara (2007) Narrative inquiry in and about organizations. Teoksessa Jean D. Clandinin (toim.) *Handbook of narrative inquiry*. Mapping a methodology. Sage pub.

Gabriel, Yiannis (2004) Narratives, Stories and Texts. Teoksessa David Grant (toim.) *The Sage handbook of organizational discourse*. Sage. London.

Gabriel, Yiannis (2000) *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. Oxford University Press.

Gimpl, Martin L. & Dakin Stephen R. (1986) Management and magic. *California Management Review*. 27: 125–135.

Gioia, Dennis A. & Chittipeddi, Kumar (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12: 433 – 448.

Goody, Esther (1995) Social intelligence and interaction : expressions and implications of the social bias in human intelligence. Teoksessa *Handbook of psychophysiology*, Tassinari, Louis G.; Berntson, Gary G.; Cacioppo, John T. (toim.)

Hodgkinson, Gerard P. & Sparrow, Paul R (2002) *The competent organization : a psychological analysis of the strategic management process*. Buckingham. Open University Press.

Harisalo, Risto (2009) *Organisaatioteoriat*. Tampere University press. Tampere.

Heikkinen, Hannu (2001) Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. PS- kustannus. Jyväskylä. 116 – 132.

Hendry, J. (2000) Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies* 37: 955 – 77.

Hirschhorn, Larry (1988) *The Workplace Within: Psychodynamics of organizational life*. MIT Press. Cambridge.

Huotari, Päivi (2009) *Strateginen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Hyvärinen, Matti ja Löyttyniemi, Varpu (2005) Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa: Tiittula, Liisa ja Ruusuvuori, Johanna (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere.

Hyvärinen, Matti (2009) *Narrative analysis*. Online papers. Saatavilla pdf -muodossa: <http://www.hyvarinen.info/>. Viitattu 20.1.2011.

Hämäläinen, Raimo P. and Saarinen, Esa (2007) *Systems intelligence in leadership and everyday life*. Espoo. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory.

Hänninen, Vilma (1999) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere University Press. Taju.

Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino. Tampere.

Kaplan, Robert & Norton, David (1996) *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Karjalainen, Matti (1982) *Informaation käsitteen systeemisiä Aspekteja* [Systemic aspects of the concept of information]. Kirjastotiede ja informatiikka 1/2: 30 – 35.

Kiviniemi, Kari (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineistonkeruu, virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Gummerus, Jyväskylä.

Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta, ymmärtäminen (2008) Juha Perttula & Timo Latomaa (toim.) Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Lahtinen, Minna (2008) *Lappuna pöydällä vai läsnä arjessa. Työntekijöiden, johtajien ja esimiesten kokemukset strategiasta*. Pro Gradu -tutkielma. Johtamistiede. Tampereen yliopisto.

Latomaa, Timo (2008) Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa *Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta, ymmärtäminen* (2008) Juha Perttula & Timo Latomaa (toim.) Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Lehtimäki, Hanna (2000) *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Tampere 2000.

Lehtimäki, Hanna (1999) Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. Teoksessa *Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Eriksson, Päivi ja Vehviläinen, Marja (toim.). SoPhi. Jyväskylän yliopisto. 53 – 73.

Levy, David L., Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2003) Critical Approaches to Strategic Management. Teoksessa Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (toim.) *Studying Management Critically*. London: Sage.

Luoma, Jukka (2007) Systems Thinking in Complex Responsive Processes and Systems Intelligence. Teoksessa Hämäläinen, Raimo P. & Saarinen, Esa (toim.), *Systems intelligence in leadership and everyday life*, Espoo. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory. 288–294

- Luoma, Jukka (2011) Acting with systems thinking: complex responsive processes and systems intelligence. *Journal of the Operational Research Society* 62: 3 – 11.
- Mantere, Saku & Sillince, John A. A (2007) Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Strategic Management*. 23: 406 – 423.
- Mantere, Saku (2000) *Sensemaking in Strategy Implementation*. Pro Gradu -tutkielma. Helsinki University of Technology.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998) *Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management*. New York. Prentice-Hall.
- Mintzberg Henry (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Minuus ja identiteetti : sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma* (2006) Pertti Rautio & Mikko Saastamoinen (toim.) Tampere University Press. Taju.
- Mead, George Herbert (1934/1992) *Mind, self and society : from the standpoint of a social behaviorist*. Edited and with an introduction by Charles W. Morris. Chicago. University of Chicago Press.
- Mead, George Herbert (1932/1980) *Philosophy of the present*. edited by Arthur E. Murphy ; with prefatory remarks by John Dewey. University of Chicago Press. Chicago.
- Moore, Sarah (2000) Analyzing Strategic Activity through Narrative Analysis. Teoksessa Flood, Patrick C., Dromgoole, Tony, Carroll, Stephen J. & Gorman, Liam (toim.) *Managing Strategy Implementation*. Oxford. Blackwell. 44 – 56.
- Noble, Charles H. (1999) The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*. 45: 119-134.
- Ollila, Anne (2008) *Narratiivisuus*. Luentomateriaali kurssille Laadullisen tutkimuksen suuntaukset. Lapin yliopisto.

Peltoniemi, Milla; Isoaho, Simo; Hämäläinen, Timo, Nurmi Pauliina ja Nummela, Esa (2004) *Katsaus systeemiteorioihin – järjestelmäajattelu*. Bio- ja ympäristötekniikan laitos. Tampereen teknillinen yliopisto.

Pettigrew, Andrew, Ferlie, Ewan, & McKee, Lorna. (1992) *Shaping strategic change: making change in large organizations: The case of the National Health Service*. London. Sage.

Polkinghorne, Donald E. (2007) Validity Issues in Narrative Research. *Qualitative Inquiry* 13: 471 – 484.

Porter, Michael E. (1980) *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York. Free Press.

Rannisto, Pasi-Heikki (2005) *Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessein ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Rasche, Andreas (2010) *The paradoxical foundation of strategic management*. Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co.

Rouleau, Linda & Seguin, Francine (1995) Strategy and organization theories: Common forms of discourse. *Journal of Management Studies* 32/ 1: 101 – 117.

Raija, Ruoranen (2011) *Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.5.2010. Saatavilla html -muodossa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Saastamoinen, Mikko (2006) Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina. Teoksessa *Minuus ja identiteetti: sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma*. Pertti Rautio & Mikko Saastamoinen (toim.). Tampere University Press. Tampere.

Saarinen, Esa & Hämäläinen, Raimo. Systeemiällyn tutkimusryhmä www-sivut. Viitattu 4.1.2011. Saatavilla html-muodossa: <http://www.systeemialy.tkk.fi/>.

Seeck, Hannele (2008) *Johtamisopit Suomessa : taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Sirén, Jukka (2009) *Pienen suuresta johtajasta pieneksi suuren johtajaksi. Organisaatioiden integraation johtajan identiteettitarina*. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.

Shannon, Claude & Weaver, Warren (1949) *The mathematical theory of communication*. University of Illinois. USA.

Shrivastava, Paul (1986) Is strategic management ideological? *Journal of Management* 12/3: 363 – 377.

Siekkinen, Kirsi (2001) Syvähaastattelu. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Raine Valli (toim.) *Ikku-noita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineistonkeruu, virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Gummerus, Jyväskylä.

Sintonen, Teppo (2007) Narrative approach to the Participatory Strategy Process. Teoksessa: Sintonen, Teppo. *Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta*. Jyväskylä University Printing House.

Sintonen, Matti (2004) Selittäminen, ymmärtäminen ja ihmistieteet. Teoksessa Jari Eskola ja Sami Pihlström (toim.) *Ihmistä tutkimassa*. Kuopio University Press.

Stacey, Ralph, Griffin, Douglas & Shaw Patricia (2000) *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. London. Routledge.

Stacey, Ralph (2003) *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. Pearson Education. Harlow.

Stacey, Ralph & Douglas Griffin (toim.) (2005) *A Complexity Perspective on Researching*

Organizations: Taking Experience Seriously. Oxon: Routledge.

Stacey, Ralph & Griffin, Douglas (toim.) (2006) Complexity and the experience of managing public sector organizations. Routledge. Lontoo. New York.

Stacey, Ralph (2007) The challenge of human interdependence. Consequences for thinking about the day to day practice of management in organizations. *European Business Review* 19: 292 – 302.

Stacey, Ralph (2010) *Complexity and organizational reality : uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. London. Routledge.

Stenvall, Jari & Syväjärvi, Antti (2006) Onks tietoo? : valtion informaatio-ohjaus kuntien hyvinvointitehtävissä. Helsinki. Valtiovarainministeriö hallinnon kehittämisosasto.

Streatfield, Philp J. (2001) *The paradox of control in organizations*. Routledge. London.

Stolorow, Robert D. & Atwood, George E. (1992) *Contexts of being. The Intersubjective Foundations of Psychological Life*. The Analytival Press. Hillsdale.

Stoney, Christopher (1998) Lifting the Lid on Strategic Management: A Sociological Narrative. *Electronic Journal of Radical Organisation Theory*. 4/1.

Stähle, Pirjo (2004) Itseuudistumisen dynamiikka – systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa *Näkymätön näkyväksi: Avauksia kehitysprosessien näkymättömän dynamiikan tutkimukseen*. Markku Sotarauta ja Kati-Jasmin Kosonen (toim.) Tampere University Press. Tampere

Systeemiälyn tutkimusryhmä. Viitattu 4.1.2011. Saatavilla html -muodossa:

<http://www.systeemialy.tkk.fi/>.

Thomas, Pete (1998) Ideology and the discourse strategic management: A Critical Research Framework. *Electronic Journal of Radical Organisation Theory*. 4/1.

Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat (1999) Eriksson, Päivi ja Vehviläinen, Marja (Toim.) SoPhi. Jyväskylän yliopisto.

Tiittula, Liisa & Ruusuvuori, Johanna (2005) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere.

Tsoukas, Haridimos & Hatch, Mary Jo (2001) Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations*: 54/8: 979–1013.

Tsoukas, Haridimos & Chia, Robert (2002) On organisational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science* 13/5: 567–599.

Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H. (2004) Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies* 41/1: 1 – 35.

Väkevä, Lauri (1999) *Musiikin merkitys ja musiikkikasvattajuus David J. Elliottin praksiaalisessa musiikkikasvatusfilosofiassa. Pragmatistinen tulkinta*. Lisensiaatintyö. Oulun Yliopisto. Käytännötieteiden laitos.

Watson, Tony (2006) *Organising and managing work*. 2 painos. Pearson Limited. England.

Weick, Karl (2001) *Making sense of the organization*. Blackwell.

Weick, Karl (1995) *Sensemaking in organizations*. Sage. California.

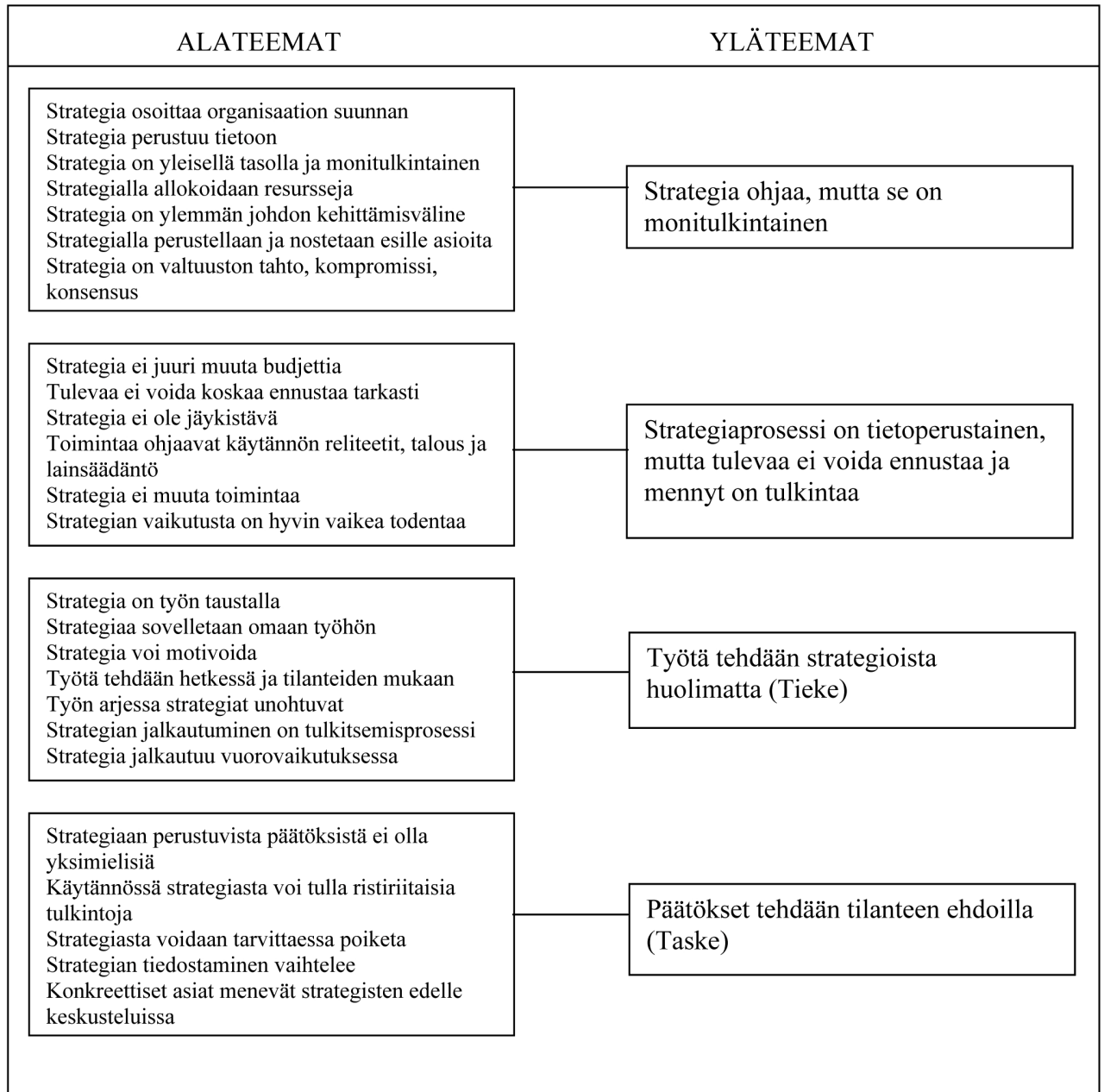
Wilson, T. D. (2002) The nonsense of 'knowledge management'. *Information Research*. 8/1.

Whittington, Richard (2001) *What is Strategy – and Does it Matter?* London. Thomson Learning.

Zhu, Zhichang (2007) Complexity Science, Systems Thinking and Pragmatic Sensibility. *Systems Research and Behavioral Science* 24: 445 – 464.

LIITTEET

Liite 1. Aineiston kokoava teemoittelu



Liite 2. Aineiston alustava teemoittelu

TEEMAT	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
1. Strategia on yleisellä tasolla	x	x	x			x	x	x
2. Strategia on monitulkintainen	x	x	x		x		x	x
3. Strategian jalkautuminen on tulkitsemisprosessi	x	x			x	x	x	x
4. Strategialla perustellaan ja nostetaan esille asioita	x			x	x	x	x	
5. Strategialla allokoidaan resursseja		x				x	x	
7. Strategia on valtuuston tahto, kompromissi, konsensus	x	x	x					
9. Strategia voi motivoida henkilöstöä			x		x	x	x	
13. Strategia on ylemmän johdon kehittämisväline					x	x		x
18. Strategian tiedostaminen vaihtelee henkilöstön keskuudessa	x		x				x	
15. Strategia jalkautuu vuorovaikutuksessa.				x	x	x	x	
17. Konkreettiset asiat ovat merkityksellisempiä kuin abstraktit	x			x			x	
10. Strategiasta voidaan tarvittaessa poiketa	x	x		x			x	
11. Oman työn etiikka ja ammattilypeys ovat työn lähtökohtia ja strategiaa sovelletaan niihin					x	x	x	x
6. Työtä tehdään hetkessä ja edetään tilanteiden mukaan. Työn arjessa strategiat unohtuvat.	x	x			x	x	x	x
8. Käytännössä strategiasta voi tulla ristiriitaisia tulkintoja	x		x					x
14. Tulevaa ei voida koskaa ennustaa tarkasti. Ennusteet ovat vain todennäköisyyksiä.					x	x		x
16. Strategian vaikutusta on hyvin vaikea todentaa			x	x		x		
12. Strategia ei muuta toimintaa					x	x	x	
19. Kaupungin toimintaa ohjaavat käytännön reliteetit, talous ja lainsäädäntö	x		x					x
Yhteensä	11	7	8	5	10	12	13	9