

Sosiomateriaalisten käytäntöjen rooli kuntaorganisaation strategiatyössä



Suvi Einola & Marko Kohtamäki

TIIVISTELMÄ

Kunnat, kuten muutkin julkiset organisaatiot ovat joutuneet hyväksymään kilpailun yritysten sijoittumisesta alueelleen pystyäkseen tarjoamaan kuntalaisilleen työtä, palveluita ja hyvinvointia. Kunnan menestyminen kuntien välisessä kilpailussa, työnantajamarkkinoilla ja palveluiden tuottajana, vaatii vahvaa strategista ajattelua ja johtamista. Tämä tutkimus analysoi sosiomateriaalisten käytäntöjen roolia kuntaorganisaation strategiatyössä hyödyntämällä lähes sadan strategiaworkshopin havaintoja sekä 26 haastattelua. Tutkimus kontribuoi julkisorganisaatioiden strategiateoriaan 1) tuottamalla kuvan julkisorganisaation osallistavasta ja monitasoisesta strategiaprozessista, 2) kuvaamalla millaisia sosiomateriaalisia käytäntöjä kuntaorganisaatio voi strategiatyössään hyödyntää sekä 3) auttamalla ymmärtämään osallistamisen merkitystä strategiatyölle ja strategian toteuttamiselle. Julkisorganisaatioiden johtajille tutkimus tuottaa neljä työkalua sisältävän toimintamallin, jota johtajat voivat hyödyntää strategia-työtä suunnitellessaan.

ABSTRACT

The competition that drives municipalities to compete over companies and workforce, generates the need for strategic thinking in city organizations. The present study concentrates on analyzing sociomateriality in strategy work in a public sector organization, and by means of action research in a single case, produces a rich concept for the strategy work, with multitude of experiences from the process. By collecting observation data from over 90 strategy workshops and interview data from 26 interviews, this study contributes to strategy-as-practice research in the context of public organizations. For managers of public organizations, this study presents a concept, with four strategy tools that

will assist managers in initiation strategy processes in cities and other public or non-profit organizations.

JOHDANTO

Digitalisaation ja globalisaation tuottama kilpailu luo merkittävän haasteen kuntakentän uudistumiselle. Kunnat, kuten muutkin julkiset organisaatiot ovat joutuneet hyväksymään kilpailun yritysten sijoittumisesta alueelleen pystyäkseen tarjoamaan kuntalaisilleen työtä, palveluita ja hyvinvointia. Kuntien taloustilanteen kiristymisen myötä yhä suuremmiksi haasteiksi nousevat kunnan palveluiden tehokas järjestäminen ja osaaavan henkilökunnan rekrytointi. Kunnan menestyminen kuntien välisessä kilpailussa, työnantajamarkkinoilla ja palveluiden tuottajana, vaatii vahvaa strategista ajattelua ja johtamista. Kuntakentän erityispiirteet, dualistinen päätöksentekojärjestelmä sekä verovaroin toimiminen, tuovat strategiatyöhön lisähaasteita, joita yksityisellä sektorilla ei kohdata. Viimeaikainen strategiatutkimus on korostanut strategiatyön sosiaalisia näkökulmia, ja osallistavan strategiatyöskentelyn on nähty tukevan henkilöstön sitoutumista, mikä voi puolestaan edesauttaa strategioiden toimeenpanoa (Laine & Vaara, 2007). Kuntien strateginen johtaminen on kuitenkin kaukana helposta, ja kunnan strategista johtamista voitaneenkin kuvailla viheliäiseksi ongelmaksi jo sinällään (Kosonen, 2015; Vartiainen, Ollila, Raisio, & Lindell, 2013).

Strategiaa ja strategista johtamista on tutkittu vuosikymmeniä (Ansoff, 1980; Mintzberg, 1987; Porter, 1990) strategiatutkimuksen painottuessa erityisesti yrityssektorille. Näin voitaneen sanoa siitakin huolimatta, että strategiatutkimusta on jonkin verran tehty myös julkisella sektorilla erityisesti strategia käytäntönä -tutkimuksen parissa (Kornberger & Carter, 2010; Kornberger & Clegg, 2011; Vaara, Sorsa, & Palli, 2010; Vaara & Whittington, 2012), mutta

myös perinteisemmän prosessitutkimuksen piirissä (esim. Neilimo, 1998; Rannisto, 2005; Sotarauta & Mustikkamäki, 2001). Strategian ja strategiatutkimuksen tarpeellisuudesta julkisella sektorilla on esitetty myös kriittisiä mielipiteitä (esim. Stenvall & Suikkanen, 2003). Tämä kritiikki on linjassa vastaavien yrityssektorin perinteistä strategista suunnittelua kritisoivien puheenvuorojen kanssa, joiden mukaan perinteinen strateginen suunnittelu etäännytti henkilöstöstä tuottaen tyhjiä, käytännöllisesti katsoen hyödyttömiä strategisia suunnitelmapapereita, jotka implementoinnin yhteydessä valuvat hiekkään (Mintzberg, 1994; Taylor, 1997). Johtavat strategiakoulukunnat näkevät kuitenkin strategisen ajattelun kehittämisen tärkeänä, jopa elinehtona kuntien ja valtioiden kilpailussa menestyvistä yrityksistä ja osaavasta työvoimasta (Brown, 2010; Kornberger & Clegg, 2011; Vaara ym., 2010; Walker, Andrews, Boyne, Meier, & O'Toole, 2010). Siinä missä perinteinen, erityisesti suunnittelukoulukuntaa edustava strategia-kirjallisuus on korostanut strategisen analyysin roolia (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962), vähemmälle huomiolle on jäänyt mukautuva, dynaaminen ja osallistava strategia, jollaiselle kuntaorganisaatioissa olisi tilausta (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006; Laine & Vaara, 2015; Walker ym., 2010). Viimeaikaisessa strategia käytäntönä -tutkimuksessa osallistumisen nähdään olevan avainasemassa strategiatyön kehittämisessä (Laine & Vaara, 2015; Mantere & Vaara, 2008). Strategia käytäntönä -tutkimus on kehittynyt erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana tarkastelemaan mikrotason strategiakäytäntöjä laadullisesti ja tapauspohjaisesti (Jarzabkowski & Sillince, 2007; Jarzabkowski, 2004; Johnson, Melin, & Whittington, 2003).

Kuntasektorilla tehtävä strategiatyö on varsin moninaista (Laine & Vaara, 2015; Rannisto, 2005). Uusi kuntalaki (410/2015), joka merkitäviltä osin astuu voimaan 1.6.2017, velvoittaa kunnat strategiatyöhön, joskaan kuntalaki ei määritä tapaa, jolla strategiatyötä tehdään. Näin ollen kunnat voivat jatkossakin tehdä strategiatyötä siinä laajuudessa ja sellaisella osallistavuuden asteella kuin kunnassa mielekkääksi koetaan, siitähän huolimatta, että keskijohdon rooli strategiatyössä ja strategioiden jalkautuksessa on tunnistettu keskeiseksi (mm. Balogun & Johnson, 2004; Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008). Julkinen sektori hyötyy strategia-

tutkimuksesta (Boyne & Walker, 2010: 186), joka huomioi kompleksiset tulokset kompleksisessa todellisuudessa (Lado, Boyd, Wright, & Kroll, 2006) unohtamatta organisaatioiden käytännöllistä tarvetta yksinkertaisille ohjenuorille (Eisenhardt & Sull, 2001). Julkinen sektori tarvitsee strategiatutkimusta, joka huomioi erityispiirteet, jotka koostuvat ”yhdistelmästä kompleksisia poliittisia ja ohjelmallisia haasteita erittäin politisoituneessa institutionaalisessa ympäristössä, jota johdetaan hyvin sääntösidotuissa hallinnollisissa järjestelmissä” (Brown, 2010: 212).

Tämä tutkimus pyrkii täyttämään julkisen sektorin strategiatutkimuksessa olevaa aukkoa vastaamalla tutkimuskysymykseen *millaiset sosiomateriaaliset käytännöt mahdollistavat osallistavan strategiaprosessin rakentumista kuntaorganisaation strategiatyössä?* Tämä tutkimus vastaa kysymykseen analysoimalla lähes sadan strategiatyöpajan havaintoja ja kokemuksia sekä kuvailemalla osallistavan strategiatyön sosiomateriaalisia käytäntöjä, jotka mahdollistavat organisaatioissa yhteisen ymmärryksen rakentumista. Näin ollen, tämä tutkimus vastaa Vaaran ja Whittingtonin (2012: 315) ja Laineen ja Vaaran, (2015:18) esille nostamaan tutkimustarpeeseen, jonka mukaan tutkimusta tarvitaan niistä toimista, joilla yhteistä käsitystä strategiasta voidaan vahvistaa moniäänisessä ja paljon diversiteettiä sisältävissä olosuhteissa, jota poliittisessa ohjauksessa toimiva kuntaorganisaatio vääjäämättä edustaa. Tämä tutkimus kontribuoii julkisorganisaatioiden strategiateoriaan 1) tuottamalla kuvan julkisorganisaation osallistavasta ja monitasoisesta strategiaprosessista, 2) kuvaamalla millaisia sosiomateriaalisia käytäntöjä kuntaorganisaatio voi strategiatyössään hyödyntää sekä 3) auttamalla ymmärtämään osallistamisen merkitystä strategiatyölle ja strategian toteuttamiselle. Julkisorganisaatioiden johtajille tuotamme neljä työkalua (ydinkyvykkyudet, arvolupaus, strategiakartta, tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet) sisältävän toimintamallin strategiatyötä varten, jota johtajat voivat strategiatyötä suunnitellessaan hyödyntää sekä kaupungeissa että muissa julkisissa organisaatioissa.

TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä tutkimuksessa strategiatyö nähdään prosessina, jossa strategiaa luodaan ja muokataan

jatkuvasti uudelleen (Moisander & Stenfors, 2009; Regner, 2008; Rouleau, 2005). Strategiatyö nähdään työskentelynä, jossa strategian laatiminen ja toteuttaminen ovat ennemminkin rinnakkaisia prosesseja kuin lineaarisesti etenevä pitkän tähtäimen suunnitelma (Mintzberg & Lampel, 1999). Emergentin strategia-ajatuksen mukaisesti strategia on sitä, mitä organisaatio tekee ja strategeja voidaan löytää eri organisaatioasoilta (Mintzberg & Lampel, 1999; Rouleau & Balogun, 2011). Kaiken kaikkiaan moderni strategiakirjallisuus näkee strategian jatkuvana sopeutumisenä ja korostaa tarvetta osallistaa organisaation jäseniä strategiatyöhön (Laine & Vaara, 2015; Mantere & Vaara, 2008), sillä strategian onnistunut toteutus on riippuvainen henkilöstön päätöksestä *osallistua* (Floyd & Wooldridge, 1992; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006: 701), *sitoutua* (Dooley, Fryxell, & Judge, 2000) ja *oppia* (Miller, Wilson, & Hickson, 2004; Sirén & Kohtamäki, 2016).

Strategia käytäntönä

Strategia käytäntönä on kiinnostunut strategian muotoutumiseen johtavasta toiminnasta sekä tavoista, joilla strategiaa ja erilaisia strategiamalleja rakennetaan (Whittington, 1996). Strategia käytäntönä -tutkimus näkee käytännöt keinoina, jotka pitävät sisällään lukuisia rutiineja, keskusteluja, käsitteitä ja tekniikoita, joiden avulla strategiatyö mahdollistuu (Jarzabkowski & Spee, 2009). Käytännöt nähdään dynaamisina ja muuttuvina strategiatyötä heijastavina, mahdollistavina ja tuottavina kokonaisuuksina. Vaikka työkalut ovat strategiatyössä tärkeitä, strategia käytäntönä-tutkimuksen mukaan strategiatyöskentelyssä ei ole kysymys vain – tai edes enimmäkseen – työkaluista, vaan käytännöistä, joiden avulla organisaatiossa luodaan yhteistä näkemystä strategisista aktiviteeteista, jotka johtavat kilpailuetuun (Santalainen, 2009; Vaara & Whittington, 2012). Organisaation strategiatyöllä pyritään rakentamaan yhteistä käsitteistöä (Mantere, 2010; Mantere, 2013; Seidl, 2007), ja yhteistä tapaa ajatella kehittämällä organisaation strategista identiteettiä ja yhteistä ymmärrystä (Narayanan, Zane, & Kemmerer, 2011). Tämän näkökulman kanssa linjassa on ajatus, jonka mukaan strategiatyö ei rajoitu vain johtoportaan (Paroutis & Pettigrew, 2007), vaan strategiatyöhön olisi hyvä osallistaa henkilöstöä (Balogun &

Johnson, 2004; Mantere, 2008; Rouleau, 2005). Osallistamisen kautta organisaatio voi rakentaa yhteistä käsitystä strategiasta. Strategia nähdään emergentiksi, dynaamiseksi ja sosiaalisiksi strategisen oppimisen prosessiksi (Mintzberg & Lampel, 1999; Vaara & Whittington, 2012), joka hyödyntää organisaation toimijoita laajasti, mutta ei silti täysin sulje pois formaalia suunnittelua (Mintzberg & Waters, 1985; Sirén & Kohtamäki, 2016).

Huomionarvoista on, että strategia käytäntönä -tutkimukset eivät kohdistu yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta keskijohtoa alemmas organisaation hierarkiassa, vaikka kyseinen tutkimushaara tarjoaakin siihen hyvät mahdollisuudet (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Mantere, 2008). Myös kuntasektorin aiemmassa strategiatutkimuksessa lähiesimiesten ja henkilöstön näkökulma on jätetty vähälle huomiolle, ja kuntien strategioita rakennetaankin edelleen usein lähinnä johtajien ja poliittisten päätöksentekijöiden tasolla (Paroutis & Pettigrew, 2007). Strategian toteuttaminen on edelleen usein nähty operationaalisenä yksityiskohtana, eikä toteuttamisen merkityksellisyyttä kilpailukyvyyn parantamisessa ole riittävästi korostettu (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006), vaikka keskijohdon roolia onkin joissakin tutkimuksissa painotettu (Balogun & Johnson, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992).

Sosiomateriaalisuus kuntaorganisaation strategiatyössä

Sosiomateriaalisuus on saanut yhä kasvavaa huomiota viimeaikaisessa strategia käytäntönä -tutkimuksessa (Jarzabkowski, Burke, & Spee, 2015; Jarzabkowski, Spee, & Smets, 2013; Jarzabkowski & Pinch, 2013; Kaplan, 2011; Orlikowski & Scott, 2008), aiemman tutkimuksen keskittyessä pääosin diskursiivisiin käytäntöihin strategiatyössä (Jarzabkowski ym., 2015; Vaara & Whittington, 2012). Materiaalisuuden käsite on kotiutunut strategia käytäntönä - tutkimukseen tekniikan ja yleisen organisaatiotieteen tutkimuksesta (Orlikowski & Scott, 2008). Erityisesti tietotekniikan puolella tutkimus materiaalisuudesta on kuitenkin edelleen eriyttänyt toimijan ja materiaalisuuden käsitteet käsitellen niiden välistä vuorovaikutusta (Jarzabkowski & Pinch, 2013). Sosiomateriaalisuuden käsite pyrkii kuvaamaan jatkuvaa sosiaalisen ja materiaalsen yhteen-

kietoutunutta vuorovaikutusprosessia (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere, & Vaara, 2014; Jarzabkowski ym., 2015; Jarzabkowski & Pinch, 2013). Sosiomateriaalisen tutkimuksen keskiössä ovat työkalut, tilat, tilanteet: strategiatyökalut, analytiikkaohjelmistot, strategiadokumentit, Power-Point esitykset, Post-It laput, yhtä lailla kuin strategiaworkshopit, tapaamiset sekä tilanteiden, toimijoiden ja materiaalisen yhteen kietoutuminen (Balogun ym., 2014; Jarzabkowski ym., 2013; Jarzabkowski & Pinch, 2013; Kaplan, 2011).

Siinä missä strategiatyökalut on parhaimmillaan aiemmin nähty vain strategiatyön tekniikoina ja tiedontuotannon välineinä (Moisander & Stenfors, 2009), näkee sosiomateriaalisuuden tutkimus työkalujen roolin materiaalin, käytäntöjen ja toimijoiden välisen yhteen nivoutuneen suhteen osana, jonka kautta toimijat rakentavat vuorovaikutusta (Leonardi & Barley, 2008; Orlikowski & Scott, 2008). Siten myös strategiatyökaluilla aivan kuten strategiaworkshoppeilla voidaan nähdä olevan tärkeä rooli paitsi organisaation yhteisen ymmärryksen rakentumisessa, myös keskustelun jäsentämisessä ja tulosten saavuttamisessa (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

Osallistaminen yhteistä ymmärrystä ja oppimista mahdollistamassa

Yhteinen strateginen ymmärrys rakennetaan sekä yksilö- että organisaatiotasolla sosiaalisen maailman tulkinnoissa, jotka syntyvät dialogisen yhteyden ja jatkuvien yhteisten keskusteluiden kautta (Gephart, 1993; Gioia & Chittipeddi, 1991). Organisaation yhteisen ymmärryksen rakentuminen mahdollistaa paitsi yhteisen kielien syntymisen, myös yhteisen ajattelun kehittymisen, ja sitä kautta organisaation oppimisen (Nahapiet & Ghoshal, 1997). Yhteisen ymmärryksen rakentuminen määritellään toimintojen ja tulkintojen prosessiksi, joiden avulla organisaatio pyrkii ymmärtämään ympäröivää maailmaa (Weick, 1995). Weickin ja kumppaneiden (2005) mukaan yhteinen ymmärrys rakentuu retrospektion kautta, kun ymmärrys toiminnan syistä ja seurauksista kehittyy. Retrospektio muokkaa organisaation strategista identiteettiä (Nag, Corley, & Gioia, 2007), joka vaikuttaa toimijoiden toimintaan tulevaisuudessa. Organisaation johto rakentaa organisaation toimintaa ja strategiaa yhteisen ymmärryksen

rakentumisen prosessien kautta jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation muiden tasojen kanssa (Giddens, 1984). Yhteisen ymmärryksen rakentumisen prosessi voidaankin nähdä generaattorina jatkuvalla ja emergentille organisaation muutokselle (Tsoukas & Chia, 2002).

Johtoryhmän rooli yhteisen ymmärryksen luomisessa rakentuu muutoksen muovajaan, arkkitehdin ja ohjaajan rooleista (Gioia & Chittipeddi, 1991). Organisaatioympäristöjen kompleksisuuden ja dynaamisuuden myötä johtoryhmän rooliksi informaatiopaljoudessa on muotoutunut merkityksellisten tulkintojen luominen ja tarjoaminen (Thomas, Clark, & Gioia, 1993). Johtoryhmän tulkinnat vaikuttavat suoraan organisaation toimintavaihtoehtoihin ja tuloksiin, joten niiden nähdään olevan avainasemassa organisaation menestymisen kannalta (Dutton & Duncan, 1987).

Keskijohdon avainrooli organisaation kehittämisessä toteutuu tietämyksen kehittäjänä, vastaanottajana ja hyödyntäjänä (Balogun & Johnson, 2004; Rouleau & Balogun, 2011). Keskijohdon tulkinnat johdon muutossuunnitelmista sekä näiden tulkintojen vaikutukset toimintaan, ajattelutapaan ja vuorovaikutukseen muiden kanssa, ovat avainasemassa organisaatiota kehitettäessä (Balogun & Johnson, 2004; Balogun, 2005; Gioia & Chittipeddi, 1991). Keskijohdolla on tärkeä rooli yhteisen ymmärryksen luomisessa, kun keskijohto osaltaan 1) fasiltoi keskustelua ja toisaalta 2) kuvailee tilannetta (Rouleau & Balogun, 2011). Keskijohdolla tulee olla kyky aidosti keskustella ja viestiä merkityksellisesti ja sitouttavasti (Rouleau & Balogun, 2011). Keskijohto parhaimmillaan ohjaa keskustelua sekä vertikaalisesti (ylimmän johdon ja suorittavan portaan välillä) että myös horisontaalisesti (esim. keskijohdon keskinäisessä kommunikaatiossa) oman organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä (Balogun, 2005). Organisaatiot luonnollisesti vaihtelevat sen suhteen, millaisen mandaatin ne keskijohdolle strategiatyössä antavat, kuten organisaatioteorian klassisessa keskustelussa vallan ja vastuun keskittämisestä ja hajauttamisesta on kuvattu (Salminen, 1993).

Vaikka osallistamisella on olennainen rooli onnistuneessa strategiatyössä (Collier, Fishwick, & Floyd, 2004), ei se yksistään johda organisaation nopeampaan kehittymiseen (Jarzabkowski & Balogun, 2009). Työntekijöiden näennäinen

osallistaminen voi sen sijaan vaikuttaa kielteisesti kuluttaen aikaa, moraalia ja resursseja (Bruhn, Zajac, & Al-Kazemi, 2001). Aito osallistaminen luo paremman käsityksen tarvittavista muutoksista (Stensaker, Falkenberg, & Gronhaug, 2008) ja lisää kollektiivista sitoutumista, mikä mahdollistaa tehokkaan strategisen toiminnan (Ashmos, Duchon, McDaniel, & Huonker, 2002; Liedtka, 2000). Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön vähentää ”muutoksen tiellä olevia esteitä luomalla psykologisen omistajuuden, mahdollistamalla kriittisen tiedon jakamista ja kannustamalla työntekijöitä palautteenantoon muutoksen toteuttamisen aikana” (Fernandez & Rainey, 2006).

METODOLOGIA

Tutkimus on toteutettu case- kontekstissa keskisuudessa suomalaisessa kaupungissa vuosina 2012-2015 toimintatutkimuksellisia menetelmiä hyödyntäen. Päättökija toimi osana kuntaorganisaatiota osallistuen kaupunkitason ja eri toimialojen yksiköiden strategiatyöskentelyyn aktiivisesti keräten tietoa strategiaprosesseista tutkimusnäkökulmasta. Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa tutkija aktivoi ja kehittää toimintaa ollen muutoksessa mukana ymmärryksen ja tulkinnan lisääntyessä vähitellen. Toimintatutkimuksen ytimessä nähdään olevan pyrkimys saattaa yhteen toiminta ja reflektio, teoria ja käytäntö, jossa yhdessä tutkittavan organisaation kanssa pyritään etsimään käytännöllisiä ratkaisuja organisaatioiden haasteisiin (Reason & Bradbury, 2001). Osallistavassa toimintatutkimuksessa korostuu tutkimuskohteenä olevan yhteisön jäsenten osallistuminen tutkimukseen (esim. Lüscher & Lewis, 2008). Strategiseen johtamiseen pyritään vaikuttamaan tutkimuksen, intervention avulla. Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli osallistaa kuntaorganisaation työntekijöitä eri tasoilta strategiaproessin kaikissa vaiheissa tavoitteena kehittää yhteistä ajattelua strategiasta, sekä parantaa strategian toteuttamisen edellytyksiä (Carr & Kemmis, 1986). Toimintatutkijan rooli mahdollisti tutkijoiden aktiivisen osallistumisen strategiatyön fasilitointiin. Toisaalta päättökijan työtehtävien sisältö kaupungin organisaatiossa mahdollisti pääsyn aineistoihin, joihin muutoin ei olisi tutkimuksen keinoin päästyä.

Taulukko 1. Tutkimusaineisto.

Lähde	Lukumäärä
<i>Haastattelut</i>	26
Kaupunginjohtaja	3
Sivistystoimen johtaja	3
Sosiaali- ja terveysjohtaja	3
Teknisen toimialan johtaja	3
Kehitysjohdaja	2
Henkilöstöjohtaja	2
Hallintojohtaja	3
Talousjohtaja	2
Kaupunginvaltuutettu	3
Kansanedustaja	1
<i>Strategiaworkshopit</i>	95
Osallistujat	n.1000
Kaupunkitaso	17
Toimialataso	11
Tulosaluetaso	27
Palvelualuetaso	14
Palveluysikkötaso	12
<i>Esimieskoulutuksen strategiaosio</i>	11
Osallistujat	420

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto (taulukko 1) koostuu a) osallistujien havainnoinnista strategiatapaamisissa eri organisaatiotasolla, b) osallistavien strategiatyöpajojen havainnoinnista ja c) puolistrukturoidusta haastatteluista. Tutkimuksen alkuvaiheessa päättökija toimi case-organisaatiossa kehittämissuunnittelijana, jonka ansiosta tutkija tunsu case-organisaation toiminnan. Päättökijan työtehtäviin kuului organisaation strategiatyön fasilitointi, mikä mahdollisti strategiatapaamisten ja työpajojen havainnoinnin ja dokumentoinnin organisaation eri tasoilla. Päättökijan työtehtävien ansiosta organisaation työntekijät tunsivat päättökijan jo entuudestaan, joten luottamus oli olemassa jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Tämä mahdollisti avoimien keskusteluiden käymisen organisaation tilanteesta ja haasteista. Tutkijat fasilitoivat yli 90 strategiatyöpajaa vuosien 2012–2015 aikana. Strategiatyöpajat toteutettiin työntekijöitä osallistaen kuudella eri organisaatiotasolla: 1) valtuustotasoa 2) johtoryhmätasoa 3) toimialatasoa 4) tulosaluetasoa 5) palvelualuetasoa sekä 6) tulosyksikkötasoa.

TULOKSET

Sosiomateriaaliset käytännöt kuntaorganisaation strategiatyössä

Tutkimus kuvaa sosiomateriaalisia käytäntöjä; osallistamista, strategiaworkshoppeja sekä strategiatyökaluja, joita keskisuudessa suomalaisessa yliopistokaupungissa strategiatyössä hyödynnettiin. Vaasan kaupungin asukasluku on n. 67000 asukasta, joista 70 prosenttia suomenkielisiä, 25 prosenttia ruotsinkielisiä ja 5 prosenttia äidinkieltään muunkielisiä (määrä jakaantuu n. 100 eri kielen kesken). Kaupunkiorganisaatiossa työskentelee noin 6000 työntekijää neljällä eri toimialalla (sosiaali ja terveys, sivistystoimi, tekninen toimiala ja hallinto). Vaasan kaupungin johtoryhmä uudistui lähes kokonaan vuosina 2010–2012, jolloin kaupunkiin valittiin uusi kaupunginjohtaja, kolme uutta toimialajohtajaa, kehitysjohtaja ja henkilöstöjohtaja. Organisatorinen muutos yhdessä talouden taantumun kanssa johti haluun uudistaa kaupunkistrategiaa ja strategista päätöksentekoa kohti ketterämpää ja osallistavampaa prosessia. Strategiaproessin tavoitteena oli organisaation kehittäminen dynaamisemmaksi ja ketterämmäksi. Kuten yksi haastateltavista johtajista tammikuussa 2013 totesi: *”meillä pitäis olla selkeempi fokus siihen, että me halutaan olla tietyllä alueella ihan huippuja”* (johtaja 2, tammikuu 2013). Johtoryhmän tahtotilaa kuvastaa hyvin myös haastateltavan kommentti prosessin alkuvaiheessa: *”meillä yhteiskunta muuttuu hirvittävä vauhtia tänä päivänä, muutostahti on niin kova, niin sä et pysty vanhoilla jäykillä järjestelmillä enää pysymään mukana, vaan sun pitää luoda tilaa sille ketteryydelle ja tilaa myös sille uudelle kasvulle”* (johtaja 1, tammikuu 2013). Seuraavissa kappaleissa kuvataan strategiaprossia sekä sosiomateriaalisia käytäntöjä; työkaluja ja menetelmiä, joilla organisaation yhteistä strategista ajattelua pyrittiin kehittämään.

Vaasan kaupungin kaupunkistrategia käynnistyi loppuvuodesta 2012 uuden kaupunginvaltuuston valinnan jälkeen. Kaupungin johtoryhmä oli linjannut tavoitteekseen kehittää kaupungin strategiatyötä osallistavammaksi, reaaliaikaisemmaksi ja nopeammin reagoivaksi: *”Ennen menttiin semmosilla järjestelmillä, jossa ylhäältä määrättiin ja tehtiin viisvuotissuunnitelmia ja kaikki oli aina tarkoin määriteltyä,*

että mitä tulee, kun tehdään näin. Mutta tänä päivänä kun niitä ulkoisia vaikutteita ja ulkoisia tekijöitä on niin äärettömän paljon, jotka vaikuttaa nopeasti siihen kehitykseen, niin sun pitää luoda se perus-frame ja sen sisällä sitten kasvaa ne uudet mahdollisuudet” (johtaja 1, tammikuu 2013). Johtoryhmä toteutti jo strategiaproessin alkuvaiheessa muutoksen muovaajan ja arkkitehdin rooliaan näkyvästi (vrt. Gioia & Chittipeddi, 1991): *”johdon esimerkki on hyvin tärkeässä asemassa ja avoimuus, että kerrotaan asioista, että saadaan koko organisaatio, kaikki työntekijät mukaan rakentamaan yhteistä organisaatiota”* (johtaja 4, kesäkuu, 2013). Prosessin alkuvaiheessa valtuuston jäsenille lähetettiin kaupungin strategista johtamista ja strategisia painopistealueita kartoittava kysely. Kyselyyn vastasivat kaikki kaupunginvaltuutetut ja strategiatyö käynnistettiin kyselyn tuloksiin pohjautuen. Kaupunginvaltuutetut toivat esille tarpeen osallistaa strategiatyöhön laajasti valtuutettujen lisäksi eri toimialojen työntekijöitä.

Ennen varsinaista strategiatyöskentelyn aloittamista tutkijat työstivät yhdessä kaupungin johtoryhmän kanssa sosiomateriaalista näkökulmaa ja käytäntöjä strategiatyöhön. Yhteisten keskustelujen jälkeen muotoutui osallistavan strategiaproessin kuvaus, joka huomioi eri organisaatioasojen osallistamisen lisäksi myös kuntalaiset mm. strategiatyölle avattujen facebook-sivujen muodossa. Tutkijat työstivät ja esittelivät johtoryhmälle niin kutsutun työkalupaketin, jota tultaisiin hyödyntämään koko kaupungin strategiätyöskentelyssä. Tämä työkalupaketti yhdessä strategiaworkshoppien ja laajan osallistamisen kanssa toimi organisaation valitsemina sosiomateriaalisina käytäntöinä, joiden tavoitteena oli luoda yhteistä ymmärrystä kuntaorganisaatiossa. Työkalupaketti koostui neljästä strategiasta lähestymistavasta, joita täydennettiin myöhemmin johtamisjärjestelmän kehittämisellä. Työkalut olivat aikajärjestyksessä:

- 1) Maailman paras (resurssiperustaisen teorian mukainen kyvykkyyksien tunnistamiseen tarkoitettu työkalu), (Barney, 1991; Long & Vickers-Koch, 1995).
- 2) Arvolupa (Sinisen meren strategiasta peräisin oleva arvolupausten osa-alueisiin keskittyvä työkalu), (Kim & Mauborgne, 2005).
- 3) Strategiakartta (Tasapainotetun mittariston ulottuvuuksia hyödyntävä, ja edellisten

työkalujen opit tiivistävä työkalu organisaation strategisen logiikan määrittelemiseksi), (Kaplan & Norton, 2004).

- 4) Tavoitteet, mittarit ja strategiset toimenpiteet (Strategiakartan logiikan mukaisesti organisaation keskeisten tavoitteiden ja mittareiden määrittely, tavoitteiden saavuttamista edistävien strategisten toimenpiteiden määrittely) (Kaplan & Norton, 2004).

Edellä kuvatun konseptin kyvykkyyksiin ja arvolupauksiin liittyvät työkalut tuottavat tietoa, joka tiivistyy strategiakarttaan. Näin strategiakarttaan voidaan tuottaa tietoa vähittäin, ja työskentelyprosessi toimii sujuvammin. Strategiakartta tiivistää organisaation strategisen logiikan lähtien menestykseen (talouteen) liittyvistä tavoitteista ja mittareista, asiakasarvolupauksen osa-alueista, prosesseista ja aktiviteeteista edeten aina resursseihin ja osaamisiin. Toisin sanoen, osaamisesta ja resursseista tuotetaan prosesseilla asiakasarvoa (Long & Vickers-Koch, 1995), mikä mahdollistaa menestymiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamisen. Lopuksi strategiakartan määrittelemän logiikan mukaisesti tunnistetaan keskeiset tavoitteet, mittarit ja strategiset toimenpiteet. Toimintatapa (konsepti), mukaan lukien työkalut, niiden käyttämisen järjestys ja tapa toimia, rakennettiin vastaamaan kaupunkistrategian tarpeita huomioiden julkisen organisaation erityispiirteet ja painotuksen ohjausta kohti ketterämpää toimintatapaa. Kehitetyn toimintatavan vahvuudet voidaan tiivistää seuraavasti:

- Konsepti tiivistää organisaation strategisen logiikan, keskeiset toimintaa ohjaavat mittarit, ja strategiset toimenpiteet,
- on riittävän yksinkertainen ja selkeä olakseen helpokäyttöinen ja mahdollistaakseen koko henkilöstön osallistamisen,
- pitää sisällään menestymisen mittarit, asiakasarvon, keskeiset prosessit ja resurssit,
- on dokumentoitavissa tiiviisti muutamalle kalvoille – tiiveimmässä muodossaan yhdelle kalvolle, jolloin raportoidaan ainoastaan strategiakartta.

Maailman paras

Kaupunkistrategian ensimmäisenä osa-alueena ja kivijalkana toimii resurssiperustaisen teorian lähestymistapa (Vaasan kaupungin strategia),

josta erityisesti ydinkyvykkyyssajattelua on hyödynnetty strategiatyön pohjana. (Barney, Ketchen, & Wright, 2011; Barney, 1991) kuvaa ydinkyvykkyyksien olevan ainutlaatuisia, vaikeasti korvattavia ja vaikeasti kopioitavia. Tutkijat (Eisenhardt & Martin, 2000) näkevät ydinkyvykkyyksien koostuvan monista hyvin tunnetuista prosesseista kuten tuotekehityksestä ja strategisesta päätöksentekokyvystä. Ydinkyvykkyydet luovat kilpailuetua muuttamalla resurssipohjaa; luomalla, yhdistämällä ja vapauttamalla resursseja (Eisenhardt & Martin, 2000).

Kaupunkiorganisaation johtajan näkökulmasta ydinkyvykkyys tiivistyy seuraavaan:

Pitää olla maailman paras jossain, että pärjää (johtaja 1, tammikuu 2013)

Vaasan kaupungin kilpailuedun nähdään rakentuvan viiden keskeisen osa-alueen varaan: Näitä elementtejä ovat hyvinvointi, nopealiikkeisyys, kansainvälisyys, historiallisuus ja energisyys. Tämän työkalun kohdalla pienryhmät työstivät ajatuskarttoja, jotka esiteltiin koko valtuustolle, ja joista tiivistettiin yhteinen näkemys. Tästä keskusteltiin jälkikäteisesti sekä johtoryhmässä että valtuustossa. Olennaista oli, että tuotettu kokonaisnäkemys heijasteli kattavasti eri pienryhmien tuotoksia, jotta osallistujat kokivat prosessin tuotoksen omakseen.

Keskeiset menestymisen elementit näkyivät hyvin myös haastateltavien puheissa: *”meillä on aika vahva työperäinen maahanmuutto nimenomaan Vaasassa ja perheille ja lapsille on sitten kehitetty englanninkielistä koulutusta... houkuttelevuutta on kehitetty kulttuurielämästä, vapaa-ajan mahdollisuuksista ja muista tällaisista”* -johtaja 1, tammikuu, 2013

Arvolupaus

Arvolupauksen kehittämisessä hyödynnetty teoreettinen viitekehys ja työkalu nojaa sinisen meren strategiaan (Kim & Mauborgne, 2005). Sinisen meren strategian ydinajatus piilee erilaistamisessa. Punaisella merellä kilpailevat kaikki, sininen meri sen sijaan on kilpailematon, koska vastaavaa tapaa toimia ei markkinoilla vielä ole. Työkalu auttaa organisaatiota tunnistamaan arvolupauksen osa-alueet, ja käymään ohjattua keskustelua jotta yhteinen näkemys

löydettäisiin. Kaupunkistrategiaa työstettäessä arvolupausta (Vaasan kaupungin strategia) muokattiin kaupungin toiveiden mukaisesti siten, että kaupunkia ei peilattu vasten muita kaupunkeja, vaan kaupunki arvioi nykytilaansa ja tavoitetilaa kyseisen työkalun avulla. Kaupunki määritteli pääasiakkaiskseen kuntalaiset, yritykset ja yhteisöt. Sinisen meren strategian mukaista työkalua hyödyntäen kaupunki määritteli ne arvolupauksen osa-alueet, jotka kullekin yllämainitulle asiakasryhmälle luvataan.

Strategiakartta

Kolmantena työkaluna kaupunkistrategiaa työstettäessä käytettiin strategiakarttaa. Strategiakartta pohjautuu Kaplanin ja Nortonin (1996) tunnettuun tasapainotettuun tulokorttiin. Strategiakartassa yhdistyvät organisaation

menestymiseen liittyvä taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessien näkökulma sekä osaamisen ja resurssien näkökulma. Menetelmää kehitettiin tätä prosessia varten siten, että tasapainotetun mittariston oppiminen ja uudistuminen korvattiin resursseilla ja osaamisella, jotta kartta noudatteli resurssiperustaisen teorian logiikkaa, eli prosessit mahdollistavat asiakasarvon tuoton resursseista ja osaamisista (Long & Vickers-Koch, 1995). Vaasan kaupungin strategiakartassa (kuvio 1) kuvataan kriittiset taloudelliset tavoitteet, asiakasarvolupaukset, kehitettävät prosessit, resurssit ja osaamiset. Olenneista on, että strategiakartta tiivistää organisaation strategisen logiikan, eli tekijöiden väliset suhteet, joiden yhteisvaikutuksesta kilpailuedun ajatellaan syntyvän, ja tavoitteet saavutettavan. Kuvio tiivistää siis myös niiden tekijöiden välisen logiikan eri asiakasryhmittäin.



Kuvio 1. Vaasan kaupungin strategiakartta.

Tavoitteet mittarit ja toimenpiteet

Työkalupaketin viimeisen työkalun tavoitteena on aiemman työskentelyn pohjalta selkeyttää ja konkretisoida kaupungin tavoitteita, mittareita ja toimenpiteitä (Vaasan kaupungin strategia). Konkreettisista toimenpiteistä päättämisen (investoinnit/ priorisoinnit) ja niiden kirjaaminen osoittautui erityisen haastavaksi tehtäväksi. Päätöksiä varten tutkijat olivat koonneet yhdessä kaupungin kehittäjien kanssa ehdotuksia investoinneista ja priorisoinneista, jotka kehittäisivät kaupunkia uuden strategian mukaisesti. Näistä huolimatta toimenpiteet jäivät ajoittain varsin abstraktille tasolle ensimmäisen vuoden strategiatyössä.

Strategiaprosessi käytännössä

Valtuustotasoinen strategiatyö käynnistyi valtuuston kaksipäiväisellä strategiaseminaarilla vuoden 2013 alussa. Valtuuston tahtotila kaupungin kehittämiseen oli käsin kosketeltavan päämäärätietoinen: *”kaikessa pitäs pyrkii siihen, että joko sä oot maailman paras tai Euroopan paras tai Suomen paras ja kaikki muut voi unohtaa”* (valtuutettu 1, 2013).

Strategiaseminaariin osallistuivat valtuutetut, kaupungin johtoryhmä sekä viranhaltijoita eri toimialoilta. Osallistamisen merkitystä haluttiin korostaa prosessin alkuvaiheesta lähtien kuten aiemmassa tutkimuksessa on esitetty, sillä osallistamisen kautta voidaan vahvistaa henkilöstön sitoutumista (Collier ym., 2004; Laine & Vaara, 2015). Valtuutetut työستivät pienryhmissä kutakin aihealuetta sovittuja strategiatyökaluja hyödyntäen. Pienryhmiä johtivat kaupungin johtoryhmän jäsenet tutkijoiden toimiessa ryhmien sparraajina. Näin johtoryhmän jäsenet pystyivät tarjoamaan merkityksellisiä tulkintoja kaupungin tilanteesta ja tahtotilasta yhteisen strategisen ajattelun kehittämiseksi (Thomas ym., 1993).

Kahden päivän seminaarityöskentelyn tuloksia työstettiin eteenpäin yhdessä kaupungin sisäisten kehittäjien ja tutkijoiden toimesta. Sisäisten kehittäjien ja tutkijoiden ydinryhmä tiivistä aikaansaatuja Power Point- kalvoja käyden vuoropuhelua kaupungin johtoryhmän kanssa. Tiivistyneen strategiasisällön työstämistä jatkettiin eteenpäin valtuuston kanssa kuu-kauden kuluttua ensimmäisestä kaksipäiväisestä

strategiatyöpajasta. Valtuuston strategiatyöskentelyn rinnalla käynnistyi toimialatasoinen strategiatyö kaikilla kaupungin toimialoilla. Toimialajohtajat veivät valtuustotasoinen strategiatyön viestejä toimialalleen yhdessä päätutkijan ja sisäisen kehittäjän kanssa. Tuossa työssä strategiatyökalut valtuuston ja johtoryhmän luomine sisältöineen toimivat materiaana, joka pyrki edesauttamaan yhteisen ymmärryksen rakentumista. Toimialatasoisten strategiatyöpajojen mahdollistama keskijohdon osallistaminen nähtiin kaupunkiorganisaatiossa tärkeänä sekä strategiatyön jalkauttamisen, mutta myös strategiatyön kehittämisen välineenä: *”Meil on yli 300, melkein 400 esimiestä. Niitten myötä se nousee tai kaatuu, et kuinka me saadaan niille se ajatus ja ymmärrys siitä (strategiatyöstä)”* (johtaja 5, kesäkuu 2013). Keskijohdolla oli tärkeä rooli strategisten syötteiden antajana, ylimmän johdon viestin vastaanottajana ja tulkitsijana, sekä myös viestin välittäjänä toiminnallaan, ajattelullaan ja vuorovaikutuksellaan (Balogun & Johnson, 2004; Balogun, 2005; Gioia & Chittipeddi, 1991). Toimialatyöskentelyn jälkeen sisäiset kehittäjät ja tutkijat työستivät strategiamateriaalia eteenpäin yhdessä johtoryhmän kanssa. Valtuusto hyväksyi ylistäen ja yksimielisesti uuden kaupunkistrategian kokouksessaan kesäkuussa 2013.

Strategian hyväksymisen jälkeen toimialojen tulosalueet ja palvelualueet aloittivat oman strategiatyönsä samoilla työkaluilla ja menetelmillä päätutkijan ja sisäisten kehittäjien toimiessa työryhmien fasilitaattorina. Samaan aikaan kaupungin esimiesten tietotaidon lisäämiseksi kaupunki järjesti esimiehille ja johtajille suunnatun vuoden mittaisen esimieskoulutuksen, jonka yhtenä osa-alueena oli strateginen johtaminen. Tuon koulutuksen läpikävi vuosien 2012–2015 aikana yli 400 kaupungin esimiestä ja johtajaa. Esimieskoulutuksen strategiaosio koostui samoista työkaluista kuin kaupungin varsinaisen strategiatyö. Esimieskoulutuksen strategiaosioon liittyi myös käytännön harjoitus, jossa jokainen koulutukseen osallistunut esimies oli mukana tekemässä kaupunkistrategiaan pohjautuvaa yksikkötasoista strategiaa valitsemaan organisaatiolle.

Kaupungin johtoryhmä linjasi kaupunkistrategian jatkotyöstämisen marraskuussa 2013. Kaupungin johtoryhmä päätti, että strategia-

työ on velvoittavaa sosiaali- ja terveystoimessa palvelualueetasolle saakka, teknisessä toimessa tulosalueetasolle saakka sekä sivistystoimessa sopivan kokosiin toiminnallisiin kokonaisuuksiin saakka sivistystoimen organisaatiomuutoksen ollessa kesken. Vuonna 2014 strategiaa työstettiin kaupunginvaltuustossa, kaupungin johtoryhmässä, toimialatasolla, sekä tulos- ja palvelualueetasolla.

Helmikuussa 2014 kaupungin johtoryhmä kokoontui yhdessä toimialojen tulosaluejohtajien kanssa käymään läpi kunkin toimialan ja tulosalueen keskeisiä strategisia linjauksia tutkijoiden toimiessa työryhmätyöskentelyn ohjaajina. Tapaamisen materiaalista koostettu tieto loi perustan valtuuston ja johtoryhmän strategiatyölle, joka vuonna 2014 toteutettiin toimialakohtaisesti. Työskentelyn tavoitteena oli erityisesti strategisen ohjauksen lisääminen konkreettisten toimenpiteiden kautta. Sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi, sekä tekninen toimi päivittivät toimialatasoiset strategiansa keväällä 2014. Toimialatasoisin strategiatyöpajoihin osallistuivat toimialojen johtoryhmät, eli käytännössä tulosaluejohtajat, talous- ja henkilöstövastaavat, kehittämispäälliköt sekä henkilöstön edustajat.

Valtuuston, kaupungin johtoryhmän, toimialojen työskentelyn pohjalta kaupunkistrategia päivitettiin keväällä 2014. Kaupunginvaltuusto hyväksyi strategiapäivityksen toukokuussa 2014. Strategiapäivityksen jälkeen sisäisten kehittäjien ryhmä lähti yhdessä päätutkijan kanssa päivittämään tulosalueiden ja palvelualueiden strategioita syksyllä 2014. Sosiaali- ja terveystoimessa tulosalueita vuonna 2014 oli 4, teknisessä toimessa 11, sivistystoimen organisaatiomuutoksen vuoksi toimialalle koottiin kolme strategiatyöryhmää. Strategiatyöryhmiin osallistui tulosaluejohtaja, palvelualuejohtaja, lähiesimiehet, tiiminvetäjät ja työntekijät. Tulosalueitasoisen työskentelyn jälkeen siirryttiin sosiaali- ja terveystoimessa palvelualueitasoiseen strategiatyöhön, kun taas sivistystoimessa ja teknisessä toimessa samanlaista palvelualue rakennetta ei ollut. Myös tulosyksiköille tarjottiin mahdollisuutta strategiatyöskentelyyn, joskaan kaupungin johtoryhmä ei tätä tulosyksiköiltä velvoittanut. Johtoryhmä jatkoi strategiatyötä loka-marraskuussa kuullen tulos- ja palvelualueilla syntyneen strategiatyön tiivistykset, joita johtoryhmä

hyödynsi valmistautuessaan seuraavan vuoden strategiatyöhön.

Kuntalaisia pyrittiin osallistamaan strategiatyöhön erilaisin keinoin: mm. kansalaisraateja, World Café'ta, Facebook-sivuja ja haasteryhmiä kokeiltiin. Facebook-sivujen osalta keskustelu jäi toivottua vähäisemmäksi, mutta muutoin kuntalaisten osallistuminen oli yllättävänkin aktiivista. Erityisesti haasteryhmät keräsivät kiitosta, ja haasteryhmien toiminta tullee jatkumaan Vaasan kaupungin kehittäessä kuntalaisten osallistumismahdollisuuksia. Haasteryhmien yksinkertaisena ideana on ollut kaupungin johtoryhmän lähettämä kutsu toimia kaupunkistrategian haastajaryhmänä. Tähän mennessä kutsun ovat saaneet nuorisovaltuusto, ikäneuvosto sekä korkeakouluopiskelijat. Vuosittain toistuneeseen, ja useilla eri tasoilla edenneeseen strategiaproessiin osallistettiin keskijohtoa, lähiesimiehiä ja kuntalaisia strategiatyöhön tavalla, jota ei ollut aiemmin hyödynnetty.

Strategian toteuttamisen haasteena voidaan nähdä monen tulosyksikön osalta valtiosotoinen ohjaus, joka joissain tapauksissa näyttäytyi ristiriidassa kaupunkitason intressin kanssa. Myös vahvojen ammatti-identiteettien ammattikunnissa, kuten esim. opettajilla ja lääkäreillä, identifioutuminen tapahtui useammin ammatin kuin organisaation kautta, mikä asetti kaupunkioorganisaation yhteisen näkemyksen muodostumisen ajoittain haasteelliseksi. Ehkäpä strategiatyö voidaankin nähdä myös yhteisen identiteetin rakentamisen prosessina (Gioia & Patvardhan, 2012; Gioia, Patvardhan, Hamilton, & Corley, 2013).

Valtuustotasolla kokemukset osallistavista strategiaseminaareista ja strategiatyöskentelystä ylipäätään olivat positiiviset: *”se itse prosessi on mun mielest ollu hirveen tärkeä näille ihmisille eikä se välttämättä se viimeinen paperi oo niin hirveen tärkeä ... ihmiset on joutunu miettimään niitä asioita, että mitkä jutut on tärkeitä ja varmaan on jääny takaraivoon jotain, mitä voi miettiä myös yksittäisessä lautakunnassa, jossa on yksittäisen pykälän kohalla, et viekö tää ny meitä lähemmäs sitä, minne meidän pitäis olla olla menos vaiko ei”* (valtuutettu 1, kesäkuu 2013). Kaupunginvaltuusto hyväksyi uuden kaupunkistrategian yllättävänkin yksimielisesti. Osallistamisella nähtiin olevan ratkaiseva rooli yhteisen strategisen ymmärryksen kehittämisessä: *”Jotenkin varmaan se sitoutuminen*

siihen (strategiaan) tapahtui prosessin aikana, että sitten se leimattiin nuijan kopautuksella, ja kaupunginjohtajan lyhyellä esittelyllä” (johtaja 2, kesäkuu 2013).

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Teoreettinen kontribuutio

Tämä tutkimus kontribuoi strategia käytäntönä -tutkimukseen julkisen sektorin kontekstissa tuottamalla tietoa sosiomateriaalisista käytännöistä strategiatyön prosessissa. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio voidaan jakaa kolmeen osaan.

Ensiksi, tutkimus kontribuoi tuottamalla kuvan julkisorganisaation osallistavasta ja monitasoisesta strategiaprosessista. Tutkimuksessa esiteltiin poliitikkojen, johtoryhmän, keskijohdon, lähiesimiesten, työntekijöiden ja kuntalaisten osallistumisen mahdollistava strategiaprosessi. Tutkimus kontribuoi strategia käytäntönä -kirjallisuuteen kehittämällä sosiomateriaalisista käytännöistä ja työkaluista julkisorganisaatioille sopivan konseptin. Tämän tutkimuksen lähestymistapa ja kehitetty toimintamalli on erityinen, sillä tutkimus on ensimmäinen, joka paketoii sosiomateriaalisia strategiatyökaluja ja menetelmiä edellä esitetyn kaltaiseksi konseptiksi.

Toiseksi, tämä tutkimus avaa sitä, millaisia sosiomateriaalisia strategiatyökaluja voidaan hyödyntää julkissektorin kuntaorganisaation kontekstissa. Strategiatyökalut olivat: 1) ydinkyvykkyydet, 2) arvolupaus 3) strategiakartta 4) tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet. Valitut työkalut tukivat Vaasan kaupungin tavoitetta ketteryyden ja osallistamisen lisäämisestä kaupungin strategiatyöhön. Työkalut täydensivät toisiaan, prosessi eteni aina aiemman työskentelyn päälle rakentaen, ja työkalut olivat riittävän helpokäyttöisiä osallistavassa työskentelyssä organisaation eri tasoilla. Oikeiden työkalujen löytämiseen käytettiin paljon aikaa ja energiaa. Valittujen työkalujen linkittyminen toisiinsa ja niiden välisen suhteen rooli kaupunkistrategian kehittämisessä on merkityksenkäs. Työkalut ja niiden järjestys on rakennettu siten, että strategia etenee johdonmukaisesti kunkin osa-alueen rakentuessa edellisen osa-alueen päälle luoden koherentin kokonaisuuden.

Ydinkyvykkyyteen liittyvä näkökulma sai organisaation pohtimaan kilpailuetunsa lähteitä,

eli sitä perustaa, mille kaupungin kehittämistä ollaan rakentamassa. Strategiatyöpajoissa ydinkyvykkyyttä määriteltiin kuvaamalla sitä resursien, osaamisen, toimintatapojen ja prosessien kokonaisuutta, joiden yhdistelmänä kilpailuetu muodostuu (Barney ym., 2011; Barney, 1991; Long & Vickers-Koch, 1995). Tämä näkökulma auttoi osallistujia määrittelemään yhteistä käsitystä kilpailuedun perusteista ja siten kehittämään yhteistä näkemystä strategiasta.

Arvolupaus-viitekehyksen (Kim & Mauborgne, 2005) avulla organisaatio määritteli keskeiset asiakasryhmänsä sekä ne arvolupauksen komponentit, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle nyt ja tulevaisuudessa. Organisaatio arvioi nykytilaansa arvolupausten osalta, sekä määritteli organisaation kilpailuedun kannalta kriittisimmät osiot asettaen yhteisen tulevaisuuden tavoitetilan priorisoiden arvolupauksia. Työkalu mahdollisti laajassa kuntaorganisaatioissa yhteisen ymmärryksen rakentumista, paitsi organisaation keskeisistä asiakasryhmistä, myös keskeisistä strategisista painopisteistä organisaation menestymisen mahdollistajina. Vastakkainasettelu yrityssectorille painottuvien investointien ja peruspalveluiden tuottamisen välillä lienee tuttu haaste lähes kaikissa kuntaorganisaatioissa. Arvolupaus-viitekehyksen käyttö mahdollisti merkityksikkäiden sisältökeskusteluiden käymisen kuntaorganisaation eri tasoilla. Kuntaorganisaation menestymisen taustalla olevan logiikan avaaminen varsinkin tulos- ja palvelualueiden strategiatyöpajoissa oli tärkeää yhteisen ymmärryksen kehittämiseksi. Keskustelut investointien roolista yritysten etabloitumisen mahdollistajina, ja sitä kautta kestäväen rahoituspohjan rakentaminen palveluiden tuottamiseksi avasi uudenlaista strategista ajattelua myös lähiesimiehille.

Strategiakartan (Kaplan & Norton, 2004) rooli organisaation strategiatyössä oli kokoava. Organisaatio tiivistä viisi keskeistä taloudellista tai menestymiseen liittyvää tavoitetta, joiden toteutuminen mahdollistaisi organisaation menestymisen. Taloudellisten tavoitteiden asettaminen osoittautui erityisen haastavaksi tulos- ja palvelualueitasoisessa strategiatyöskentelyssä. Taloudellisen näkökulman mittaamista kyseenalaistettiin paljon varsinkin varhaisessa strategiaprosessin vaiheessa. Budjetissa pysyminen nähtiin usein riittäväksi taloudelliseksi tavoitteeksi, mikä kuvastaa hyvin kuntaorganisaat-

tion keskijohdon ajattelutavan eroa verrattuna yrityspuolelle. Lähtötilanteen ollessa kuvatus kaltainen, käyttivät tutkijat ja sisäiset kehittäjät paljon aikaa strategiatyöpajoissa taloudellisten tavoitteiden merkityksen avaamiseen. Organisaation menestymisen mittaaminen taloudellisten tavoitteiden kautta avautui lukuisten keskusteluiden ja yhteisten pohdintojen kautta. Kuntaorganisaatiossa elänyt diskurssi mittaamisen mahdottomuudesta hävisi lähes kokonaan kahden vuoden prosessin myötä. Keskustelut rakensivatkin organisaation yhteistä strategista ajattelutapaa dynaamisemmaksi ja eteenpäin pyrkivämmäksi.

Kolmanneksi, tutkimus auttaa ymmärtämään osallistavaa strategiaprozessia ja osallistamisen merkitystä strategiatyölle ja strategian toteuttamiselle (Laine & Vaara, 2015; Mantere & Vaara, 2008). Laajassa kuntaorganisaatiossa osallistavan strategiaprozessin toteuttaminen vaatii paitsi hyvää suunnittelua, myös johtohenkilöiden sitoutumista prosessiin sekä aikaresurssien että taloudellisten resurssien muodossa. Organisaation eri tasojen osallistaminen mukaan strategiatyöhön edellyttää aitoa halua kuulla ja hyödyntää eri organisaatiotasojen näkökulmia strategiatyöhön. Strategiatyöhön osallistaminen ei pelkästään riitä, vaan osallistamisella aikaansaatuja näkökulmia täytyy kyetä uskottavasti integroimaan kaupunkitasoiseen strategiatyöhön. Tässä tutkimuksessa laajalle osallistamiselle annettiin paljon painoarvoa. Eri organisaatiotasoja osallistamalla pyrittiin paitsi laajentamaan näkökulmia organisaation strategiatyöhön, myös helpottamaan strategian jalkauttamista, joka tässä tutkimuksessa nähtiin tiiviinä osana koko strategiaprozessia. Strategian vuosittainen päivittäminen mahdollisti eri organisaatiotasojen strategiatyön näkyväksi tekemisen ja eteenpäin viemisen ja tarjosi väylän vaikuttamiseen ja kuulluksi tulemiseen.

2000-luvulla strategisen suunnittelun merki-

tys julkisella sektorilla mm. Yhdysvalloissa on kasvanut (Bryson, 2010). Myös Suomessa strategian rooli kuntaorganisaation johtamisessa saanee lisää jalansijaa viimeistään uuden kuntalain astuessa voimaan vuonna 2017, jolloin strategiatyö on velvoittavaa jokaisessa Suomen kunnassa. Tässä tutkimuksessa kehitetty konsepti pyrkii selkiyttämään strategista lähestymistapaa ja mahdollistamaan sellaisen strategian kehittämisen, joka parhaimmillaan ohjaa organisaation toimintaa ja kokonaisuutena tehostaa organisaation kehittämistä. Oikotietä organisaation yhteisen strategisen ymmärryksen kehittämiseen konsepti ei tarjoa, vaan yhteisen ymmärryksen rakentuminen ja organisaation nopeampi kehittyminen vaatii aikaa, taloudellisia panostuksia sekä aitoa halua jatkuvaan kehitysohjon.

Tämä tutkimus rajoittuu yhteen tapaukseen, joten tutkimuksen tuottamat tulokset eivät sinällään ole yleistettävissä muihin konteksteihin, joskin tehty työ on ollut laaja-alaista ja syvällistä. Jatkossa sosiomateriaalisten käytäntöjen tutkimusta voisi laajentaa paitsi muihin kaupunkeihin, myös muihin konteksteihin ja analyysiyksiköihin. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi tutkia yksittäisten toimijoiden ja erityisesti kehollisuuden roolia strategiaworkshoppeissa. Tässä tutkimuksessa keskijohdon roolia painotettiin läpi strategiatyön, sillä keskijohdon rooli nähtiin erityisen merkitykselliseksi. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös sellaisten strategisten aloitteiden etenemisestä, jotka lähtevät keskijohdosta. Kiinnostavaa olisi myös esimerkiksi toimintatutkimuksellisin menetelmin tutkia sitä, miten keskijohdosta voitaisiin paremmin valtuuttaa toimijuuteen jo strategiatyön alkuvaiheissa ylimmän johdon toimiessa enemmänkin ohjaavassa kuin sisällön tuottajan roolissa. Koska sosiomateriaalisuus on aina konteksti – ja tilannesidonnaista (Jarzabkowski & Pinch, 2013), voisi edellä kuvattu asetelma tuottaa mielenkiintoista uutta tietoa strategiaturkimuksen kentälle.

LÄHTEET

- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York: Dow-Jones Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148.
- Ashmos, D., Duchon, D., McDaniel, R., & Huonker, J. (2002). What a mess! Participation as a simple managerial rule to “complexify” organizations. *Journal of Management Studies*, 39(2), 189–206.
- Balogun, J. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change

- recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70(December), 185–192.
- Brown, T. (2010). The evolution of public sector strategy. *Public Administration Review*, 70(December), 212–215.
- Bruhn, J. G., Zajac, G., & Al-Kazemi, A. A. (2001). “Ethical perspectives on employee participation in planned organization change: A survey of two state public welfare agencies”. *Public Performance and Management Review*, 25(2), 208–228.
- Bryson, J. M. (2010). The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(December), 255–268.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: Education, Knowledge and Action Reserch*. London: Falmer.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Collier, N., Fishwick, F., & Floyd, S. W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning*, 37(1), 67–83.
- Dooley, R., Fryxell, G., & Judge, W. (2000). Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment, and cstrategy implementation speed and success. *Journal of Management*, 26(6), 1237–1257.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), 279–295.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106–116.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153–167.
- Gephart, R. P. J. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1465–1514.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Gioia, D. a., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.
- Gioia, D., & Patvardhan, S. (2012). Identity as process and flow. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing identity in and around organizationa* (pp. 50–62). Oxford: Oxford University Press.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255–1288.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P., Burke, G., & Spee, P. (2015). Constructing spaces for strategic work: A multimodal perspective. *British Journal of Management*, 26(S1), S26–S47
- Jarzabkowski, P. & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36 (537-558).
- Jarzabkowski, P., Spee, P., A., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with “stuff.” *European Management Journal*, 31(1), 41–54.

- Jarzabkowski, P., & Pinch, T. J. (2013). Sociomateriality is “the New Black”: Accomplishing repurposing, reinscripting and repairing in context. *M@n@gement*, 16(5), 579–592.
- Jarzabkowski, P., & Sillince, J. (2007). A rhetoric-in-context Approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, 28(11), 1639–1665.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps- converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2).
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 159–178.
- Kornberger, M., & Carter, C. (2010). Manufacturing competition: how accounting practices shape strategy making in cities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(3), 325–349.
- Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2), 136–162.
- Kosonen, M. (2015). Johtaminen muutoksen ajurina. Haettu sivulta <http://www.sitra.fi/blogi/julkishallinnon-johtaminen/johtaminen-muutoksen-ajurina>.
- Kuntalaki 410/2015. Haettu sivulta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuntalaki>.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., & Kroll, M. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(1), 115–131.
- Laine, P.-M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29–58.
- Laine, P.-M., & Vaara, E. (2015). Participation in strategy work. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2008). Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organization*, 18(3), 159–176.
- Liedtka, J. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model. *European Management Journal*, 18(2), 195–206.
- Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7–22.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316.
- Mantere, S. (2010). A Wittgensteinian perspective on strategizing. In L. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 155–167). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mantere, S. (2013). What Is organizational strategy? A language-based view. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408–1426.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 37(3), 201–218.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21–30.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberated and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Moisander, J., & Stenfors, S. (2009). Exploring the edges of theory-practice gap: Epistemic

- cultures in strategy-tool development and use. *Organization*, 16(2), 227–247.
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge crafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821–847.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1997). Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. *Academy of Management Proceedings*, (1), 35–39.
- Narayanan, V., Zane, L., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305–351.
- Neilimo, K. (1998). Strategiaproessin kehittäminen maakuntatasolla: Case Pirkanmaa. Vammala: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433–474.
- Paroutis, S., & Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations*, 60(1), 99–135.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Rannisto, P.-H. (2005). *Kunnan strateginen johtaminen: Tutkimus seinänaapurikuntien strategia-prosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. Tampereen yliopisto.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research*. London: Sage Publications.
- Regner, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565–588.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Salminen, A. (1993). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Santalainen, T. (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki: Talentum.
- Seidl, D. (2007). General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, 28(2), 197–218.
- Sirén, C., & Kohtamäki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653–663.
- Sotarauta, M., & Mustikkamäki, N. (2001). *Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Gronhaug, K. (2008). Implementation activities and organizational sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162–185.
- Stenvall, J., & Suikkanen, A. (2003). Julkinen strategiaviidakko on purettava. *Hallinnon Tutkimus*, (2), 103–104.
- Taylor, B. (1997). The return of strategic planning—once more with feeling. *Long Range Planning*, 30(3), 334–344.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. a. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 36(2), 239–70.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Vaara, E., Sorsa, V., & Palli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685–702.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6520(6:1), 285–336.
- Vaasan kaupungin strategia. Haettu sivulta https://www.vaasa.fi/sites/default/files/vaasan_kaupunkistrategia_2016-2017_kv11052015.pdf
- Walker, R. M., Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., & O’Toole, L. J. (2010). Wakeup call: Strategic management, network alarms, and performance. *Public Administration Review*, 70(5), 731–741. x
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H., & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla- Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*. Tallinna: Gaudemus.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.