

# 'Mitä strategia on? – ja onko vastauksella mitään merkitystä?'

Tämä teemanumero kertoo, että otsikossa lainaamani kysymykset Richard Whittingtonin kirjan (1993) nimestä ovat jatkuvasti ajankohtaisia. Strateginen johtaminen ja strategiat ovat olleet jo pitkään keskeisiä käsitteitä johtamistyötä tekeville niin yrityksissä kuin monissa muissakin organisaatioissa. Johtamisen kautta käsite koskettaa väistämättä myös 'johdettavia' – erilaisten organisaatioiden työntekijöitä, koulutuslaitosten opiskelijoita, terveydenhuollon asiakkaita. Sekä strategisten johtajien että muiden toimijoiden kannalta on merkityksellistä, mitä strateginen johtaminen eri organisaatioissa ja eri tilanteissa tarkoittaa, ja mitä sen avulla pyritään kussakin tapauksessa saavuttamaan.

## STRATEGISEN JOHTAMISEN LAAJA-ALAISSUUS

Tässä teemanumerossa kerrotaan, miltä strateginen johtaminen näyttää kunta- ja kaupunkistrategioissa, alueellisessa kehittämisessä, yritysten tuotesuunnittelussa, poliisin kansainvälisessä yhteistoiminnassa, ammattikorkeakouluissa ja opettajien työssä, sekä kaupunginorkesterissa. Teemanumeron artikkelit ovat erilaisia teoreettisilta ja menetelmällisiltä lähestymistavoiltaan: yhteistä niille on kiinnittyminen erilaisiin konteksteihin ja niiden erityisteemoihin. Yhtä lukuunottamatta artikkelit ja puheenvuorot perustuvat tutkimusaineiston analyysistä saaduille tuloksille.

Liiketaloustieteessä strategisesta johtamisesta ja strategioista on käyty runsaasti keskustelua 1970-luvulta lähtien. Osa keskustelusta on teoreettista, ilman välitöntä yhteyttä käytännön strategiatyöhön. Toisaalta, huomattava osa tutkimuksesta on tehty antamaan neuvoja ja ohjeita strategisen johtamisen toimintamallien parantamiseksi. Antti Ainamon artikkeli strategisesta tuotesuunnittelusta edustaa normatiivista, ohjeistavaa lähestymistapaa strategiseen johtamiseen. Normatiivisissa lähestymistavoissa tutkimuksen avulla tuotettua tietoa pyritään saamaan käytännön strategiatyötä tekevien käyttöön.

Eri kirjoittajat ovat jaotelleet strategisen johtamisen lähestymistapoja milloin kolmeen (Knights & Morgan 1991), neljään (Whittington 1993), ja jopa kymmeneen erilaiseen ajatussuuntaan tai koulukuntaan (Mintzberg et al. 1998). Osa kirjoittajista näkee lähestymistavat toisiaan täydentävinä (esim. Mintzberg et al. 1998), osa puolestaan poliittisena valintana (esim. Knights & Morgan 1991). Strategisen johtamisen käsittely poliittisia valintoja sisältävänä toimintana ei ole ollut yleistä liiketaloustieteessä, eikä monilla muillakaan tieteenaloilla. Tämä osaltaan selittää sitä, että strategisen johtamisen kriittisellä keskustelulla ei ole kovinkaan pitkiä perinteitä. Poikkeuksia ovat kaupunki- ja aluesuunnittelun neuvottelua ja argumentointia korostavat lähestymistavat, joissa on kyseenalaistettu monia perinteisen suunnittelukeskeisen strategisen johtamisen perusoletuksia.

## JULKISEN SEKTORIN STRATEGIAT

Julkisorganisaatioiden strategiatyö on kasvava trendi Suomessa. Julkisen sektorin strategiatyöllä on juuret systemaattisessa alue- ja ympäristösuunnittelussa, johon strategia-ajattelu nivoutuu. Kunta- ja kaupunkistrategiat sekä erilaiset tietoyhteiskuntastrategiat – joiden avulla visioidaan kansalaisten ja kansakunnan tulevaisuutta – ovat monella tavalla kiinnostava tutkimuskohde. Julkisen sektorin stra-

tegiatyö on näkyvää ja näyttävää – strategia-asiakirjat ovat julkisia – ja seurauksiltaan laajasti vaikuttavaa. Vaikka julkisorganisaatioiden strategiointi on melko uusi ilmiö, on keskustelua ja tutkimusta julkaistu runsaasti ja laaja-alaisesti.

Tässä teemanumerossa käsitellään erityisesti julkisen sektorin strategista johtamista. Teemanumeron artikkeleista neljä – Hanna Lehtimäen, Päivi Erikssonin, Tarja Pietiläisen ja Heikki Suominen – tutkivat kuntastrategioita. Marko Mäkisen puheenvuoro liittyy maakuntastrategioiden tekemiseen. Tämän lisäksi strategiaan liittyviä asioita tutkitaan niinkin erilaisissa ympäristöissä kuin poliisintyössä, kaupunginorkesterissa ja ammattikorkeakouluissa. Jyrki Wasastjerna kertoo artikkelissaan, kuinka strateginen johtaminen, ja siihen liittyen erityisesti kansainvälisen yhteistyön tekeminen, on yhä tärkeämpi osa poliisin työtä. Kaisa Piirainen on tutkinut strategiseen johtamiseen läheisesti liittyvän tuloksellisuusajattelun soveltamista kulttuurisektorilla, eli kaupunginorkesterissa. Raijaliisa Laakkonen puolestaan tarkastelee ammattikorkeakoulun uudistamiseksi tehtyä strategiatyötä.

## JOHTAJIEN NÄKÖKULMA

Yritysten ja julkisorganisaatioiden strategista johtamista käsittelevä keskustelu ja tutkimus on eräiltä osin hyvin samanlaista: molemmat lähestyvät strategian tekemistä usein johtamisen ja johtajien näkökulmasta. Yleensä johtamisen ja johtajien näkökulma otetaan itsestään selvänä ja oikeutettuna valintana, eikä strategista johtamista käsitellä muiden toimijoiden näkökulmista ja toimija-aseamista käsin lainkaan. Tai jos käsitellään, puhutaan muiden toimijoiden 'valtuuttamisesta' (empowerment), jossa strategioita lähestytään itse asiassa myös johtajien näkökulmasta: johtajat 'antavat valtaa' muille toimijoille.

Johtajien näkökulman itsestään selvyydellä on monenlaisia seurauksia, joista eräitä Hanna Lehtimäki tarkastelee kaupunkien strategista johtamista käsittelevässä artikkelissaan. Hän osoittaa, kuinka strategiselle johtamiselle tyypillinen asiantuntijuuden määrittäminen johtajille tuottaa mediakeskustelusta tuttua vastakkainasettelua strategisten johtajien ja tavallisten kansalaisten välillä. Artikkelin keskeinen viesti on se, että huolimatta strategisen johtamisen diskurssin johtajakeskisyydestä, toimijoiden puhe sisältää myös monia mahdollisuuksia purkaa johtajien ja muiden toimijoiden vastakkainasettelua.

## STRATEGISEN JOHTAMISEN TOIMIJAT JA KÄYTÄNNÖT

Vaikka muiden kuin johtajien tekemä strategiatyö saattaa olla rajattua, on muilla toimijoilla kuitenkin siihen mahdollisuus, esimerkiksi tekemällä erilaisia tulkintoja strategioista sekä niiden tavoitteista ja -keinoista. Tutkimuksen perusteella tiedämme muiden kuin johtajien strategiatyöstä ja strategiajäsenyyksistä melko vähän. Toisaalta myös johtajien konkreettisesti – päivittäin, viikottain, kuukausittain – tekemästä käytännön strategioinnista meillä on vain vähäyksenomaista tietoa.

Ehdotan omassa artikkelissani, että (kaupunkien)strategiatyötä voisi lähestyä 'käytäntönä', jolloin tutkimuksessa tarkastellaan erilaisten toimijoiden jokapäiväistä strategiatyötä ja siihen liittyviä jäsenyyksiä ja ymmärryksiä strategisesta johtamisesta. Tällaisessa tutkimuksessa toimijoiden työtä ja tulkintoja lähestytään 'sisältä päin' – heidän omasta toimija-asemastaan käsin – ja arkipäiväiset ymmärrykset strategioista otetaan vakavasti. Tämän lisäksi arkipäivän ymmärryksiä problematisoidaan, esimerkiksi näyttämällä, että myös ne sisältävät poliittisia valintoja.

Raijaliisa Laakkonen kirjoittaa väitöskirjatyönsä lectio praecursoriassa opettajien strategiatalukinnoista ammattikorkeakoulun uudistamistyössä pyrkien kartoit-

tamaan opettajien kokemuksia, ja ymmärtämään niitä opettajien yksilöllisten ominaisuuksien pohjalta. Toinen vaihtoehto on lähestyä toimijoiden tulkintoja, ei niinkään ensisijassa käyttäytymistieteellisinä, kuin yhteiskunnallisina ja kulttuurisina tekoina.

## STRATEGISEN JOHTAMISEN SUKUPUOLI

Strategisen johtamisen kriittisissä tutkimuksissa on tuotu esiin, että strateginen johtaminen on maskuliinista. Toteamus kiinnittää huomion strategisen johtamisen sukupuoleen. Näkyvä osa strategisen johtamisen sukupuolta liittyy siihen, että strategisen johtamisen katsotaan perinteisesti olevan ylimmän johdon työtä – ja organisaatioiden ylin johto on miesten valtakuntaa. Samalla tavalla strategisen johtamisen tutkimus ja konsultointi ovat miesten maailmaa. Tunnetuista strategisen johtamisen teoreetikoista ja huippukonsulteista vain muutama on nainen.

Jo edellä mainitulla, näkyvällä sukupuolella, on vaikutuksensa strategisen johtamisen käytäntöihin. Strategioiden maskuliinisuus ja sen tekeminen, puolestaan, kuten Tarja Pietiläinen artikkelissaan ehdottaa, ei ole läheskään aina näin helposti osoitettavissa. Esimerkiksi strategia-asiakirjojen teksteissä sukupuoli ja sen tekeminen ovat piilossa, ja tulevat näkyville vasta tarkasteltaessa sitä, miten strategiadiskurssin kielenkäytännöt tuottavat kulttuurista maskuliinisuutta.

## TULEVAISUUS

Barry & Elmes (1997) ovat todenneet, että strategiat ovat kalleimpia ja vaikutusvaltaisimpia tarinoita, joita organisaatioissa kerrotaan. Jo pelkästään tämän vuoksi niitä on tarpeellista tutkia.

Vaikka strategisen johtamisen alueella tehdään paljon teoreettisesti mielenkiintoista ja käytännön kannalta hyödyllistä tutkimusta, voisi monipuolisesti arvioivaa, kriittistä ja itsestään selvyiksiä kyseenalaistavaa otetta toivoa lisää. Esimerkiksi, strategista johtamista pitäisi tutkia muidenkin kuin (mies)johtajien ja johtamisen näkökulmasta. Toisaalta myös muiden toimijoiden strategiatyötä voisi problematisoida kysyen minkälaisia valintoja jokapäiväisessä strategiatyössä tehdään, tai olisi mahdollista tehdä.

Tutkijat voisivat suhtautua strategiseen johtamiseen samoin kuin strategisen johtamisen teorit suhtautuvat strategioita tekeviin ja toteuttaviin toimijoihin. Jos toimijoiden pitää (teorian mukaan) strategioita tehdessään oppia kyseenalaistamaan omia perusoletuksiaan, voisivat myös strategisen johtamisen tutkijat suhtautua hyvällä omalla tunnolla kriittisesti strategisen johtamisen hallitseviin perusoletuksiin.

*Päivi Eriksson*

## LÄHTEET

- Barry D. and Elmes M.: *Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse*, *Academy of Management Review*, (1997): 22, s. 429–452.  
Knights, D. & Morgan, G.: *Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique*, *Organization Studies* 1991(12), s. 251–73.  
Mintzberg, Henry & Ahlstrand Bruce & Lampel Joseph: *Strategy Safari*. Hemel Hempstead, The Free Press, 1998.  
Whittington Richard: *What is Strategy and does it matter?* Routledge, London 1993.