

Strategia paikallisena käytäntönä

Kaupungin virkamiehen strategiointia

Päivi Eriksson

STRATEGY AS LOCAL PRACTICE Strategizing by a city administrator

The purpose of this article is to analyse city strategy as local practice. First part of the article explicates how the 'strategy as local practice' approach focuses on the strategic actors and their understandings of 'what is strategy'. The article suggests that looking at the everyday practices of strategy making from the inside, i.e. from the point of view of the actors making sense of strategies, provides a way to approach the strategic management of cities as a diverse and multivoiced activity. The second part of the article provides an analysis of how one city administrator 'talks strategy': what kind of interpretations he makes of strategy work and what kind of practices he identifies. The analysis shows that the city administrator understands strategy mainly as a written strategy document. On the other hand, he values the strategy process more than the document. For the city administrator the strategy document (writing strategy) and the strategy process (talking strategy) are tools that serve very different purposes. The document is for marketing and city image development, and the process is for renewing the city organization.

Key words: city strategies, strategic management, strategy as practice, strategy talk, strategy actors, sense-making

JOHDANTO

Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella kaupunkien strategista johtamista 'käytäntönä'. Artikkelin alkuosassa kerrotaan, minkälainen lähestymistapa strategisen johtamisen käytäntöjen tutkiminen on ja toisessa osassa annetaan esimerkki siitä, miten käytäntöjä voi tutkia haastatteluaineistosta. Strategisen johtamisen hahmottaminen käytäntönä asettaa tutkimuksen keskiöön toimijoiden tekemän 'strategiointin' ja siihen liittyvät tulkinnat (vrt. Whittington 1996). Menetelmällisesti lähestymistapa edellyttää, että tutkija haluaa kuulla strategian tekijöiden omia ääniä (vrt. Hazen 1993) ja on kiinnostunut toimijoiden tavasta jäsentää ja ymmärtää strategista

johtamista (emic-lähestymistapa, ks. esim. Sackmann 1991; Alasuutari 1993). Tällöin kaupunkien strateginen johtaminen saa käsitteellisen sisältönsä toimijoiden sille antamista merkityksistä. Haastatteluaineistossa kaupunkien "strategiat" ja 'strateginen johtaminen' ovat sitä, mistä toimijat puhuvat, kun heitä pyydetään kertomaan kaupungin strategiasta. Artikkelissa ehdotetaan, että kaupunkistrategioita tekevien erilaisten toimijoiden (esimerkiksi kaupungin johtajien ja virkamiesten, valtuuston jäsenten, yrittäjien ja yritysjohtajien, kouluttajien ja kaupunkilaisten) kuunteleminen antaa mahdollisuuden lähestyä kaupunkien strategista johtamista monimuotoisena ja moniäänisenä, yhtä aikaa paikallisiin ja globaaleihin kehityskulkuihin sovittautuvana, ja näitä tuottavana toimintana.

Strategisen johtamisen alueelta löytyy suhteellisen vähän tietoa siitä, minkälaisia ovat strategioiden tekijöiden kuvaukset ja jäsenyykset organisaatioissa tehtävästä arkisesta strategiatyöstä. Kirjalliset strategia-asiakirjat, strategiatyön eräinä materiaalisina lopputuloksina, ovat yleensä yhdenmukaisia ja yksioikoisia. Asiakirjoista toimijoiden erilaiset näkökulmat ja monet äänet on jätetty pois. Strategisen johtamisen diskurssi ja siihen liittyvät kirjoittamisen tavat yhtenäistävät julkilausuttuja strategioita. Strategiatyön prosessi kuitenkin sisältää toimijoiden tulkintaa ja paikallisia ymmärryksiä, esimerkiksi teoreettisista malleista ja globaaleista kehitystrendeistä. Strategioiden tekijät joutuvat jatkuvasti tuottamaan ymmärrystä (sense-making, ks. esim. Czarniawska-Joerges 1992; Weick 1995) siitä, mitä strategian tekemisen prosessissa tapahtuu.

Kuten organisaatio- ja työntutkimus yleensä, ei myöskään strategisen johtamisen tutkimus ole ollut kovin kiinnostunut strategian tekijöiden arkitiedosta (vrt. Garfinkel et al. 1981). Strategioiden tekijät kuitenkin tietävät, että heidän työnsä ei noudata strategisen johtamisen kirjallisuuden ideaalimalleja. He tietävät, että vaikka aiottu strategia olisi tehty oikeaoppisesti – minkä tahansa teoreettisen mallin mukaan – se saattaa jäädä toteutumatta, jos se ei sovi budjettikehykseen, jos

sidosryhmät eivät hyväksy sitä, tai jos se ei sovi organisaation toimintatapoihin. He myös tietävät, että he pystyvät toimillaan muokkaamaan kaikkia edellä mainittuja 'rajoituksia': budjetteja voidaan muovata tarkoituksen mukaan, sidosryhmiä taivutella ja organisaatioita järjestää uudelleen. Organisaatiotutkimuksessa yleensä – ja sen osana strategisen johtamisen tutkimuksessa – toimijoiden omaan tietoon ja kokemukseen on perinteisesti kiinnitetty vähän huomiota. Tähän liittyen, tutkimusta on tehty huomattavasti useammin ulkopuolisten tarkkailijoiden kuin toimijoiden omasta näkökulmasta (vrt. Sackmann 1991).

Tämä artikkeli lähtee liikkeelle valottamalla keskustelua kaupunkien samanlaistumisesta ja kaupunkistrategioiden yhdenmukaistumisesta. Hyödyntäessään samoja markkinadiskursseja kaupungit ovat alkaneet toteuttaa samantyyppisiä uudistamisohjelmia ja kilpailla samanlaisilla keinoilla (esim. Oatley 1998a; Andersson 1998). Lisäksi kaupunkien strategia-asiakirjat ovat retoriikaltaan kaupunkien toimintaa ja toimijoita yhdenmukaistavia (Eriksson & Lehtimäki, painossa). Tällaiseen kehitykseen nähden on paradoksaalista, että liiketaloustieteen teorioiden mukaan menestyvät yritykset, kansakunnat ja kaupungit osaavat tehdä toimintatapsansa, tuotteensa/ palvelunsa ja paikkansa ainutlaatuisiksi (Porter 1985, 1990 ja 1995; Kotler et al. 1997). Artikkeleissa ehdotetaan, että kaupunkistrategioissa ja niiden tekemisessä on samanlaisuuden ja yhdenmukaisuuden rinnalla myös erilaisuutta ja eroja. Kysymys on siitä, haluammeko kuunnella toimijoiden omia, toisistaan poikkeavia ääniä (vrt. Hazen 1993). Kuunteluun on mahdollisuus esimerkiksi ottamalla tutkimuksen lähtökohdaksi kaupunkistrategioita tekevien toimijoiden selonteot.

KAUPUNKIEN SAMANLAISTUMINEN JA STRATEGIOIDEN YHDENMUKAISTUMINEN

Kaupunkitutkijat ehdottavat, että kaupunkien elinvoiman säilyttämiseksi tarvitaan uusia kaupunkisuunnittelun ja kaupunkijohtamisen malleja (Borja & Castells 1997, Healey 1997, Oatley 1998a). Monissa maissa uudistuksia on etsitty ja toteutettu jo usean vuosikymmenen ajan. Vaikka uudistuksilla on nähty olevan monia positiivisia vaikutuksia, pitkän aikavälin tulokset eivät ole aina olleet pelkästään rohkaisevia (esim. Andersson 1998). Pessimistisimmät arvioijat ehdottavat, että huolimatta muutoksista kaupunkisuunnittelussa ja kaupunkien johtamisessa kaupunkien

ongelmat ovat laajempia kuin koskaan (esim. Oatley 1998c, 209–210). Eräänä ongelmana on nähty se, että liiketaloudelliset markkinadiskursit (ks. esim. Fairclough 1997) luovat kaupunkijohtamiseen uutta kontekstia, jonka tunnuspiirteitä ovat 'yrittäjismi' (entrepreneurialism), erilaiset alueelliset yhteistyöjärjestelmät (partnershipit) ja laajasti ottaen, strateginen johtaminen. Erityisesti 'yrittäjismi', jonka tunnuspiirteenä on kaupunkien välinen kilpailu, näyttää yhdessä lisääntyvän 'paikan markkinoinnin' (place marketing) kanssa johtavan kaupunkien samanlaistumiseen eri puolilla maailmaa. (Oatley 1998b) Aasialaiset, pohjoisamerikkalaiset ja eurooppalaiset kaupungit tukeutuvat samoihin strategiisiin menestystekijöihin etsiessään kilpailuetua. Myös kaupunkien ongelmat samanlaistuvat.

Borja & Castells (1997) ovat todenneet, että kaupunkien kohtalonkysymys on se, miten niissä pystytään luomaan hedelmällinen suhde paikallisen ja globaalin kehityksen välille. Kaupunkien samanlaistumisen voi nähdä seurauksena globaalin kehitystrendien seuraamisesta ja, tähän liittyen, paikallisen tiedon ja osaamisen aliarvostamisesta. Strategiatutkimuksen näkökulmasta kaupunkien samanlaistumista voi pyrkiä ymmärtämään lisäksi kahdesta muustakin suunnasta. Ensinnäkin, samanlaistumisen havaintoja saattaa tuottaa strategisen johtamisen tutkimukselle tyypillinen analyysitaso abstraktisuus ja siihen liittyvät monoliittiset teoriamallit. Jos kaupunkien toimintaa tutkitaan kollektiivina strategisen johtamisen yhdenmukaistavien mallien käsitteillä, saattaa paikallisuus ja ainutlaatuisuus jäädä tutkimuksessa havaitsematta. Toiseksi, jos tutkimuksen kohteena on pääasiassa strategioiden sisällöt (visiot, päämäärät, tavoitteet ja keinot) eikä strategioiden tekeminen – strategiointi – jää tutkimuksesta pois toimijuuden ja toimijoiden äänten, heidän omien jäsenystensä tarkastelu. Antamalla tutkimuksessa toimijoille ääni, päästään kuuntelemaan sitä, miten strategiatyö on universaaleja malleja tulkitsevaa, eli tilanteista ja paikallista.

Suomessa useat kaupungit ovat 1990-luvulla uudistaneet kaupunkijohtamisen malleja ottamalla käyttöönsä resursseja liiketaloustieteellisistä markkinadiskursseista. Suomalaisten kaupunkien strategia-asiakirjoissa tietoyhteiskunnan positiivinen symbolinen arvo on tyypillisesti yhdistetty strategisen johtamisen klassiseen suunnittelukäytökseen. Tampereen kaupunki ja sen tietostrategia on eräs esimerkki tämän vuosikymmenen suomalaisesta kehityksestä. Tampereen kaupunki julkisti maaliskuussa 1997 strategiaohjelman

sa ensimmäisen kokoavan asiakirjan nimeltä *'Tampereen tulevaisuus on tiedossa'* (<http://www.Tampere/strategiat>). Asiakirjan päätavoitteena on *'nostaa Tampereen seutu suomalaisittain keskeisimmäksi tietokaupungiksi ja alan merkittäväksi eurooppalaiseksi keskuksesi'*. Asiakirjan laatijat toivovat, että tulevaisuuteen tähtäävien strategioiden laatiminen auttaa Tampereetta säilyttämään *'asemansa maan tuotantolämän keskeisen toimialan keskuksena yhteiskunnan muututtua teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi'*. Tampereen kaupungin yleinen strategia-asiakirja sisältää useissa tutkimuksissa löydettyjä tyyppiesimerkkejä paikan markkinoinnista ja lisääntyvästä kaupunkien välisestä kilpailusta (vrt. Oatley 1998b). Yleisen strategia-asiakirjan lisäksi myös Tampereen kaupungin elinkeinostrategia on kilpailukeskeinen (Pietiläinen 1999b). Viittauksilla tulevaisuuteen, muutokseen ja liikkeeseen markkinoidaan monia kaupunkeja ympäri maailman. Kuten Tampere, useat kaupungit jäsentävät myös asemaansa alueellisina, sosiaalisina tai kulttuurisina 'keskuksina' (Griffiths 1998, 46). Yleiseen strategia-asiakirjaan kirjoitetuissa tavoitteissaan Tampereen kaupunki ei näkyvästi poikkea muista suomalaisista tai eurooppalaisista kaupungeista.

Näyttää siltä, että markkinadiskursseja – ja erityisesti strategiadiskursseja – on Suomessa hyödynnetty tavalla, joka tuottaa eri puolilla maata sijaitseville ja erilaisen historiallisen taustan omaaville kaupungeille strategia-asiakirjoja, joiden kielenkäytännöt ovat monella tavalla toimintaa yhdenmukaistavia (Eriksson 1999; Pietiläinen 1999a). Toisaalta, laajeneva paikan markkinointi ja kaupungin imagon tietoinen suunnittelu näyttäisi voimistavan suomalaisten kaupunkien samanlaistumiskehitystä muutenkin kuin strategia-asiakirjojen kielenkäytännöissä. Tietointensiivinen yritystoiminta on eräs kilpailukeino, jolla useat suomalaiset kaupungit pyrkivät säilyttämään kaupunkilaisten hyvinvoinnin 2000-luvun alussa. Tässä suhteessa Tampereen kaupungin strategia ja siihen liittyvä yritystoiminnan kehitys ei poikkea Helsingin, Espoon, Oulun, tai Jyväskylän kaupungeista, jotka kaikki tukevat informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan perustuvan yritystoiminnan laajenemista.

Tässä esitettyjen samankaltaisten piirteiden ohella kaupungeissa on myös erilaisia strategian tekemisen tapoja ja käytäntöjä. Strategioissa määritellään eri tavalla sitä, minkälaiset liiketoiminnat luetaan tietoteollisuuden alalle (vrt. Pietiläinen 1999a). Eri toimijat suhtautuvat eri tavalla siihen, miten kansalaisten omaehtoista projekte-

ja tuetaan (Eriksson & Vehviläinen 1999) ja siihen, ketkä saavat osallistua strategioiden tekemiseen. Hyvä esimerkki viimeksi mainitusta on julkinen keskustelu lasten osallistumisesta kunnalliseen päätöksentekoon.

STRATEGIAN TEKEMINEN JA STRATEGIAN TOIMIJAT

Strategia käytäntönä

Kuinka hyvin strategisen johtamisen käytäntöjä tunnetaan aikaisemman tutkimuksen perusteella? Kuinka hyvin kaupunkien strategiatyötä tekevien toimijoiden työssään tekemiä tulkintoja ja jäsenyyksiä tunnetaan? Whittingtonin (1996) mukaan strategisen johtamisen tutkimuksessa ei ole kiinnitetty juurikaan huomioita niihin jokapäiväisiin käytäntöihin, joiden kautta erilaisten organisaatioiden – myös kaupunkien – tulevaisuus muotoutuu. Ehdotan tässä artikkelissa, että eräs ratkaisu kaupunkien strategiatyön ymmärtämiseksi voisi löytyä tutkimuksesta, jossa tarkastellaan strategiatyötä tekevien toimijoiden paikallisia käytäntöjä kuuntelemalla heidän omia jäsenyyksiään strategisesta johtamisesta.

Strategiakirjallisuudessa strategisen johtamisen tehtävänä nähdään organisaation menestyksenkään tulevaisuuden määrittäminen (Hussey 1998, 26). Kun tulevaisuuden määrittämistä pohditaan strategisen johtamisen teorioista käsin kiinnitetään huomio erilaisiin strategiaomalleihin, analyysimenetelmiin sekä tekniseen tietoon strategian tekemisestä. Tutkitaan minkälainen rakenne organisaatiolla on ja minkä tyyppistä strategiaa se pyrkii noudattamaan (ks. esim. Mintzberg et al. 1998). Tällaisissa lähestymistavoissa organisaatio nähdään yhtenäisenä strategisena toimijana (vrt. Araujo & Easton, 1996), jolloin organisaation toimijat ja heidän eronsa ole laajalti kiinnostuksen kohteina. Strategista johtamista tutkitaan, konsultoidaan ja opetetaan tyypillisesti kollektiivisena toimintana, jota tarkastellaan ulkoapäin katsovan tarkkailijan näkökulmasta. Tällaisessa näkökulmassa suurennuslasin alle asetetaan ne visiot, päämäärät, tavoitteet ja keinot, joihin tietyllä strategialla pyritään. Harvemmin käännetään katse strategian tekemisen kulttuuriseen tietoon ja paikalliseen 'tietämiseen' (Whittington 1996). Tässä artikkelissa tutkitaan sitä, mitä kaupungin strateginen johtaminen on katsottuna 'sisältä päin'. Tämän selvittämiseksi kysytään, miten kaupunkistrategioita tekevät toimijat itse kuvaavat strategista johtamista.

Lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä kaupunkistrategioiden tekeminen on kaupunkiorganisaation konkreettisissa, jokapäiväisissä tilanteissa pyrkii ymmärtämään strategiatyötä sitä tekevien toimijoiden omien jäsenysten kautta (emic-lähestymistapa, ks. esim. Sackmann 1991; Alasuutari 1993). Tällöin lähtökohdina eivät ole yleiset strategiateoriat ja mallit, vaan se, mitä strategian tekeminen on kaupungin arkisessa toiminnassa. Näkökulma on yhteiskunnallinen ja kulttuurinen, ei niinkään teknis-rationaalinen tai normatiivinen. Strategisen johtamisen prosessikoulukunta (esim. Quinn 1980; Pettigrew 1985; Mintzberg 1989; Pettigrew & Whipp 1991) on tehnyt työtä siihen suuntaan, jossa strategian tekemisen ja siihen liittyvien käytäntöjen tutkiminen tulee mielekkääksi. Kommunikatiivisista (esim. Sotarauta 1996), neuvotelevista (Healey 1997) ja kulttuurisista (ks. Mintzberg et al. 1998; ks. myös Whittington, 1993 systeemisestä näkökulmasta) lähestymistavoista löytyy myös kiinnostusta strategiaprosessiin ja tätä kautta strategian tekemisen käytäntöihin.

Strategian tarkasteleminen käytäntönä kiinnittää huomion erityisesti siihen, että strategian tekemisen tavat eivät ole eri kaupungeissa – kuten eivät muissakaan organisaatioissa – täysin samanlaiset. Lähestymistavan perusoletuksena on monimuotoisuuden ja erojen kuunteleminen. Strategioita tehdään globaaleissa, ehkä hyvinkin samanlaisissa institutionaalisissa konteksteissa, joita toimijat kuitenkin tulkitsevat tilanteisesti (Vehviläinen & Eriksson, 1999). Paikallinen strategiointi sovittautuu globaaleihin kehityssuuntauksiin (kuten kansainvälistymiseen ja tietoteollisuuden kasvuun), jotka muuttavat kaupunkoja monissa maissa (Borja & Castells 1997. Samanaikaisesti strategian tekeminen nivoutuu paikalliseen toimintaan, tilanteisiin ja kehityskuluihin, kuten esimerkiksi omakotitonttien riittävyteen tai Koskenniskan sillan rakentamiseen Tampereella.

Strategisen johtamisen toimijuus ja toimijat

Kirjallisuudessa strategiatyötä tekeviksi määritellään yleensä organisaation ylin johto (Knights & Morgan 1991; Alvesson & Willmott 1996) ja yrittäjät (Mintzberg et al. 1998). Muut toimijat asemoituvat strategian toteuttajiksi. Strategian toteuttaja ei ole koettu tutkimuksen arvoiseksi toimijoksi yhtä usein kuin strategioita visioivia ja suunnittelevia johtajia. Organisaatioiden ylimmän johdon ja yrittäjien työtä kartoittavat kirjoitukset rakentavat usein strategiatyöstä seuraavan esi-

merkin mukaisia romanttisia ja maskuliinisia sankaritarinoita, joissa kerrotaan karismaattisten ja päämäärätietoisten (mies)johtajien menestyksensä (Whittington 1993, 42–49).

Tampereen kaupunkia voimamiehen ottein johtanut Erkki Lindfors oli sairauden uuvuttama. Niin kauan kun hän jaksoi, hän kuunteli elinkeinoelämän toivomuksia ja myös toimi, kun oli toiminnan aika ja tarve... Tampereen ykköskaupunginjohtajan paikka kuului vanhan sanattoman sopimuksen mukaan sosiaalidemokraateille. Lindforsin perintöprinssinä pidettiin vasta 35-vuotiasta Pekka Paavolaa, tuomarismiestä, joka oli ollut Lindforsin koulussa kaupunginlakimiehenä ja kaupunginsihteerinä. Elinkeinoelämällä ei ollut asiassa äänivaltaa, mutta puheoikeus oli ja tarve varmistella yhteistyön jatkuvuutta. Henrik Lilius Verkatehtaalta, Veikko Virkunen Lokomolta ja Carl-Erik Forss Tampelasta löylyttelivät Paavolan kanssa Saunasäätiön saunassa Siivikkalassa ja halusivat tulevan kaupunginjohtajan vastauksen neljään kysymykseen:

- Pidätkö kurissa äyrinhinnan?
- Perustatko kaupungille teollisuusasiamiehen viran?
- Lupaatko kaavoittaa teollisuudelle tontteja?
- Pidätkö huolta, että sähkön toistuvilla hinnankorotuksilla ei enää karkoiteta yrityksiä kaupungista?

Paavola lupasi, vaikka mikään asia ei tietyksi ollut kaupunginjohtajan päätösvallassa. Tampereella vain oli Lindforsin aikana totuttu siihen, että mitä kaupunginjohtaja lupaa, se myös toteutuu. (Seppälä 1998, s. 164–165)

Strategisen johtamisen sankaritarinoissa organisaatiot taipuvat yksilön, vahvan johtajan, tahtoon (Mintzberg et al. 1998, 124). Muilla toimijoilla on avustajien ja seurailijoiden rooli, eikä heidän ääniään kuulla tarinoissa. Sankaritarinoissa tapahtuu merkittäviä ja tärkeitä asioita, joiden toteutuminen riippuu johtajan taidoista. Tarinoissa ei ole tyhjäkäyntiä eikä tylsiä rutiineja, uuvuttavaa budjetointia, eikä loputonta kokouksissa istumista. Niissä ei ole tietämättömyyttä eikä epävarmuutta. Vastoinkäymiset voitetaan kaikkietävän johtajan neuvokkuudella ja sinnikkyydellä. Romanttiset sankaritarinat strategisen johtamisen tapana kuvata toimijuutta eivät analysoi strategiatyötä toimijoiden omasta näkökulmasta eivätkä tavoita strategiatyön arkipäiväisiä – vä-

hemmän romanttisia – käytäntöjä. Niissä ei pohdita toimijoiden välisiä eroja (asiantuntemusta, ikää, sukupuolta) ja sitä, miten tämän huomiominen voisi tuottaa erilaista käsitystä strategisesta toimijuudesta.

Strategisen johtamisen – samoin kuin kaupunkien tulevaisuuden tekemisen – erilaisista lähestymistavoista on vaikea löytää toimijuuden ja konkreettisten toimijoiden tekemien kuvausten ja ymmärrysten pohdintaa. Vaihtoehtoisia johtajuustarinoita on tarjolla jonkin verran. Näitä saattaa löytää johtajien itsensä kirjoittamista elämäkerroista. Daltonin (1959, lainattu teoksessa Czarniawska-Joerges 1992), Mintzbergin (1973) ja Kotterin (1982) klassikkotutkimukset johtajien työstä kertovat toisenlaisesta johtamistyön maailmasta. Ei ole kuitenkaan kovin helppoa löytää tutkimuksia, joissa annettaisiin toimijoiden puhua omalla äänellään ja omasta näkökulmastaan. Strategiatutkimuksessa on harvoin kuunneltu strategian tekemisen työmyyriä – keskihoitoa, suunnittelijoita, rivityöntekijöitä, ja kaupungin tapauksessa virkamiehiä sekä valtuuston ja lautakuntien jäseniä. Välähdyksiä muiden kuin johtajien työstä erilaisissa organisaatioissa ja työhön liittyvistä ymmärryksistä voi lukea etnografisilla lähestymistavoilla tehdyistä organisaatiotutkimuksista (ks. esim. Kanter 1977, Barley 1980 ja Spytbey 1983, lainattu teoksessa Czarniawska-Joerges 1992).

METODINEN LÄHESTYMISTAPA JA AINEISTO

Puhutun strategian tutkiminen

Organisaatiot voidaan ymmärtää sosiaalisesti rakentuneina kielellisinä järjestelminä – teksteinä, tarinoina ja diskursseina (Hazen 1993). Strateginen johtaminen on myös verbaalista; sitä tehdään kirjoittaen ja puhuen. Strategian tekeminen kirjoittamalla ja puhumalla ovat jossain määrin erilaisia tekemisen tyylejä. Mikä toimii kirjoitetussa strategiana, ei välttämättä toimi puhuttuna ja päinvastoin (Barry & Elmes 1997). Kirjoitettu strategia on usein toimintaa yhtenäistävä, yksinäinen, tekninen, määrämuotoinen, normatiivinen, vaihtoehdoton, ulko- tai yläpuolelta kerrottu ja universaalille rationaliteetille perustuva. Kirjalliset strategiat on tyypillisesti tuotettu keskusjohtoisesti vaiheittaisen suunnitteluprosessin kuluessa (ks. esim. Mintzberg et al. 1998). Useat suomalaiset kaupunkistrategia-asiakirjat noudattavat muodoltaan, esitystavaltaan ja sisällöltään näitä perin-

teisiä kaavoja (Eriksson 1999; Eriksson & Lehtimäki painossa). Eri tyyllillä tehty strategia eroaa esimerkiksi sen suhteen kuinka 'kestävä' strategia on (vrt. Araujo & Easton). Kirjoitettuja strategioita jaetaan ja arkistoidaan, niihin viitataan muiden organisaatioiden strategioissa ja niistä saatetaan kirjoittaa organisaation historiaa (vrt. Latour 1986). Puhuttua strategiaa ei välttämättä dokumentoida millään tavalla.

Puhuttu strategia voi olla tutkijalle näkymättömämpi ja vaikeammin tavoitettava kuin kirjoitettu strategia, mutta ei välttämättä vähäisempi vaikutuksiltaan. Kirjoitettuun strategiaan verrattuna puhuttu strategia saattaa olla kontrolloimaton, epämääräinen, epävarma ja ristiriitainen. Puhuttu strategiasa kuvattavat ilmiöt ja asiat eivät välttämättä jäsenny strategiateorioiden eivätkä oppikirjojen mukaan samalla tavalla kuin kirjoitetuissa strategioissa. Puhuttu strategia voi myös olla toimijoille itselleen tutumpi, elävämpi ja todellisempi kuin yhtenäistetty sekä erilaisista näkökulmista ja erimielisyyksistä puhdistettu kirjoitettu strategia. Eräs syy siihen, että toimijat saattavat kokea puhutun strategian 'todenmukaisempana' voisi olla se, että ristiriidoissa ja erimielisyyksissä tulee esille paikallinen erityisyys (esimerkiksi kaupungin historiallinen ainutlaatuisuus), joka yleensä puuttuu puuttua kirjoitetusta strategiasta. Kirjoitetut strategiat eivät ole samanlaisia vain siinä, mitä niissä tehdään näkyväksi, vaan myös siinä, mitä niissä piilotetaan. Erityisesti piiloon jäävät paikalliset ongelmat ja konfliktit sekä niiden ratkaisemisen käytännöt (Griffiths 1998: 47).

Puhuttu strategia on luonteeltaan epävirallinen – se on 'vain' puhetta. Ehkä juuri tämän vuoksi strategian puhumiselle ei ole annettu strategisen johtamisen kirjallisuudessa samanlaista huomiota kuin strategioiden kirjoittamisen käytännöille. Strategiaprosessiin mukaan päässeet kuitenkin tekevät strategiaa puhumalla prosessin jokaisessa vaiheessa, suunnittelusta lähtien. Puhumista tapahtuu kokouksissa, palavereissa, esitelmissä sekä käytävillä, kahvikupin ääressä ja saunailloissa. Toisaalta, niin kirjoitettua kuin puhuttua strategiaa tekevät monet muutkin henkilöt kuin ne, jotka ovat mukana organisoidussa suunnitteluprosessissa. Strategioita muokataan esimerkiksi lehtien mielipidepalstoilla, tutkimusseminaareissa ja kansalaisyhteisökokouksissa.

Aineisto ja analyysi

Strategiatutkimukseen liittyvä tutkimushaastattelu on tilanne, jossa tutkija haluaa kuunnella

haastateltavan puhumaa strategiaa. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa tutkijan ja haastateltavan välisessä vuoropuhelussa rakentuu tulkintoja strategiatyön käytännöistä. Olemme Hanna Lehtimäen kanssa tutkineet Tampereen kaupungin vuonna 1997 julkaistua strategiaa ja tämän strategian tekemistä. Olemme haastatelleet ja 'kuulleet' useita toimijoita, jotka ovat olleet mukana organisoidussa strategiatyössä. Tutkimuksessamme olemme pyrkineet tekemään sellaisia haastatteluita, joissa puhetilanne etenee mahdollisimman pitkälle haastateltavan ehdoilla ja sanoituksilla. Olemme pyrkineet antamaan haastateltaville tilaa ilmaista ajatuksiaan ja käsityksiään strategiatyöstä. Haastatelluille on ilmoitettu etukäteen, että olemme yliopiston tutkijoita ja haluaisimme kuulla heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään Tampereen kaupungin strategias- ta. Ensimmäisessä kysymyksessä olemme yleensä pyytäneet haastateltavia kertomaan Tampe- reen kaupungin strategiasta omin sanoin. Tämän jälkeen haastattelut ovat edenneet vapaamuotoi- sesti siten, että haastateltavat ovat puhuneet paljon ja haastattelijat melko vähän, esittäen pieniä välihuomautuksia ja tarkentavia kysymyksiä.

Esitän tässä artikkelissa yhden Tampereen kaupungin virkamiehen haastattelusta kirjoittamani kertomuksen havainnollistamaan sitä, miten hänen tekemiään jäsenyksiä ja tulkintoja kaupunkistrategiasta ja kaupungin strategisesta joh- tamisesta voisi tutkia. Kertomuksen avulla pyrin antamaan lukijalle mahdollisuuden kuulla, miten virkamies tekee ymmärrettäväksi Tampereen kaupungin strategiatyöhön liittyviä toimia omasta näkökulmastaan. Esitän haastattelun tiivistet- tynä kertomuksena pääasiassa sen vuoksi, että virkamiehen anonymiteetti säilyisi. Vaikka olen tiivistänyt virkamiehen puhumaa strategiaa, esi- tän kuvauksen hänen kertomassaan järjestykses- sä ja mahdollisimman tarkasti hänen omilla sa- noituksillaan. Tekemässäni analyysissä olen käyt- tänyt alkuperäistä haastattelumateriaalia. Aineis- toa analysoidessani esitin sille kolme kysymys- tä: 'mikä puhutussa strategiassa jäsenyyttä kaupun- kistrategiaksi', 'minkälainen toiminta jäsenyyttä kaupungin strategisiksi johtamiseksi' ja 'mikä tekee strategiasta strategian'.

ERÄS KERTOMUS KAUPUNGIN STRATEGIASTA

Haastatellulla virkamiehellä on pitkä kokemus kaupunkipolitiikan tekemisestä ja virkamiehenä

toimimisesta. Hän kertoo haastattelussa kaupun- gissa tehdystä strategiatyöstä sujuvasti, vapaasti ja värikkäästi, paikoin jopa kriittisesti. Haastatte- lu alkoi haastattelijan repliikillä:

...että mulla ei oo mitään valmisteltuja kysymyksiä, että ihan vaan haluaisin kuulla sun kertomaa tästä Tampereen kaupungin strategiasta lähinnä. Että me on tutkittu nyt tässä vaiheessa Tampereen kaupun- gin ja Pirkanmaan liiton strategioita.

Strategiatyössä tapahtuneet muutokset

Virkamies kuvailee sitä, miten Tampereen kau- pungin ja Pirkanmaan liiton strategiat ovat yhtey- dessä toisiinsa. Tampere on veturi, joka määrit- tää koko maakunnan tulevaisuutta. Virkamies pohtii tehtiinkö nämä kaksi strategiaa oikeassa järjestyksessä: ensin maakunnan ja vasta sitten Tampereen kaupungin strategia. Toisaalta, jär- jestys ei ole niin tärkeä, koska kumpikaan stra- tegia ei tullut tyhjiöstä, vaan perustui aikaisem- mille ohjelmille. Nyt oli kysymys näiden ja niissä olevien sloganeiden tähän aikaan tuomisesta. Kummassakin strategiassa oli se vika, että ne lähtivät liikkeelle keskusjohtoisesti. Ensin tehtiin ylätasoinen juttu valmiiksi ja siitä johdettiin toimialo- jen strategiat, joissa pulmaksi tuli metodien kir- javuus.

Kaupungin johdon tietoisena tavoitteena oli li- sätä päätöksentekijöiden (valtuuston, kaupungin- hallituksen, valiokunnan ja keskushallinnon rahoit- tuksesta vastaavan tahon) tietämystä strategis- ta. Strategia-asiakirja oli osa samaan aikaan tehtyä päätöksentekijöiden oppikirjaa. Strategiapa- peri, joka saatiin aikaan on suhteellisen käyttö- kelpoinen, mutta hyödyllisintä strategiatyössä oli prosessi ja siihen liittyvä keskustelu. Asiakirjan tuottamisprosessissa keskinäiset eri tahot kävi- vät arvokeskustelua, joka pystyttiin viemään läpi tehokkaasti ja johon osallistui aika iso joukko ih- misiä.

Näin johdonmukaisesti vietyinä strategiaprose- si toi uutta Tampereen kaupungin toimintaan. Ennen kaupungin suunnittelutoimikunta harjoitti pienen karsinan pohdintaa, johon toimialojen vir- kamiehet osallistuivat jossain määrin. Mutta luot- tamusmiestaso oli valmisteluvaiheessa aika lai- la ulkona. Nyt lautakunnat käsitteli asiat hyvinkin perusteellisesti ja muutti myöskin (strategia-asi- kirjan) perustekstejä ja sitoutumisen taso oli aika hyvä. Eli strategiapaperi muuttui hyvään suun- taan. Strategian käyttökelpoisuus riippuu toisaalta jatkosta eli siitä pystytäänkö strategiaa uudista- maan sitten kun se tulee ajankohtaiseksi. Eli tu-

leeko strategiatyöstä pidempi prosessi vai kerta-loikkanen vaan.

Strategiatyön ongelmia

Haastattelijan kysyessä strategiatyön ongelmista, virkamies mainitsee kaksi asiaa: toisaalta, koko elämän kirjo pitäisi käsitellä ja arvottaa ja painottaa, ja toisaalta kaupungin pitäisi ottaa vastuuta todella laajasta alueesta. Avainasioiden löytäminen ja nostaminen on hankalaa ja sen lisäksi on taattava kaikelle muulle minimi. On poliittisesti mahdotonta tehdä sellaisia painotusratkaisuja, että hylätään tai lopetetaan jokin kaupungin toiminto. Tämä voi olla mahdollista joissakin marginaaliasioissa, mutta ei koskaan semmoisissa, joilla on taloudellista merkitystä. Kaupungissa on paljon pienryhmiä, joille eri asiat ovat tärkeitä. Tässä asiassa eivät auta mielipidetiedustelut ja niihin vetoaminen. Vaikka ei olisi kysymys strategisesti tärkeästä asiasta, aina löytyy äänekäs joukko puoltamaan jotakin asiaa ja viestintävälineet ovat täysin rinnoin mukana. Poliittinen päätöksenteko ei ole valmis kajoamaan tällaisiin ongelmiin – tämäntapainen arvokeskustelu on tuomittu, se on turhaa.

Kysyttäessä asiakirjan sanamuodoista, virkamies sanoo, että strategia-asiakirjojen pitää olla hyvää suomea ja yksiselitteisiä, ettei niitä voi tulkita. Toisaalta, asiakirjan sanamuotojen hiomiseen ei kannata aikaa tuhjata, koska strategia on suurin piirtein vanha silloin kun se on valmis. Uuden prosessin pitäisi alkaa silloin, vaikka strategia onkin pitkän tähtäyksen asia.

Miten strategia-asiakirjaa käytetään?

Kaupungin strategia on tavallaan myöskin kaupungin markkinointiasiakirja. Sitä käytetään elinkeinopolitiikassa, kerrotaan yrityksille ja rahoittajille ja muille että tähän suuntaan mennään ja näitä me halutaan. Kun tehdään budjettia katsotaan, että mitkä ovat painopisteet ja onko niitä riittävästi huomioitu. Samalla tavalla tehdään toimialoilla. Tällä hetkellä strategia on lepäävässä tilassa, muutoskeskusteluja ei käydä. Ne käynnistyvät uudelleen parin vuoden kuluttua kun uudet ihmiset tulevat sisään. Nelivuotisperiodi on aika luonteva aika kunnallisen toiminnan käyttöön. Strategian toteuttamiseksi se on kuitenkin liian lyhyt aika.

Kysyttäessä vetoavatko eri tahot siihen, mitä strategia-asiakirjaan on kirjoitettu, virkamies kiin-

nittää huomion ympäristönsuojelun keskusteluun Tampereella. Kaupungin strategiaan on kirjattu, että Tampere pyrkii olemaan ympäristönsuojelun kärkikaupunki ja että kaupungissa noudatetaan kestävä kehityksen periaatteita. Tällaiselle sloganille strategiapaperissa ei ole kuitenkaan sisällöllistä katetta. Tämä on johtanut siihen, että yleisessä keskustelussa kiinnitetään huomio kaikenlaisiin nippeliasioihin, ei osata erottaa strategisia asioita muista. Nippeliasioden pyörittelyllä vedetään alas kaupungin imago ja sen uskottavuus strategiassa.

Kaupunki ei etene strategiasuunnassa niin, että kaikki tapahtuisi sopusoinnussa, aina on syrjähyppyjä. Nämä johtuvat erilaisista intresseistä ja ajankohtaisista tarpeista, elämä on monimuotoista ja sen kirjo aika leveä. Ei pitäisi kuitenkaan tehdä uusia avauksia, jotka lisäävät ristiriitoja. Strategia-asiakirjasta ristiriitaisia asioita yritettiin perata pois systemaattisesti. Kovinkaan paljon asiakirjaan ei jäänyt sisällöllisesti ristiriitaisia tavoitteita, osittain kyllä sitä, että taloudellinen kehitys ja toiveet eivät kohtaa toisiaan. Strategia on hyödyllinen kehys, joka suuntaa resurssien käyttöä ja panostuksia.

Tampereen tapa toimia

Strategiapapereissa näkyy Tampereen kaupungin pitkä linja, joka on muunnettu tämän päivän tilanteeseen. Tällaisissa organisaatioissa on paljon sisällä kokemusta, joka välittyy strategiaan. Yksi jalka Tampereen tavassa toimia on pyrkimys laajapohjaiseen poliittiseen yhteistyöhön, josta seuraa tietty ennakkoluulottomuus ja nopeus. Virkamiehistöllä on liikkumavaraa ja mahdollisuus vaatia laajat valtuudet tehdä. Toinen jalka on kaupungin vahvan talouden korostaminen. Taloudenpito on varovaista. Investoinneissa käytetään yleensä omaa rahaa eikä lainakan-
taa ei ole päästetty kovin korkealle – ollaan valtakunnan keskiarvojen alapuolella. Verotaso on valtakunnan keskiarvossa ja kaikki toiminta asetetaan taloudellisesti. Tampere tuottaa laidasta laitaan palvelut halvemmalla kuin kaupungin vastaavankokoiset naapurit. Toisessa ääripäässä kysytään, onko nyt liian ahdasta (taloudellisesti). Tästä käydään melko voimakasta keskustelua. Kolmas jalka Tampereen tavassa toimia on maapolitiikka. Kaupungilla on aina ollut aika paljon omaa maata ja se on pystynyt hoitamaan kaa-voituksensa sitä kautta. Nyt ollaan siirtymässä tilanteeseen, jossa niin ei ole.

Strategiatyön hyöty kaupungille

Strategia on kaupungille hyödyllinen ja erityisesti se tapa, jolla kaikki olennaiset intressipiirit sidotaan keskusteluun, tuomaan mielipiteitä ja pohtimaan kokonaisuutta. Strategia on hyvä työkalu ja erityisesti prosessi on hyödyllinen. Prosessin sivutuotteena tulee paljon yhteistyötä. Ihmiset oppii tuntemaan toisensa ja keskeiset toimijat kasataan porukoihin. Sitten ne ehkä ymmärtävät, että voisivat joskus toistekin vaikka soittaa toisilleen ja etsiä tällaisen yhteyden. Strategiatyön yhteydessä klusterit ja osaamiskeskusohjelmat saavat uutta potkua.

Kysyttäessä ovatko strategiat tavallisille ihmisille hyödyllisiä, virkamies sanoo, ettei luota strategioihin tavallisen ihmisen papereina. Oli hyvä että Pirkanmaan maakunnan strategia jaettiin jokaisen postiluukuun, mutta tällaiset viestit eivät aukea kuin pienelle porukalle. Tavalliselle ihmiselle olisi ehkä tärkeätä lukea strategian otsikot, joista voi havaita tietoyhteiskunta-asian tärkeyden. Strategia auttoi Tamperetta pääsemään ainakin tietoyhteiskuntaan vievän junan perävauunuun ja Nokia sekä muut suuret informaatioteknologiayritykset kiinnostuivat Tampereesta. Heille strategia kertoi jotakin, vaikka ei ehkä tavalliselle ihmiselle.

Strategia kertoi myös kaupungin omalle väelle jotakin. Tämä on olennaisimpia muutoksia sen vuoksi, että kaupungin on ollut vaikea irrottautua savupiipputeollisuuden perimästä. Aikaisemmin kaupungintalollakin katsottiin ensin Lokomon, Tampellan ja Valmetin intressiä, sitten tulivat takitehtaat ja kenkätehtaat ja vasta sitten katsottiin, että olisiko jotakin muutakin maailmaa olemassa. Strategiatyö on oleellisesti muuttanut suhtautumista tulevaisuuteen kaupungintalolla. Strategiaperissä on julkilausuttuna yhteinen tahto, joka on tavallaan itsestään selvyys. Tämän jälkeen ei enää tarvitse perustella, että miksi tässä on nämä asiat – eikä kukaan väitä vastaan.

TAMPEREEN KAUPUNGIN STRATEGIAN TEKEMINEN

Aineistoa analysoidessani esitin sille kolme kysymystä: 'mikä puhutussa strategiassa jäsenyyt kaupunkistrategiaksi', 'minkälainen toiminta jäsenyyt kaupungin strategiseksi johtamiseksi' ja 'mikä tekee strategiasta strategian'.

Mikä on kaupunkistrategia?

Virkamiehelle 'kaupunkistrategia' on ensisijaisesti strategian laatimisprosessin lopputuotos eli strategia-asiakirja. Asiakirjalla on monta tärkeää tehtävää. Asiakirjaan kirjoitetaan kaupungin omat 'sloganit', jotka ovat peräisin aiemmista ohjelmista. Asiakirjan laatimisprosessissa tarkistetaan, että 'sloganit' ovat ajankohtaisia ja mietitään, miten niitä voi kehittää. Asiakirja antaa kaupungin toiminnalle kehityksen, siinä esitetään tavoitteita, se suuntaa resurssien käyttöä ja panostuksia. Asiakirjassa tarkastellaan kaikki kaupungin kannalta tärkeät alueet ja kerrotaan, miten ne hoidetaan. Kaupungin asioista on asiakirjaan löydettävä ja nostettava avainasiat, mutta muillekin asioille on taattava minimi. Budjettikirjan rakenteessa katsotaan onko strategiassa valittuja avainasioita huomioitu riittävästi. Kirjoitettu strategia on kaupungin imagon kannalta tärkeä. Asiakirjaa käytetään kaupungin markkinointi-asiakirjana: sen avulla kerrotaan yrityksille ja rahoittajille mihin kaupungissa ollaan menossa. Asiakirjaa ei tehdä niinkään kaupunkilaisille kuin paikallisille yrityksille ja kaupungin omalle henkilökunnalle.

Mitä on kaupungin strateginen johtaminen?

Virkamiehen näkökulmasta kaupungin strateginen johtaminen on monimuotoista toimintaa. Se jakautuu kahteen eri pituiseen prosessiin. Lyhyempi prosessi on se, jossa kirjoitetaan kaupungin strategia-asiakirja. Tämä prosessi päättyy siihen, kun asiakirja on valmis. Tällöin se on virkamiehen mukaan myös jo vanha ja uuden kirjoitusprosessin pitäisi alkaa. Pidempi prosessi on se, jossa asiakirjan sisältöä tarkastetaan noin neljän vuoden välein, eli aina kaupungin valtuuston vaalien jälkeen.

Strateginen johtaminen on virkamiehelle väline, jonka avulla on saavutettu monenlaisia asioita. Tampereella strateginen johtaminen on uudistanut kaupungin toimintaa ja imagoa sekä avannut väylän kommunikoida vakuuttavasti paikallisten yritysten kanssa. Strategian tekeminen on lisännyt keskustelua ja yhteistyötä kaupungin organisaation sisällä ja muuttanut asenteita kaupungintalolla. Virkamiehen näkökulmasta kaupungin henkilökunta ei niinkään keskustele ja tee yhteistyötä, jotta kaupungille saataisiin strategia. Päinvastoin, kaupungille tehdään strategiaa, ja tämän avulla on saatu aikaan entistä laajempaa keskustelua ja yhteistyötä kaupungin oman or-

ganisaation sisällä. Virkamiehen näkökulmasta strateginen johtaminen on ensisijassa kaupungin oman organisaation toiminnan muokkaamista. Ympäristöön strategien johtaminen suuntautuu pääasiassa elinkeinotoiminnan osalta.

Kaupungin strategista johtamista on myös erilaisuuden kanssa eläminen. Virkamies tunnistaa strategiatyön tekemisen keskeiseksi ongelmaksi sen, että kaupungin tulevaisuuteen on monta erilaista näkökulmaa ja että nämä kaikki pitäisi ottaa strategiassa huomioon. Erityisen ongelmallisia ovat pienten (kansalais)ryhmien mielipiteet, joissa vedotaan strategian sisältöön. Kaupungilla ei ole toimivia käytäntöjä sen suhteen, miten ristiriitoja sovitellaan kaupunkilaisista koostuvien pienryhmien kanssa. Strategia-asiakirjoista ristiriidat perataan pois. Kun strategista johtamista jäsennetään kaupungin oman organisaatioon kohdistuvana toimintana, on ymmärrettävää, että muut sidosryhmät eivät ole laajasti mukana jäsennyksessä. Tällainen lähtökohta selittää sitä, että kaupunkilaisia ei hahmoteta strategian tekijöinä tai 'intressipiireinä' vaan 'ulkopuolisina tahoina'.

Mikä tekee strategiasta strategian?

Tällaisissa ... organisaatioissa on aika paljon kokemusta sisällä kuitenkin... Näistä jopa välittyä siihen ilman muuta jotakin. Se musta noissa papeissa näkyy myöskin tämmönen Tampereen kaupungin pitkä linja. Eli se tapa toimia. On sit...vaan...muunnettu tota noin päivän tilanteeseen.

No sanotaan että ... mää haluan että on hyvää suomaa ja ihmiset ymmärtää mistä on kysymys. Et ne on yksiselitteisiä. Että niitä ei voi tulkita, se ois must tärkeä...

...siinä se on lausuttuna...yhteisenä tahtona julki se, mitä oli aikasemmin jo vähän aloteltu kylläkin, että voi tietysti ajatella että toisaalta siinä on kirjattu se mitä muutenkin tehtiin, mutta että kyllä se musta niinkun on, et se on tavallaan itsestään selvyyys. Ei tarvi perustella että miks tää on...

Virkamiehen näkökulmasta kaupungin strategia kertoo pitkästä linjasta, organisaation kokemuksesta ja Tampereen tavasta toimia tuotuna nykyaikaan, jota hänen puheessaan edustaa tietoyhteiskuntakehitys. Virkamiehelle kaupungin strategiaa ei ole ilman strategiapaperia, strategia-asiakirjaa. Puhuttu strategia ei ole strategia. Toisaalta, asiakirja on strategia silloin, kun se ilmaisee yhteisen tahdon, joka on yksiselitteinen, ymmärrettävä ja niin selvä, että se on itsestään selvyyys. Strategioita ei pidä pystyä tulkitsemaan.

Virkamiehen näkökulmasta ero puhutun ja kir-

joitetun strategian välillä on selvä; näillä kahdella on eri tarkoitus ja tehtävä. Strategian kirjoittamisen käytännöt hallitsevat strategian sisältöä, sitä mitä strategia-asiakirjaan kirjoitetaan ja miten asiat esitetään. Strategia-asiakirjan kirjoittamisprosessi on strategisen johtamisen keskeinen toiminto, ei niinkään asiakirjassa ilmaistujen asioiden toteuttaminen. Asiakirjassa ilmaistujen asioiden toteuttaminen on vaikeaa ja toisaalta, monet asiat ovat jo vanhoja kun asiakirja on valmis. Puhuttua strategiaa tehdään sekä kaupungin organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Kaupungin organisaation sisällä strategian puhuminen edistää keskustelua ja yhteistyötä kaupungin omassa organisaatiossa. Kaupunkilaisten tai aktivistiryhmien puhuma strategia ei määrity strategiaksi. Loppujen lopuksi, strategiasta tekee strategian se, kuka puhuu tai kirjoittaa strategiaa.

LOPUKSI

Tässä artikkelissa kuunneltiin yhden virkamiehen jäsennyttä ja ymmärrystä kaupunkistrategian tekemisen käytännöistä. Näinkin pienellä aineistolla voi kiinnittää kaupunkien strategisen johtamisen tutkimuksellisen huomion strategian tekemisen paikallisiin käytäntöihin. Virkamies-toimija ei jäsennä kaupunkistrategiaa ja sen tekemistä (pelkästään) yhdenmukaisena ja paikallisuudesta irrotettuna toimintana. Jäsennyksessä on yhdenmukaistavaa retoriikkaa (tietoyhteiskuntakehitys, paikan markkinointi), mutta myös yhdenmukaisuuden vastustamista (Tampereen tapa toimia). Analyysi osoittaa, kuinka strategian tekijä yhdistää tulkinnoissaan paikallisia käytäntöjä globaaleihin kehityssuuntiin kuunnellen ja tuottaen tutkintoja, jota strategia-asiakirjojen määrämutoiset ja yhdenmukaistetut kirjoittamiskäytännöt eivät tavoita. Laajemman aineiston analyysi osoittaisi, että – vaikka puhutussakin strategiassa on yhdenmukaisuutta – jokaisella toimijalla on kuitenkin oma äänensä, jossa voi kuulla hänen (kehollisen) kokemuksensa ja tulkintansa strategiasista (vrt. Hazen 1993).

Kaupunkien samanlaistuminen ja strategia-asiakirjojen yhdenmukaistuminen on aiemmassa tutkimuksessa koettu ongelmalliseksi (Oatley 1998a; Vehviläinen & Eriksson 1999). Tässä artikkelissa esitetyn perusteella puhutun strategian kuunteleminen näyttäisi antavan jonkin verran enemmän tilaa monimuotoisuudelle ja erilaisille strategiatulkintoille. Tämän perusteella voi kysyä, onko järkevää kirjoittaa strategia-asiakirjoja? Tai ainakin, pitäisikö kaupunkistrategioiden puhumi-

seen kiinnittää lisääntyvää huomiota kirjoittamalla tehtävän strategiayön ohella? Toisaalta virkamiehen kuvaus strategiasta jäsentää kaupungin strategisen johtamisen erityisesti asiakirjojen tuottamiseksi. Hänen näkökulmastaan puhuttu strategia ei ole strategista johtamista eikä strategiaa. Virkamies tuo myös monella tavalla esiin kirjoitetun strategian hyödyn kaupungin markkinointiasiakirjana, viestinnän välineenä ja imagon rakentajana. Virkamiehen näkökulmasta kirjallisella ja puhutulla strategialla on – paitsi omat tyyliensä ja käytäntönsä – myös erilaiset tehtävät.

Vaikka kaupunkien ja alueiden strategisen johtamisen tutkimus ja opetus korostaa nykyään keskustelua, kommunikaatiota ja neuvottelua (esim. Healey 1995; 1997, Sotarauta 1996, Mäkinen 1999), on keskustelun ja vuoropuhelun, ja yleensäkin puhutun strategian käytäntöihin kiinnitetty yllättävän vähän huomiota (kaupunki)strategioiden tutkimuksessa. Hyvin vähän tiedetään siitä, miten kaupunkistrategioita (kirjallisia tai puhuttuja) tekevät erilaiset toimijat (kaupunginjohtajat, virkamiehet, luottamushenkilöt, lautakuntien jäsenet, sidosryhmien edustajat) toimivat arkisessa – ei aina kovin sankarillisessa – strategiayössään. Minkälaista strategioiden tekemiseen liittyvää osaamista eri toimijoilla on, miten saadaan kokemuksia strategian tekemisestä, ja miten näitä kokemuksia käytetään eri tilanteissa?

Kaupunkistrategioiden tutkimuksen suuntaaminen strategian tekemisen käytäntöihin; toimijoiden omiin kuvauksiin ja tulkintoihin edellyttää uusien tutkimuksellisten lähestymistapojen omaksumista. Erilaisten teksti- ja haastatteluaineistojen laadullinen analyysi antaa mahdollisuuksia tutkia strategiayön käytäntöjä, myös toimijoiden omia jäsennyksiä. Tällaiseen aineistoon voisi yhdistää havainnointiin perustuvaa materiaalia strategiayön 'luonnollisista' tilanteista – seminaareista, koulutustilaisuuksista, valtuuston ja lautakuntien kokouksista. Erilaiset etnometodologiset lähestymistavat – esimerkiksi osallistuva toimintatutkimus ja vuorovaikutteisten keskustelutilanteiden yksityiskohtainen analyysi – antaisivat runsaasti aineistoa pohtia sitä, minkälaisia tilanteisia tulkintoja toimijat tekevät strategiaprosessissa ja minkälaisia paikallisia käytäntöjä syntyy esimerkiksi erilaisia näkökulmia omaavien toimijoiden kuulemiseksi.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus. Tampere, Vastapaino 1993.

- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh.: Making Sense of Management. A Critical Introduction. Sage Publications, London 1996.
- Andersson, Harri: Sosiaalinen kaupunki. Kaupunkisuunnittelun 'unohtunut' utopia. Hyvinvointikatsaus (1998):1, s. 22–27.
- Araujo Luis & Easton Geoff: Strategy: Where is the Pattern?, Organization, Vol. 3 (1996): 3, s. 361–383.
- Barry D. and Elmes M.: Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse, Academy of Management Review, (1997): 22, s. 429–452.
- Borja, J. & Castells, M.: Local & Global. Management of Cities in the Information Age. Earthscan Publications, London 1997.
- Czarniawska-Joerges B.: Exploring complex organizations. A cultural perspective. Newbury Park, CA, Sage 1992.
- Eriksson Päivi & Lehtimäki Hanna: 'Strategic management of the local information society. A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents. Hallinnon Tutkimus, 1998(4), s. 290–301.
- Eriksson Päivi – Lehtimäki Hanna: Strategy Rhetoric in City Management. How the central presumptions of strategic management live on? Scandinavian Journal of Management, painossa.
- Eriksson Päivi: ...on aika tehdä lopullinen ratkaisu... Strateginen johtaminen ja osallistuminen tietoyhteiskunnan kaupungeissa. Teoksessa: Päivi Eriksson & Marja Vehviläinen (toim.) Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinat. SoPhi, Jyväskylä 1999, s. 32–52.
- Fairclough, Norman: Miten media puhuu. Vastapaino, Tampere 1997.
- Garfinkel H. & Lynch, M. & Livingston, E.: The work discovering science constructed with materials from the optically discovered pulsar, Philosophy of Social Sciences, Vol. 11 (1981), s. 131–158.
- Griffiths, R.: Making Sameness: Place Marketing and the New Urban Entrepreneurialism. In: N. Oatley (ed.) Cities, Economic Competition and Urban Policy. Paul Chapman Publishing, London 1998, s. 41–57.
- Hazen, Mary A.: Towards Polyphonic Organization, Journal of Organizational Change, Vol. 6 (1993): 5, s. 15–26.
- Healey, Patsy: The Argumentative Turn in Planning Theory and its Implication for Spatial Strategy Formation. Teoksessa: Are Local strategies Possible? – Scrutinising Sustainability. Toim. Terttu Pakarinen & Helena Ylinen. Tampere University of Technology, Department of Architecture. Urban Planning Publications 29. Tampere, 1995.
- Healey, Patsy: Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies. Macmillan Press, London, 1997.
- Hussey David: Strategic Management from theory to implementation. Butterworth-Heinemann, Great Britain, 1998.
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan: Exploring Corporate Strategy. Text and Cases. Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1997.
- Kanter, Rosabeth Moss: The Men and Women of the Corporation. New York, Basic Books, 1977.
- Knights, D. & Morgan, G.: 'Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique, Organization Studies 1991(12), s. 251–73.
- Kotter, John P.: The General Managers. Free Press, New York, 1982

- Latour, Bruno (1986) Visualization and cognition: thinking with eyes and hands. Teoksessa: Henrika Kucklick & Elisabeth Long (eds.) Knowledge and Society: Studies in the Sociology of Culture Past and Present, Vol 6. JAI Press, Greenwich Connecticut, s. 1–40.
- Lehtimäki Hanna: Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. Teoksessa: Päivi Eriksson & Marja Vehviläinen (toim.) Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinat. SoPhi, Jyväskylä 1999: s 53–73.
- Mintzberg Henry: The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, Prentice Hall 1973/1980.
- Mintzberg, Henry: Crafting Strategy. Harvard Business Review, July – August (1987), s. 65–75.
- Mintzberg, Henry & Ahlstrand Bruce & Lampel Joseph: Strategy safari. Hemel Hempstead, The Free Press, 1998.
- Mäkinen Marko: Yhteisöaluepolitiikan periaatteiden teoreettinen erittely ja soveltaminen Suomessa. Acta Universitatis Tamperensis 691, 1999.
- Oatley, Nick (ed.): Cities, Economic Competition and Urban Policy. Paul Chapman Publishing, London 1998a.
- Oatley, Nick: Contemporary Urban Policy: Summary of Themes and Prospects. In: N. Oatley (ed.) Cities, Economic Competition and Urban Policy. Paul Chapman Publishing, London 1998b, s. 201–217.
- Pietiläinen Tarja: Tietoteollisuus kaupunkistrategioissa – tulevaisuuden liiketoimintaa naisryttäjille? Teoksessa: Päivi Eriksson & Marja Vehviläinen (toim.) Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinat. SoPhi, Jyväskylä 1999a: s. 74–98.
- Pietiläinen Tarja: Kaupunkistrategioiden maskuliinisuus. Hallinnon tutkimus 4(1999b).
- Pettigrew, A.: The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI. Blackwell, Padstow, 1985.
- Pettigrew, A. & Whipp, R.: Managing Change for Competitive Success, Basil Blackwell, Oxford, 1991.
- Porter, Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York 1985.
- Porter Michael: The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York 1990.
- Porter Michael: The Competitive Advantage of the Inner City. Harvard Business Review, May–June (1995), s 55–71.
- Quinn, James B.: Strategies for Change: Logical Incrementalism. Irwin, Homewood: Illinois, 1980.
- Sackmann, Sonja A.: Uncovering Culture in Organizations, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 27, (1991):3, s. 295–317.
- Seppälä Raimo Hyökkäävä puolustaja. Maakunnan selviämistaistelu ja Tampereen kauppakamari 1918–1998. Otava, Keuruu 1998.
- Sotarauta Markku: Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohdana. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta Futura Fennica n:o 6. Finnpublishers Oy, Tampere 1996.
- Weick, Karl: Sensemaking in Organizations, Sage, London 1995.
- Whittington Richard: What is Strategy and does it matter? Routledge, London 1993.
- Whittington Richard: Strategy as Practice. Long Range Planning, Vol. 29 (1996):5, s. 731–735.