

Lectio Praecursoria: Strategiatarina tietoyhteiskunnasta

Hanna Lehtimäki

Tutkija istuu työhuoneessaan. On myöhäinen iltä. Kelmeä kattolamppu valaisee pölyistä kirjariivä ja ilma on tunkkainen. Sanoja ilmestyy tietokoneen kuvaruutuun ja häviää taas pois. Tutkija raapii tuskastuneena päätään ja päättää keittää vielä yhden pannullisen kahvia. Korppupussi ammottaa tyhjyyttään. Tutkija puhuu itsekseen: yritän siis sanoa, että strategia-ajattelussa ei tunnu jäävän tilaa erilaisille tarinoille tai ymmärryksille siitä, minkälainen kaupunki on ja minkälaista tulevaisuutta olisi hyvä tavoitella. Miten oikein voin saada tämän viimeisen pohdintani paperille, kun sanat pakenevat ajatuksiani. Ajatus kääntyy tietokoneen ruudulle lauseeksi: 'Objektivoitessaan puhumisen kohteen yksinäinen kielenkäytäntö ei jätä tilaa eri toimija-asemissa määrittyville merkityksenannoille.' Vihdoin väitöskirja on valmis.

Kerromme jatkuvasti tarinoita elämästämme ja ympäristöstämme. Tarinoissa kerrotaan siitä, mitä pidämme sopivana, tärkeänä ja tavoiteltavana tai toisaalta tuomittavana, vääränä tai turhan aikaisena. Tarinat kertovat minkälainen maailmamme on ja miten odotamme itsemme ja muiden käyttäytyvän. Yksittäiset ihmiset yhtyvät tarinoissaan yleisiin kulttuurisesti jaettuun tarinoin. Strategia on yksi tällainen tarina.

Huomio kiinnittyy helposti siihen, kuinka yritystoimintaan kehitetyt toiminta- ja ajattelumallit ovat laajasti levinneet myös julkisorganisaatioihin. Kaupungit ja alueet kilpailevat keskenään menestyksestä, tulosjohtaminen on vakiintunut yliopistojen johtamisjärjestelmäksi, sairaalat laskevat potilasvirtoja ja poliisi antaa asiakkailleen ylinopeussakkoja. Lehtiä lukiessa on mielenkiintoista havaita, kuinka samoilla käsitteillä kuvataan erilaisia organisaatioita. Aikamme hyveet, tehokkuus, tulos, kilpailu, kustannustietoisuus ja menestys ovat tärkeitä toiminnan ohjaajia niin yrityksissä kuin julkisorganisaatioissakin.

Suomessa on hämmästyttävän vähän liiketaloustieteen tutkimusta siitä, miten yritystoimintaan kehitetyt ajattelu- ja toimintamallit soveltuvat julkisorganisaatioiden käyttöön tai miten nuo mallit sijoittuvat laajempaan yhteiskunnalliseen

toimintaympäristöön. Liiketaloustieteilijät ovat keskittyneet lähinnä tutkimaan suuria ja pieniä yrityksiä ja paneutuneet tarkastelemaan yrityskauppojen maailman ilmiöitä. Muista pohjoismaista poiketen suomalainen liiketaloustieteellinen ja julkisorganisaatioiden tutkiminen on eriytynyt omiksi, toisistaan selkeästi erottautuneiksi tieteenaloikseen. Eriytyminen tekee luonnolliseksi omissa tutkimusaiheissa pitäytymisen ja omaan alaan nivoutuvan tutkimusongelman valitsemisen. Hyvin vähän on myös tutkimusta siitä, minkälaisia ovat liiketaloustieteellisen strategia-ajattelun ennako-oletukset ja minkälaisia seurauksia ne tuottavat niin yritysten kuin julkisorganisaatioidenkin arkisissa käytännöissä. Oma tutkimukseni kohdistuu siihen, mitä tapahtuu, kun yritysten toimintaan kehitetty strategia-ajattelu kohtaa julkisorganisaation toiminnan. Mielenkiinnon kohteena on erityisesti se, minkälaiseksi liiketaloustieteellinen strategia-ajattelu tekee sitä soveltavia julkisorganisaatioita.

Viime vuosina yritysten ohella niin kirkot, säätöt, sairaalat, yliopistot kuin kaupungit ja alueetkin ovat alkaneet kertoa strategiatarinaa itsestään. Vaikka strategia-ajattelu, kuten muutkin liiketaloustieteelliset toimintamallit ovat laajasti levinneitä, Suomessa on hämmästyttävän vähän liiketaloustieteellistä tutkimusta siitä, miten yritystoimintaan kehitetyt ajattelumallit soveltuvat julkisorganisaatioiden käyttöön.

Ajattelumallien siirtyminen toimintaympäristöstä toiseen ei kuitenkaan koskaan ole ongelmattonta. On tärkeä pysähtyä miettimään, mitä oikeastaan olemme tekemässä kun hyväksymme strategia-ajattelun julkisorganisaatioiden toiminnan määrittäjäksi.

Tutkimukseni syventyy pohtimaan erityisesti sitä, minkälainen paikallinen Tamperetta ja Pirkanmaata kertova strategiatarina on, minkälaisia seurauksia se tuottaa kaupungin ja alueen toiminnassa ja minkälainen voisi olla toisenlainen strategiatarina. Aineistonani tutkimuksessa on Pirkanmaan maakunnan ja Tampereen kaupungin strategia-asiakirjat ja strategiatyössä mukana olleiden virkamiesten haastatteluja.

Diskurssiteoreettinen ja erityisesti relationaalinen lähtökohta on avannut minulle rikastuttavia ja innostavia tutkimuksellisia näköaloja siihen, minkälaiseksi maailmamme rakentuu strategian kielenkäytännöissä, joihin yhdyimme ja joita uusinnamme puheessamme ja toiminnassamme.

Vuosituhaten vaihtuessa on vaikea kuvitella suomalaista tai eurooppalaista kaupunkia, joka ei järjestä strategiapalavereita, määritä strategisia tavoitteita ja laadi strategia-asiakirjoja. Ilman kirjallista strategiaa kaupunkia ei ole olemassa eurooppalaisten kaupunkien joukossa. Ilman strategiasuunnitelmaa alueelle ja kaupungille arvokkaat rahavirrat EU:n taholta kulkevat ohi, eivätkä suuret kasvualojen yritykset ole halukkaita investoimaan kaupunkiin. Ajan hengen mukaisesti menestyvällä kaupungilla on menestysstrategia.

Muiden suomalaisten kaupunkien tapaan Tampere ja Pirkanmaa soveltavat klassista strategisen johtamisen suunnittelumallia. Se korostaa johtajien asiantuntemusta ja yhdenmukaisen ymmärryksen etsimistä. Tutkimukseni osoittaa, että klassinen malli ei kuitenkaan ole kovin hyvä työväline silloin, kun halutaan lisätä kaupungin eri toimijoiden mahdollisuuksia osallistua yhteiseen päätöksentekoon ja tulevaisuuden tekemiseen.

Strategian ajattelemisen tarinana kertoo siitä, että ajattelen, että strategia-ajattelu on vain yksi mahdollinen tarina aikamme kaupungeista ja maakunnista. Huomio kiinnittyy siihen, minkälaiseksi strategiatarina tekee organisaatiota ja minkälaisia ennako-oletuksia strategiatarina uusintaa. Tämä lähestymistapa poikkeaa aiemmasta strategiatutkimuksesta. Strategia-ajattelu jakautuu moniin eri koulukuntiin, jotka kaikki kuvaavat organisaatiota ja sen suhdetta ympäristöönsä eri tavoin. Yhteistä strategiakoulukunnille on kuitenkin se, että ne kaikki ottavat annettuna sen, että strategia-ajattelu on tärkeä organisaation toiminnan hahmottaja ja että strategia-ajattelun avulla on mahdollista kuvata organisaation toimintaa. Strategiakoulukunnat kilpailevat keskenään lähinnä siitä, mikä koulukunnista pystyy tuottamaan osuvimman ja luotettavimman ymmärryksen organisaation toiminnasta.

Klassinen strategisen suunnittelun malli kertoo yksinäisestä tarinasta kaupungista ja maakunnasta. Yksinäisyys tarkoittaa sitä, että strategian kielenkäytännöt lyövät lukkoon yhden lintuperspektiivistä kerrotun tarinan siitä, minkälainen kaupunki ja alue on ja mitkä ovat tavoiteltavia

asioita tulevaisuudessa. Yksinäiset kielenkäytännöt ovat toteavia, vaihtoehdottomia ja vaatimuksia esittäviä. Tällaisessa tarinassa kertoja rakentuu kaikkitietäväksi osajaksi ja yleisö vastaanottajaksi.

Hyväksi strategiaksi määrittäyty strategia-teorioiden mallien mukainen ihannestrategia. On tärkeää, että laaditaan kirjallinen suunnitelma, jossa määritellään yksi yhteinen tavoite ja jossa kerrotaan, miten strateginen tavoite toteutetaan. Alueelliset erityispiirteet ovat tärkeitä, jos niillä on strategian mukaista käyttöä ja arvoa. Strategisen suunnitteluteorian mukainen tarina kertoo hyvin samankaltaista tarinaa maailman eri kaupungeista. Se, minkälaiseksi ympäröivä maailma ja todellisuus määrittäyty eri kaupunkien omista paikallisista lähtökohdista käsin ei yksinäisessä strategiassa pääse kuuluville.

Klassinen suunnittelumalli perustuu ennakkokäsitykselle, jonka mukaan strategian tekeminen on itsestään selvästi asiantuntijatyötä. Asiantuntijoiksi määrittäytyvät virkamiesjohto, hyvin koulutetut valtuutetut, konsultit, tutkijat sekä suurten opilaitosten ja yritysten johtajat. Heillä on eniten sellaista tietoa, jonka perusteella strategiat kannattaa laatia. Kaupunkilaisille puolestaan tarjoutuu strategian toteuttajan tehtävä. Heitä kutsutaan osallistumaan strategia-ajattelun määrittämissä toimija-asemissa. Samalla vaietuvat kaupunkilaisten omat tarinat ja ymmärrykset siitä, minkälainen on toivottu tulevaisuus ja miten siihen pitäisi pyrkiä.

Yksinäinen strategiatarina ei jätä tilaa muille ymmärryksille siitä, mikä kaupungin ja alueen toiminnassa on arvokasta ja tavoiteltavaa. Se tekee muut tarinat vähäpätöisiksi ja vähemmän osuviksi kuvauksiksi nykytilanteesta ja tulevaisuudesta kuin strategiatarina. Paikalliset toimijat eivät saa omia tarinoitaan kuuluville. Heidän ajatuksensa määrittäytyvät yksittäisiksi mielipiteiksi, puheeksi mitättömistä asioista tai häiriköinniksi, jos puhujat pyrkivät kyseenalaistamaan vallitsevan strategia-ajattelun. Tilaa ei jää eni toimijoiden omille jäsenyksille siitä, mikä on tärkeää ja mikä toivottavaa osallistumista, kenen kuuluu osallistua ja minkälaista yhteistä toimintaa kaivataan.

Asiantuntijatiedon korostuminen ainoana oikeana tietona tuottaa helposti vastakkainasettelun toimijoiden välillä. Samalla eri toimijoiden osallistuminen strategian tekemiseen mahdollistuu huonosti. Asiantuntijoiden äänet kuuluvat voimakkaina, kun taas ei-asiantuntijoiden

äännet määrittyvät yksittäisiksi mielipiteiksi, turhan puhumiseksi tai hyvin etenevän strategia-prosessin häirintöksi. Strategiatutkijana minulla on mahdollisuus tulla kuulluksi paikallisessa strategian tekemisessä, mutta nelivuotiaan lapsen äitinä mahdollisuuteni ovat selvästi pienemmät.

Asiantuntijuuden määrittäminen yksilön ominaisuudeksi rajaa myös asiantuntijoiksi määrittyvien toimintatilaa. Strategioiden laatijoina kaupungin päättäjiltä odotetaan laajaa strategista taitotietoa, strategiasanaston hallitsemista, kyvykkyyttä tehdä objektiivisesti harkittuja päätöksiä ja mahdollisuutta syventyä kaupungin ja sen tulevaisuuden analyttiseen tarkasteluun. Tällainen ymmärrys asiantuntijuudesta ei jätä tilaa edes asiantuntijoiden omille tulkinnoille siitä, mitä on olla asiantuntija ja kaupungin päätöksentekijä. Kuitenkin Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakuntaliiton virkamiesten omat kertomukset strategian tekemisestä ovat monivivahteisia ja tuovat esille monenlaisia ymmärryksiä siitä, mitä on olla strategia-asiantuntija. Näissä tarinoissa asiantuntija saa olla epävarma ja erehtyväinen. Hän on kiinnostunut keskusteluista muiden kanssa ja halukas kuulemaan muiden ajatuksia sekä valmis esittämään omia mielipiteitään. Tällainen ymmärrys asiantuntijuudesta sallii sen, että myös kaupunkilaiset ja vähemmän koulutetut rivi- tai vuokratuotetut hyväksyvätään strategia-asiantuntijoiksi.

Yksiääninen strategiatarina soveltuu mielestäni huonosti kaupungin toimintaan, sillä näen kaupungin monimuotoisena toimintaympäristönä, jossa eri toimijat pyrkivät saamaan äänensä kuuluville. Yksiääninen strategia määrittelee selkeät suhteet tunnistamiensa toimija-asemien välille. Hierarkia suunnittelun ja toteutuksen välillä on luonnollinen ja itsestään selvä. Muiden kuin strategian laatijoiden toimintatilat rakentuvat strategiatarinassa alisteisiksi strategioiden laatijoiden toiminnalle. Tämä siitäkin huolimatta, että strategia-asiakirjat puhuvat korostetusti yhteistyöstä ja verkostoitumisesta. Nämä käsitteet saavat yksiäänisessä strategiatarinassa merkityksensä strategioiden laatijoiden välineinä, joita käytetään alueellisen tulevaisuuden hallinnassa. Tilaa ei jää ajattelulle, jonka mukaan kaupunki- ja maakuntaorganisaation toiminnan oikeutus syntyy siitä, että niihin kiinnittyvät eri toimijat toteuttavat niissä omia päämääriään.

Strategioiden laatijat, kaupungin ja maakunnan johto, ovat haastavan tehtävän edessä, kun lap-

set haluavat lisää leikkipaikkoja ja puistoja, autoliijat nopeampia kulkureittejä ja leveämpiä kaistoja ja nuorisot lisää tilaa ja paikkoja illanviettoon kaupungilla. Kaupunkien ja maakuntien strategioiden yhteydessä keskustellaankin osallistuvasta suunnittelusta ja siitä, miten mahdollisimman moni kaupungin toimija voisi tulla kuulluksi yhteisessä päätöksenteossa. Tampereläkin on järjestetty runsaasti keskustelutilaisuuksia ja pystytetty internetiin keskustelutoreja, joissa kaupungin päättäjille ja kaupunkilaisille tarjoutuu tilaisuus tavata toisiaan ja vaihtaa ajatuksia.

Nämä ovat mielestäni hyviä avauksia yksiäänisyyden purkamiseksi, mutta eivät yksin tuota vuoropuhelua kaupungin toimijoiden välillä. Se, että monenlaiset ajatukset kaupungista ja sen tulevaisuudesta tulevat huomioituksi, edellyttää uudenlaista moniäänistä ja vuoropuhelua korostavaa strategia-ajattelua.

Konstruktivistista tutkimusta on kritisoitu siitä, että se jättää tutkimustehtävänsä yleensä tähän. Kyseenalaistettuaan vallitsevan ajattelutavan ja tuotuaan esille sen runsaat epäkohdat, monet tutkimukset jättävät kuulijansa epätoivoon ja masennukseen. Itse pidän iloisista ihmisistä, ja päädyinkin pohtimaan, miten strategiaa voisi tehdä toisin ja minkälainen olisi toisenlainen strategia. En usko, että strategia-ajattelua sinänsä voi tai edes kannattaa kokonaan hylätä. Sen sijaan uskon, että paneutumalla nykyisen strategia-ajattelun luonnollistuneisiin ennako-oletuksiin ja niiden tuottamiin seurauksiin, strategia-ajattelua voidaan muovata suuntaan, joka paremmin sallii erilaisten tarinoiden kuulumisen yhteisessä päätöksenteossa.

Esittelemässäni vuoropuhelustrategiassa lähtökohta-oletuksena on, että maailma ei näyttäydy kaikille samana. Vuoropuhelustrategia on kiinnostunut siitä, minkälaisia erilaisia tarinoita paikalliset toimijat kertovat kaupungista ja sen tulevaisuudesta. Huomio kiinnittyy kielenkäytäntöihin ja siihen, miten ne mahdollistavat määrittämisen moniin toimija-asemiin samanaikaisesti ja miten ne mahdollistavat toimija-asemista neuvottelun. Vuoropuhelustrategia korostaa puhutun strategian merkitystä kirjoitetun strategian ohella. Vuoropuhelustrategia kysyy, tarvitseeko strategia-asiakirjan olla yhtenäinen painettu julkaisu vai voiko se olla esimerkiksi erilaisista kirjoituksista ja piirustuksista koottu kansio? Tällaisen asiakirjan tavoitteena olisi tuoda näkyville erilai-

sia ajatuksia kaupungista. Tavoitteena ei olisi yhden yhteisen päämäärän lukkuun lyöminen vaan asiakirja voisi sisältää monia keskenään ristiriitaisiakin tavoitteita. Vuoropuheluasiakirjan tehtävänä onkin toimia keskustelun käynnistäjänä ja ylläpitäjänä ei niinkään keskustelujen lopputuotteena.

Vuoropuhelustrategia sallii myös sen, että kaikki eivät ole halukkaita osallistumaan strategiatyöhön tavoilla, jotka näyttävät strategia-ajattelussa tärkeiltä. Vuoropuhelustrategia hakeekin aktiivisesti erilaisia mahdollisuuksia tehdä tulevaisuutta. Väitän, että parhaatkaan pyrkimykset edistää vuoropuhelua kaupunkilaisten ja kaupungin päättäjien välillä ei tuota tulosta, jos ei kiinnitetä huomiota siihen, minkälaisiin toimija-asemiin strategiatarina kutsuu kaupungin eri toimijoita. Asiantuntijatiedon määrittäessä tärkeimmäksi tiedoksi ja kaupunkilaisten määrittäessä kritisoijiksi tai mielipiteiden esittäjiksi on helppo arvata, että keskustelu ei etene suuntaan, jossa toinen toisensa kuuleminen on tärkeää vaan suuntaan, jossa on luontevaa puolustella omia asemia ja hyökätä toista ryhmittymää vastaan.

Moniääninen vuoropuhelustrategia kutsuu erityisesti strategiajohtajia ja strategia-asiantuntijoita pysähtymään ja pohtimaan, minkälaiseen strategiatarinaan he yhtyvät puheessaan ja toimissaan. Vuoropuhelustrategia sallii sen, että eri toimijat -yrittäjät, päättäjät, tutkijat tai jopa lapset, voivat olla asiantuntijoita tilanteen mukaan. Asiantuntijatieto määrittäytyä lähtökohtaisesti yhdeksi tarinaksi muiden joukossa. Se mikä on tärkeää tietoa määritellään tilanteen mukaan.

Vuoropuhelustrategia edellyttää, että kaikki toimijat kiinnittävät huomiota strategia-ajattelun ennako-oletuksiin, joita tulevat toteuttaneeksi omassa toiminnassaan. Näitä toimijoita ovat niin ne, jotka määrittävät strategia-asiantuntijoiksi kuin nekin, jotka määrittävät toteuttajan, strategi-ajattelua ymmärtämättömän tai jopa passiivisen asemaan. Strategia-asiantuntijoina kaupungin johtajilta, tutkijoilta ja konsulteilta edellytetään kykyä ja halua analyttiseen itsereflektioon. Meidän tulisi pohtia, miten asiantuntija-asemamme määrittäytyä ja minkälaisia mahdollisuuksia meille tarjoutuu strategian tekemiseksi toisin. Strategian toteuttajina kaupunkilaisilta ja kaupungin ja maakunnan muilta sidosryhmiltä edellytetään, että myös he ovat valmiita muuttamaan ajatteluaan siitä, mitä he odottavat johtajilta ja toisaalta minkälaista vastuuta he itse ovat halukkaita ottamaan

yhteisen tulevaisuuden tekemisestä.

Tutkimukseni kutsuu pysähtymään ja tarkastelemaan strategiatarinan ennako-oletuksia, joiden varassa toimimme ja joita uusinnamme päivittäisissä käytännössämme. Tutkimukseni esittää kysymyksiä, jotka ravistelevat ajattelun totuttuja käytäntöjä, etsivät strategia-ajattelun rajoja ja tekevät näkyväksi sen, mitä strategia-ajattelu tekee itsestään selväksi. Haluan puheenvuorollani tehdä tilaa rikastuttaville ja moniäänisille tarinoille kaupungista, alueesta ja niiden tulevaisuudesta.

Vallitsevien käytäntöjen purkaminen ja muuttaminen ei ole helppoa. Alussa kertamani tarina omasta tutkimustyöstäni kertoo siitä, kuinka itse olen hyvin yksinäisillä tutkimuksen kielenkäytännöillä peräänkuuluttamassa strategiатыön moniäänisyyttä. Omat ennako-käsitykseni siitä, minkälainen on hyvä väitöskirja ja minkälaista on tieteellinen puhe ohjaavat sitä, mistä ja miten kirjoitan. Tutkimustyö on itsessään tarina, jossa paikallisen strategian tekeminen tulee näkyväksi mielenkiintoisena tutkimuskohteena ja asiakirjat sekä virkamiesten puheet innostavana tutkimusaineistona. Strategia-asiakirjojen tapaan väitöskirjaraportti ei myöskään kerro syntyprosessistaan ja sen monista eri käänteistä. Tieteellinen tarina tekee niin kirjoittajistaan kuin lukijoistaankin rationaalisia toimijoita, perustuuhan tieteellinen argumentointi vankkoihin järkiperäisiin perusteluihin. Tutkimuksen pohtiminen tarinana ja moniäänisen tieteen tekeminen on selvästi haasteellinen tehtävä myös tutkijoille ja tieteenharjoittajille. Mutta se on jo toinen tarina.