

Kaupungin elinkeinostrategian maskuliinisuus

– strategisen johtamisen näkymätön sukupuoli

Tarja Pietiläinen

ABSTRACT

MASCULINITY IN THE CITY STRATEGY FOR TRADE AND COMMERCE – the invisible gender of strategic management

This paper explores the connections between masculinity and strategic management. After introducing a discourse perspective on studying strategy as a text, a framework for theorizing gender and masculinity as 'doing' is introduced. In the second part, city strategy text for trade and commerce is analysed. The analysis shows that masculinity is intertwined with instrumentality, rationality, competitiveness and domination of strategic management.

Key words: city strategy, strategic management, gender, masculinity, discourse

JOHDANTO

Maskuliinisuus nivoutuu strategiseen johtamiseen näkymättömästi. Strateginen johtaminen näyttää sukupuolineutraalilta toiminnalta, mutta itse asiassa strateginen johtaminen on historiallisesti miehinä todellisuus arvostuksineen, mielikuvineen ja toimintatapoineen. Olemme vain tottuneet puhumaan siitä yleisinhimillisenä ja kaikille ihmisille samana toimintana. Suuntaamalla tutkimusta strategisen johtamisen sukupuolta ja nimenomaan piiloista maskuliinisuutta tuottaviin prosesseihin on mahdollista puuttua myös niihin odottamattomiin seurauksiin, joita maskuliinisuuden keskeisyys, mutta näkymättömyys strategisessa johtamisessa tuottaa. Kaupunkien strategiat tuottavat esimerkiksi tietoteollisuuden yrittämisestä miestyypillistä liiketoimintaa ja naistyyppilliselle yrittämiselle näyttää jäävän kapea toimintatila paikallisen tietoyhteiskunnan keskeisessä liiketoiminnassa. (Pietiläinen 1999.)

Strategiatutkimuksen kriittisissä analyyseissa on tuotu esiin strategisen johtamisen maskuliinisuus toteamalla asiantila (Alvesson & Willmott

1995, 99), osoittamalla strategia-ajattelun vahvistavan tietäntyyppistä maskuliinista identiteettiä (Knights & Morgan 1991, 264) ja erittelemällä strategisen johtamisen tuottamaa maskuliinisuutta (Kerfoot & Knights 1993 ja 1996). Maskuliinisuuden ja strategisen ajattelun merkitys yhteys tuntuu samalla sekä itsestään selvältä että vaikeasti käsitteellistettävältä. Collinson ja Hearn (1994, 3) esittävät ristiriitaisen tilanteen olevan seurausta miehen ja maskuliinisuuden kategorioiden samanaikaisesta näkyvyydestä ja näkymättömyydestä: mies ja maskuliinisuus ovat useimmiten keskeisellä sijalla tutkimuksessa, mutta eivät kuitenkaan analyysin kohteita. Strategiatutkimuksen siirtyminen miehen ja maskuliinisuuden itsestäänselvyytenä ottamisesta kategorioiden nimenomaiseen tutkimiseen edellyttää niiden luonnollisuuden kyseenalaistamista (emt., 5).

Kaupunkien strategiadokumenttien laatijat tuskin työntävät tarkoituksella naisten yrittäminen paikallisen elinkeinoelämän marginaaliin, sillä sukupuolen tekemisen prosessit ovat harvoin johdettavissa toimijoiden tietoista tarkoituksista. Onkin perustellumpaa olettaa, että miestyypillistä yrittämistä suosivat määritelmät ovat yhteydessä strategiseen lähestymistapaan sisäänkirjoitautuneeseen maskuliinisuuteen, jota strategioiden laatijat huomaamattaan uusintavat käyttäessään strategiatyössään viitekehikon oppeja ja tekemisen tapoja. Näin ymmärrettynä sukupuolistamisen prosessit punoutuvat strategisen johtamisen tiedon tuotantoon, itsestään selviksi koettuihin ajattelumalleihin, toimintatapoihin, työnjakoihin ja arvojärjestyksiin (ks. esim. Kinnunen & Korvajärvi 1996; Koivunen & Liljeström 1996).

Kaupunkien strategiainnille on tyypillistä, että koko organisaatioita koskevan strategian lisäksi eri toimialat tekevät omaa strategiatyötään kaupunkistrategian antamien suuntaviivojen mukaisesti. Olen kiinnostunut elinkeinokeskuksen laatimista elinkeinostrategia-asiakirjoista. Strategisen johtamisen viitekehys ei ole neutraali 'työkälu' elinkeinokeskuksen työssä, vaan se aktiivisesti

ohjaa strategisilla käytännöillään tarkastelemaan paikallista elinkeinoelämää tietynlaisena, näkemään tietyt tekijät merkityksellisinä ja huomion arvoisina (vrt. Knights & Morgan 1990, 476). Elinkeinoakeskuksen laatimissa strategiadokumenteissa tuotetaan paikallisesta elinkeinoelämästä ja sen tulevaisuuden kehityslinjoista tietynlaisia käsityksiä, jotka ovat merkittäviä ja vaikuttavia kannanottoja paikalliseen yrittämiseen. Kannanotoilla on materiaalisia seurauksia sekä nykyisille yrittäjille ja yrityksille että tulevaisuuden yrittämiselle, kun kaupungin elinkeinopolitiikkaa harjoitetaan elinkeinostrategiassa ilmenevien strategisten valintojen pohjalta.

Pohdin työssäni strategisen johtamisen maskuliinisuutta. Kysyn, miten maskuliinisuus nivoutuu strategisen johtamisen klassiseen johtamistapaan elinkeinostrategiakertomuksessa. Kysymykseen pyrin vastaamaan analysoimalla elinkeinostrategiadokumentin ja sen analyysiosan pohjalta tiivistämäni elinkeinostrategiakertomusta.

AINEISTO JA STRATEGINEN KIELENKÄYTTÖ

Olen rakentanut strategisen johtamisen maskuliinisuuden analyysia varten elinkeinostrategiakertomuksen Tampereen kaupungin elinkeinostrategiadokumentista (35 sivua) ja asiakirjan analyysiosasta (74 sivua). Kertomus koostuu asiakirjoista valitsemistani virkkeistä, lauseista ja tekstikokonaisuuksista (kappaleita ja niiden osia), jotka olen yhdistänyt jatkuvaksi ja eteneväksi kertomukseksi. Olen pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan säilyttämään valitsemiäni tekstiosien kielenkäytön, mutta en alkuperäistä järjestystä. Kertomus on sijoitettu kehyksiin, jotta se erottuu analyysistä. Kokonaiskuvan kertomuksesta saa lukemalla kehyksiin sijoitetun tekstin järjestyksessä.

Yhdyn työssäni diskurssiteoreettiseen kielinäkemykseen, jonka keskeinen käsite on diskurssi. Diskurssille on ominaista, että ne »muotoilevat omat tiedon kohteensa ja omat subjektinsa. Niillä on oma käsitejärjestelmänsä, ne noudattavat omaa logiikkaansa ja toimivat omien ilmaismuotojensa avulla sekä luovat oman tapansa tunnistaa mikä on 'totta' ja sukevat pois mikä on 'virheellistä' niiden oman totuusjärjestelmän puitteissa. Ne luovat säännöillään tilan, jossa tietyt väitteet voidaan ilmaista.» (Hall 1992, 345, siteerattu Lehtonen 1996, 68). Diskurssi sisältää myös ne institutionalisoituneet tavat, joilla strategista puhetta ja tekstiä voi tuottaa tai keskustelua käy-

dä (vrt. Arppe 1992, 192). Institutionalisoituneet tavat (esim. SWOT-analyysi, elinkeinojen toimialatarkastelu) vahvistavat, arvottavat ja hierarkisoivat strategisen johtamisen ajattelutapoja, käsityksiä ja olettamuksia. Diskursseja tuotetaan ja uusinnetaan kielenkäytössä. Kielenkäyttö operoi merkityksillä, joiden muodostamia merkityskimppuja diskurssit ovat. (Jokinen & Juhila & Suoninen 1993.)

Elinkeinostrategia-asiakirjoissa käytetään strategista kieltä tamperelaisen elinkeinotodellisuuden kertomiseen. Strategisen johtamisen diskurssi on tarjoutunut strategian tekijöille resurssiksi, josta ammentaa merkityksiä dialogin käymiseen elinkeinotodellisuuden kanssa. Diskurssinäkemys mahdollistaa analyttisen tarttumisen siihen, millaiseksi strategiadiskurssi tuottaa paikallisten elinkeinojen todellisuuden. Tuottamisen prosessissa sosiaaliset suhteet järjestyvät strategiadiskurssille ominaisiin järjestyksiin, joten strategisella kielenkäytöllä on aina valtavaikutuksia. Valta jäsenyyttä diskurssiteoreettisessa näkökulmassa tiedon tuannon erottamattomaksi osaksi (Mills 1997). Strategisen johtamisen diskurssi ohjaa elinkeinostrategian laatijoita tuottamaan tietynlaista näkemystä tamperelaisesta elinkeinotodellisuudesta ja luomaan tietyyntyyppistä suhdetta kaupungin (elinkeinoakeskuksen) ja elinkeinojen välille. Näkemys elinkeinoista muodostuu sen tiedon perusteella, joka strategiadiskurssissa määritetty oikeaksi, todelliseksi ja järkeväksi – ylipäätään tietämisen arvoiseksi strategian laatijan näkökulmasta.

Tampereen elinkeinoakeskuksen strategiadokumenteissa kunnan todellisuutta lähestytään strategisen johtamisen klassisesta viitekehikosta (vrt. Eriksson & Lehtimäki, painossa). Käsiteltävät teemat on elinkeinostrategiadokumentissa ja analyysiosassa ryhmitelty selkeästi ja johdonmukaisesti ja kieli on sujuvaa, hyvin kirjoitettua asia-suomea. Konstruoimani elinkeinostrategiakertomus on tiivistelmä, joten valintani tekevät oikeutta vain tietyille asioille. Olen valinnut sellaista kielenkäyttöä dokumenteissa, jolla keskeisesti rakennetaan strategisen johtamisen diskurssia (Knights & Morgan 1991). Tällaista kielenkäyttöä ovat teksteissä toistuvat tavat ilmaista klassisen suunnittelukoulukunnan strategisen johtamisen ajattelutapoja, käsityksiä ja olettamuksia. Katson klassisen suunnittelukoulukunnan strategisen ajattelun ilmentävän yleisesti strategisen johtamisen diskurssia omine erityispiirteineenkin (esim. suunnittelun ja vaiheittaisen etenemisen korostaminen). Strategisen johtamisen tutkimuksessa on toisistaan eroavia ja toisiaan kritisoivia tutkimussuuntia (ks. Whittington 1993; Minzberg

et. al 1998), mutta eri suuntien on esitetty olevan hyvinkin samanlaisia perusolettamuksiltaan (Alvesson & Willmott 1995).

MASKULIINISUUS

Collinsonin ja Hearnin (1996b, 12–17) tekemän katsauksen mukaan on kiinnostus johtamisen ja maskuliinisuuden (sukupuolen) yhteyden tutkimukseen alkanut kasvaa viimeisen vuosikymmenen aikana, vaikkakin tutkimuksia on edelleen vähän. Tutkijoiden aiheesta toimittamassa teoksessa (1996a) artikkeleiden teemoja ovat muun muassa klassisten byrokratiatekstien näennäisen sukupuolettomuuden yhteys maskuliinisuuteen (Morgan 1996), laskentatoimen maskuliinisuudet ja niiden seuraukset laskentatoimen käytännöissä (Lehman 1996) ja miesjohtajien väliset tunnesiteet (Roper 1996). Omassa työssäni keskeisiä tutkimuksia ovat Hollwayn (1996) artikkeli puolustautuvista maskuliinisuuksista (defensive masculinities) ja feminiinisen poissulkemisesta, Seidlerin (1994) tutkimus sosiologisten teorioiden maskuliinisuuksista ja Kerfootin ja Knightsin (1993, 1996 ja 1998) empiriseen aineistoon perustuvat artikkelit strategisen ja modernin johtamisen maskuliinisuudesta ja maskuliinisuuden merkitysten muutoksesta. Viimeksi mainittujen tutkimusten vaikutus omaan työhöni on näkyvä, sillä aineistoanalyysiini edetessä tuli yhä selvemmäksi, että elinkeinostrategiakertomuksessa maskuliinisuus nivoutuu strategiseen johtamiseen Kerfootin ja Knightsin esiin nostamissa instrumentaalisuudessa, rationaalisuudessa, kontrollissa ja kilpailullisuudessa. Oma työni suhteutuu edellä mainittuun tutkimukseen siten, että pyrin näyttämään analyysissä, miten aiemman tutkimuksen esiin tuomat maskuliinisuuden ulottuvuudet nivoutuvat strategiseen johtamiseen tietyssä kontekstissa.

Elinkeinostrategiakertomuksen kielenkäytöllä tuotetaan monien muiden asioiden ohella myös käsityksiä sukupuolesta. Erilaiset ilmiöt (johtaminen), käsitteet (tunne) sekä ajattelu- ja toimintatavat (objektiivinen analyysi) liitetään kielenkäytössä merkitysyhteyksiin, jotka määrittävät kyseisiä ilmiöitä, käsitteitä sekä ajattelu- ja toimintatapoja feminiiniseksi ja/tai maskuliiniseksi. Strategisen johtamisen kieli tuntuu tarjoutuvan elinkeinostrategisten tekstien laatijoille ja lukijoille sukupuolettomaksi 'välineeksi' elinkeinotodellisuuden merkityksenantoon. Itse asiassa strategisen johtamisen diskurssissa tuotettuihin suhteisiin, arvojärjestyksiin ja erontekoihin nivoutuu myös suku-

puoli. Vaikkakin sukupuoli saa merkityksiä feminiinisuuden ja maskuliinisuuden välisen suhteen määrittelyissä – toista ei voi käsittää ilman toista (esim. Kessler & McKenna 1978; Fox Keller 1988; Hekman 1991) – keskityn työssäni maskuliinisuuden ja strategisen johtamisen suhteen analysoimiseen.

Strategisen johtamisen diskurssissa näyttäytyy maskuliinisuuden osalta Collinsonin ja Hearnin (1994) esittämä paradoksi: maskuliinisuus on keskeisellä sijalla kielenkäytössä, mutta ei kuitenkaan sen julkilausuttu kohde. Elinkeinostrategiadokumenttien kielenkäyttö tuntuu ensi luealta kertovan enemminkin yleisistä liiketaloudellisista ilmiöistä, käsitteistä ja ajattelutavoista kuin miehiseksi ymmärrettävistä määrityksistä. Näennäinen sukupuolineutraalius rakentuu monissa muissakin teksteissä juuri kyseisellä tavalla: miehinen ymmärretään yleisesti inhimilliseksi ja ei-sukupuoliseksi (Engelberg 1993; Lehtonen 1995, 18–19). Pyrin pääsemään elinkeinostrategia-asia-kirjojen sukupuolineutraaliuteen analyttisesti käsiksi ottamalla työssäni maskuliinisuuden muotoutumisen analyysin kohteeksi. Esimmärykseni on, että maskuliinisuus jäsenyy suhteessa strategiadiskurssin ajattelutapoihin, olettamuksiin ja ilmaisumuotoihin.

Puhun työssäni tarkoituksellisesti maskuliinisuudesta, en miehistä tai miehestä. Käsitteenä maskuliinisuus mahdollistaa sukupuolinäkemyksen, jossa maskuliinisuuden (tai oikeammin maskuliinisuuksien) ja ruumiillisten miesten välistä suhdetta ei pidetä itsestään selvänä ja luonnollisena. Nimittäin se, mikä määrittäytyy 'oikeaksi' miehenä oloksi vaihtelee huomattavasti ajallisesti ja paikallisesti, jopa tilanteisesti (Lehtonen 1995; Hearn 1997; Kerfoot & Whitehead 1998), riippuen siitä, miten »miehet identifioivat itsensä kulttuurissa käypiin maskuliinisuuden malleihin» (Lehtonen 1995, 29). Maskuliinisuuden mallit tuotetaan sosiaalisesti ja kielellisesti (vrt. Butler 1990), toisin sanoen teemme kielenkäytössä merkitysyhteyden tietynlaisten ruumiiden – miesten – ja käypien kulttuuristen maskuliinisuuksien välille. Konkreettisten miesten ja maskuliinisuuksien luonnollisen yhteyden kyseenalaistaminen mahdollistaa sukupuolen tarkastelun ja analysoimisen muutoin kuin biologian määräämänä kohtalona.

Maskuliinisuuden ymmärtäminen kulttuurisina malleina tarkoittaa huomion kiinnittämistä siihen, mitä arvoja, kokemuksia ja merkityksiä tulkitaan maskuliiniseksi ja/tai miten arvoja, kokemuksia ja merkityksiä pidetään luonnollisemmin miehiin kuin naisiin liittyvinä tietyssä kontekstissa (Alvesson 1998, 972). Toisin sanoen maskuliinisuuteen

liitetään aina kussakin kontekstissa käypiä kulttuurisia merkityksiä. Maskuliinisuuksien tulkinta ja ymmärtäminen tapahtuu suhteessa muihin tulkintatilanteissa tarjolla oleviin diskursseihin. Mitkä hyvänsä kulttuurissa kullakin hetkellä tarjolla olevista maskuliinisuuden malleista eivät ole hyväksyttäviä ja mahdollisia eri tilanteissa. Elinkeinostrategiakertomuksessa maskuliinisuus rakentuu suhteessa strategisen johtamisen diskurssiin, joka mahdollistaa tietynlaisen maskuliinisuuden nivoutumisen strategiadiskurssiin ja sulkee toisenlaiset pois (vrt. Kerfoot & Knighs 1996). Mahdolliset ja ei-mahdolliset maskuliinisuudet nivoutuvat strategiseen johtamiseen prosesseissa, joissa kielenkäytön kohteena olevat asiat ja ilmiöt tuotetaan toisistaan eroaviksi ja eriarvoiseksi.

ELINKEINOSTRATEGIAKERTOMUKSEN MASKULIININEN MAAILMA

Tampereen elinkeinostrategia-asiakirjat ilmentävät strategisen johtamisen klassisen lähestymistavan periaatteita. Niiden mukaisesti elinkeinostrategia kuvataan asiakirjoissa strategian laati-joista riippumattomana, vaiheittaisena ja järjestelmällisenä etenemisenä analyysistä suunnitteluun, toimeenpanoon ja seurantaan. (Whittington 1993, 39–41.) Elinkeinostrategian analyysiosassa käydään läpi erityyppisten tilastojen (esim. työssäkäynti-, liiketoimipaikkojen henkilöostomäärä-, väestön koulutusrakenne- ja teollisuustuotannon bruttoarvotilastojen) avulla tamperelaista ja pirkanmaalaista elinkeinoelämää, esitellään kaupungin, Suomen ja EU:n elinkeinopolitiikkaa, luodaan katsaus tietoyhteiskuntakehitykseen, globaaliin ja lokaaliin toimintaympäristöön sekä tulevaisuuden työtehtäviin. Elinkeinostrategiadokumentti alkaa tiivistelmällä analyysistä, seuraavaksi on elinkeinovisio 2005, jonka jälkeen esitellään strategiset päämäärät ja tavoitteet, strategian toteutus ja lopuksi seuranta ja siinä käytetyt mittarit. Molempien asiakirjojen esittämistapa ja -järjestys uusintavat suunnittelukoulukunnan antamaa käsitystä strategisesta johtamisesta johdonmukaisena ja loogisesti etenevänä toimenpiteiden sarjana, jolla on selkeä tavoite ja toimintamalli.

Elinkeinostrategiakertomus seuraa asiakirjojen esittämistapaa (eli kielenkäyttöä), mutta ei esittämisjärjestystä. Olen rakentanut kertomuksen neljä ensimmäistä kappaletta siten, että kussakin kappaleessa ilmenee mahdollisimman tiivistetysti se strategisen johtamisen ajattelutapa, keskeinen oletus tai ilmaisumuoto, johon masku-

liinisuus kulloinkin kytkeytyy. Näissä kappaleissa olen tuonut yhteen kielenkäyttöä asiakirjojen eri kohdista ja pyrkinyt rakentamaan kappaleista merkitystihentymiä, jotka tiiviisti valottavat, miten maskuliinisuuden ja tietyn ajattelutavan/oletuksen/ilmaisumuodon kytkös tuotetaan ja uusinnetaan. Viimeinen viides kappale poikkeaa sikäli muista, että se on yhteenveto aiemmin eritellyistä kytköksistä. Väliotsikot viittaavat siihen, miten käsitellyssä kappaleessa maskuliinisuus tuotetaan.

Elinkeinostrategia-asiakirjoissa ajattelutapojen, oletusten ja ilmaisumuotojen maskuliinisuuskytköksiä rakennetaan ja uusinnetaan kielenkäytölle ominaisesti toistuvasti, mutta epäyhtenäisesti dokumenteissa kuvatuissa eri vaiheissa (analyysissä, suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa). Strategiadokumenttien esittämisyjärjestyksen säilyttäminen olisi johtanut samojen kytkösten esiin nostamiseen aina vaihe kerrallaan, koska missään kuvatussa vaiheessa maskuliinisuus ei nivoudu pelkästään yhteen tiettyyn ajattelutapaan, oletukseen tai ilmaisumuotoon, vaan kytkökset rakentuvat toisiaan vahvistaviksi merkitysverkkoiksi. Kytkösten kiinteät merkitysytteudet toisiinsa ilmenevät erityisen hyvin viidennestä yhteenvetokappaleesta. Asiakirjojen esittämisyjärjestyksen rikkominen elinkeinostrategiakertomuksessa palvelee merkitysverkkojen rakentumisen näkyväksi tekemistä. Merkitysverkkoihin tarttumalla on mahdollista päästä tekemään perusteltua tulkintaa maskuliinisuuden nivoutumisesta strategisen johtamisen klassiseen lähestymistapaan.

Strategisen tiedon järkipärisyyttä ja varmuus

Elinkeinostrategia on tapa luoda strategista tietoisuutta omassa ja yhteistyökumppaneiden organisaatiossa. Strategia kiinnittää kaupungin johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti, mutta joustavasti oman toiminnan ytimeen ja toimintaympäristön muutokseen. Elinkeinostrategiassa johdonmukaisilla, yhdensuuntaisilla päätöksillä ohjataan kaupungin toimenpiteet oikeaan suuntaan ja samalla etsitään oikeaa suuntaa. Elinkeinostrategian perustana on huolellinen analyysi tapahtuneesta kehityksestä sekä perustellut arvot tulevasta kehityksestä. Strategian tavoitteelliset elementit, visio, päämäärä ja tavoitteet, muodostavat hierarkian, jossa vision yleisyystaso on suurin. Visio edustaa toivottua tulevaisuutta, suuntaa, jota kohti pyritään. Sen sijaan päämäärä on jo konkreettisempi, kuitenkin yleensä luonteeltaan laadullinen. Päämäärä konk-

retisoituu tavoitteissa, joiden saavuttaminen edistää päämäärän toteutumista. Tavoitteet ikään kuin purkavat visiota ja päämäärää hallittavampiin osakokonaisuuksiin. Tavoitteiden toteutumista pitäisi voida myös arvioida joillakin mittareilla. Elinkeinostrategian pohjalta jatkuvassa työskentelyssä strategia ei tule koskaan valmiiksi, vaan se muotoutuu jatkuvasti vuorovaikutuksessa toimintaympäristön ja yhteistyöverkoston kanssa.

Strategiakertomuksessa elinkeinokeskuksen strateginen johtaminen määrittyy toiminnaksi, jolla on selvä suunta, tavoitteet ja arviointikriteeristö. Strateginen kielenkäyttö rakentaa strategisesta johtamistyöstä suunnitelmallista, rationaalista, hyvin kontrolloitua ja organisoitua toimintaa. Poissa ovat johtamistyön pirstaleisuus, vuorovaikutuksellisuus, ristiriitaisuus ja ennakoimattomuus (Mintzberg 1973; Kotter 1982). Elinkeinostrategiakertomus huokuu varmuutta siitä, että tulevaisuus on mahdollista ottaa haltuun ja ylipäätään tietää toivotulla tavalla. Tulevaisuus saadaan tietoon jo nyt huolellisten analyysien perusteella. Kun suunta ja päämäärät on määriteltä, strateginen toiminta muuttuu kertomuksessa lähinnä toteuttamiseksi, jossa tärkeää on pysyä oikeassa kurssissa ja tehdä päätetyt asiat oikeassa, toimipidehierarkian mukaisessa järjestyksessä.

Elinkeinostrategiakertomus esittää strategisen johtamisen keinona tietää ja päättää varmasti tulevaisuudesta. Oikean suuntaiset ja johdonmukaiset strategiset päätökset tulevasta ovat strategian klassisessa lähestymistavassa mahdollisia, kun ne pohjautuvat huolellisiin analyyseihin menneestä. Pääsyn moninaisiin tietoihin sekä elinkeinokeskuksen nykyisestä että tulevasta toiminnasta ajatellaan aukeavan analyttisen tiedon tuotannon avulla. Analyysi varmistaa saatujen tietojen järkipärisyyden ja olennaisuuden, ja ne puolestaan takaavat hyvin perustelut ja oikeudet strategiset ratkaisut. Strategisen tiedon analyttinen tuotanto perustuu länsimaisen ajattelun vahalle oletukselle, että järki on paras väylä oikeaan tietoon (Hekman 1991, 12). Sen avulla on mahdollista saavuttaa olennainen tieto elinkeinon moninaisesta nykyisyydestä ja tulevaisuudesta.

Analyttiseen tietoon nojautuminen määrittää strategisen johtamisen järkeen perustuvaksi, rationaaliseksi toiminnaksi. Määrittelyä vahvistaa elinkeinostrategiakertomuksen kielenkäyttö, joka ei anna tilaa johtamisen sumeudelle, ennakoimattomuudelle ja ristiriitaisuudelle. Strategian kerronta etenee johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti

ja se antaa varman, yksituumaisen ja vaihtoehdottoman kuvan strategisesta johtamisesta, mikä on tyypillistä kirjoitetulle strategialle (Eriksson, tässä lehdessä). Maskuliinisuus nivoutuu kertomuksessa rationaalisuuteen (esim. Knights 1992, 528). Rationaalisuus ymmärretään länsimaissa keskeisesti miehisenä määritteenä, mutta sen merkityssisältö perustuu feminiinisen irrationaalisuuden poissulkemiselle (esim. Game 1991). Maskuliinisen rationaalisuuden ja feminiinisen irrationaalisuuden välillä on kiinteän merkitysyhteys, sillä saman aikaisesti kun ne ovat toistensa vastakohtat, ne myös määrittävät toinen toisiaan. Vastakohtaisuus tekee ymmärrettäväksi, miksi johtamisen sumeus ja ristiriitaisuus ei saa tilaa kirjoitetussa strategiassa. Ne kyseenalaiset perustavalaatuisesti maskuliinista rationaalisuutta. Nimittäin jos johtaminen ei määrittyisikään järkipäriseksi ja päämäärätietoiseksi toiminnaksi, länsimainen vastakohtaisuuksiin perustuva ajattelu (esim. Sarup 1993, 37–38) tarjoaisi vaihtoehdoksi vain irrationaalisen, tunteenomaisen käsityksen johtamistyöstä. Irrationaalinen ja tunneperäinen toiminta ymmärretään kuitenkin kulttuurisesti feminiiniseksi (esim. Fox Keller 1988, 7–17), joten johtamistyön sumeus ja ristiriitaisuus viittaavat irrationaalisuuteen, suuntaan, jossa strateginen johtaminen alkaisi saada feminiiniseksi tulkittuja merkityksiä. Sumeuden, ennakoimattomuuden ja ristiriitaisuuden poissulkeminen kirjoitetusta strategiasta onkin sellaisen määrittelyn torjumista, jossa feminiinisen irrationaalisuuden ja strategisen johtamisen välille rakentuisi merkitysyhteys. Uudelleen määrittely heikentäisi ratkaisevasti maskuliinisen rationaalisuuden ja strategisen johtamisen merkitysyhteyttä ja saattaisi romuttaa vallitsevan käsityksemme strategisesta johtamisesta.

Elinkeinostrategiakertomuksessa strateginen toiminta esitetään järkipärisyyden lisäksi myös päämäärätietoisena ja -orientoituneena toimintana. Kertomuksessa strategisen johtamisen maskuliininen rationaalisuus määrittyy siten päämäärärationaalisuudeksi: strateginen johtaminen ei tarjoa ainoastaan välineitä järkipärisen tiedon tuotantoon, vaan myös saadun tiedon muuntamiseen toteuttamiskelpoisiksi tulevaisuuden päämääriksi ja tavoitteiksi. Maskuliinisen järkipärisyyden ja päämäärätietoisuuden merkitysyhteys tuottaa elinkeinostrategiakertomukselle leimallisen varmuuden tietää nykyhetkessä tulevaisuudesta. Ennalta käsin asetetut päämäärät saavat tulevaisuuden näyttämään sarjalta etappeja, jotka saavutetaan järkevasti ja johdonmukaisesti toimimalla.

Tulevaisuuden tietämisen varmuutta rikkovat elinkeinostategiakertomuksessa pilkahdukset siitä, ettei tulevaisuus ole sittenkään täydellisesti tiedossa. Päämäärien asettaminen tarkoittaa tavallisesti myös niiden saavuttamista jonakin suunniteltuna tulevaisuuden hetkenä. Elinkeinostrategiadokumentissa tällaisia viittauksia päämäärien saavuttamiseen ovat strategisen toiminnan pilkkominen aikataulutetuiksi hankkeiksi ja strategiatarkastelun aikajänteen loppuminen vuoteen 2005. Kertomuksessa päämäärien saavuttaminen jää kuitenkin toissijaiseksi, sillä strateginen johtaminen määritellään yhä uudelleen muotoutuvaksi ja jatkuvaksi toiminnaksi. Asetettujen päämäärien saavuttaminen ei tuotakaan lopullista ratkaisua ongelmiin, joita strategisella johtamisella haluttiin alkuaan ratkaista. Tulevaisuuden epävarmuus tunkeutuu nykyhetkeen ja pakottaa valmistautumaan ennakoimattomiin tilanteisiin. Valmistautuminen on pitäytymistä strategisessa johtamisessa jatkossakin. Jatkuvuus antaa jo nyt varmuuden siitä, että myös tulevaisuuden yllätyksellisissä tilanteissa on käytössä rationaalinen toimintamalli. Näyttääkin siltä, että päämäärien asettamisesta tulee itsestään tavoite ja niiden saavuttamisesta toissijaista (Kerfoot & Knights 1996, 83), sillä päämäärän saavuttaminen on itse asiassa uhkaava ja epävarma tilanne, jota ei voi nykyhetkestä käsin tietää ja hallita pelkän maskuliinisen järkipäisyyden avulla. Tulevaisuuden hellittämätön epävarmuus asettaa strategisen johtamisen maskuliinis-rationaalinen toimintamallin jatkuvasti kyseenalaiseksi (Knights 1992, 528). Tällöin päämäärien toistuvan määrittelyn turvaaminen myös tulevaisuudessa osoittautuu elinkeinostategiakertomuksessa keinoksi pitää yllä ja uusintaa maskuliinista rationaalisuutta ja sitä kautta myös käsitystä strategisen tiedon varmuudesta (Kerfoot & Knights 1996, 87, 91).

Vahva johtajuus

Elinkeinostrategian vision, päämäärän, tavoitteiden ja toteutuksen lähtökohdana on kaupunki kokonaisuudessaan erottelematta elinkeinokeskuksen tai eri toimialojen ja yksiköiden vastuita. Elinkeinostrategia on poikihallinnollinen strategia, joka koskettaa lähes kaikkia kaupungin toimintoja ja toimialoja. Elinkeinokeskus vastaa kuitenkin elinkeinopolitiikan toimeenpanosta ja koordinoinnista. Yleisesti elinkeinokeskuksen tehtävä on toimia yritysten rajapintana Tampereen kaupungin organisaatioon päin. Muutoin elinkei-

*nokeskuksella on monisäikeinen rooli laajas-
sa yhteistyöverkostossa. Elinkeinokeskus ei
voi onnistua toimimalla vain yksin, vaan sen
koko toiminta perustuu yhteistyöhön ja kump-
panuuteen. Sen tehtävänä on toimia koordi-
naattorina, aktivaattorina, yhteistyön raken-
tajana, projektien valmistelijana ja toteutta-
jana sekä tiedon välittäjänä. Toteutus on si-
ten ennen kaikkea verkostojen johtamista.*

Elinkeinostrategiakertomus tekee elinkeinoja koskevan strategiatyön osaksi lähes kaikkien muidenkin hallinnonalojen toimintaa. Elinkeinostrategioinnin levittäminen muillekin toimialoille ei kuitenkaan tarkoita elinkeinokeskuksen viimekätisen vastuun ja toimivallan vähenemistä tai muuttamista strategiatyössä, sillä toimialojen välinen vakiintunut työnjako määritellään kertomuksessa kaupunkiorganisaation elinkeinostrategioinnin lähtökohdaksi. Elinkeinokeskus (ja kaupunki) asetetaan elinkeinoja koskevan strategisen toiminnan keskiöön myös suhteessa muihin tärkeiksi nimettyihin toimijoihin (vrt. Lehtimäki 1999). Strateginen työ määritellään elinkeinostrategiakertomuksessa verkostomaiseksi toimintatavaksi, jolloin keskeisiksi tulevat verkoston osapuolet ja niiden väliset suhteet. Elinkeinostrategiakertomuksessa suhteiden laatu määrittyy yhteistyöksi ja kumppanuudeksi, mutta yhteistyö ei perustukaan ensisijaisesti oma-aloitteiselle osallistumiselle, vaan elinkeinokeskukselle annetaan kumppanuuden johtamistehtävä.

Elinkeinostrategiakertomus tuottaa johtajuuden strategiatyön välttämättömäksi ja keskeiseksi toiminnan ehdoksi – niin kaupunkiorganisaatiossa kuin verkostosuhteissakin. Kertomus uusintaa ja vahvistaa strategisen johtamisen diskurssin ja erityisesti klassisen lähestymistavan julkilausumatonta olettamusta johtajuudesta organisaation strategiatyön keskeisenä ja välttämättömänä tekijänä (Alvesson & Willmott 1995, 1996, 129–137). Vahva ja kyseenalaistamaton johtajuusnäkemys antaa mahdollisuuden esittää johtajuus niin luonnollisesti strategiseen toimintaan kuuluvana tekijänä, että elinkeinokeskuksen määrittäminen strategisen toiminnan keskiöön tuntuu välttämättömältä ehdolta, jota ilman strateginen toiminta ei ylipäätään olisi mahdollista.

Maskuliinisuus nivoutuu kertomuksessa johdonmukaisesti uusinnettavaan johtajuuteen. Maskuliinisuuden ja (strategisen) johtajuuden merkitys yhteys on elinkeinostrategiakertomuksen ehkä piiloisin kytkös, sillä johtajuuden ja maskuliinisuuden yhteyttä rakentaa se, ettei johtajuus ylipäätään määrity sukupuoliseksi vaan pikemminkin

sukupuolineutraaliksi. Maskuliinisuuden näkymättömyys strategisen johtamisen johtajuuskäsityksessä ilmentää hyvin Collinsonin ja Hearnin (1994, 1996a) tarkoittamaa mieheyden samanaikaista poissa- ja läsnäoloa kielenkäytössä. Johtajuudesta kirjoitetaan ja puhutaan sen itsestään selvän tiedon varassa, että johtaminen on historiallisesti miehinen todellisuus arvostuksineen, mielikuvineen ja toimintatapoineen (1996b, 1–5). Johtajuus esitetään kielenkäytössä kuitenkin useimmiten yleisinhimillisenä, kaikille ihmisille samana toimintana, minkä seurauksena johtamisen maskuliiniset kytkökset painuvat näkymättömiin. Maskuliinisuuden näkymättömyys muuttaa johtajuuteen liittyvät kulttuuriset mieheyden määritelmät johtajuuden sukupuolettomiksi ja luontaisiksi määreiksi. Tuloksena on, että maskuliinisuus nivoutuu johtajuuteen yleisinhimillisenä ja sukupuolettomana normina (vrt. Wahl 1996). Siten maskuliinisuus määrittää elinkeinostrategiakertomuksessa, mitä merkityksiä strateginen johtajuus voi saada (esimerkiksi feminiininen irrationalisuus on poissuljettu), mutta siitä itsestään on vaikea puhua strategisen johtamisen sukupuolta rakentavana kategoriana (esimerkiksi rationaalisuus on helpompi ymmärtää sukupuolettomaksi, yleisinhimilliseksi kuin maskuliiniseksi kategoriaksi).

Elinkeinostrategiakertomuksessa luonnollisena ja välttämättömänä oletettu johtajuus antaa mahdollisuuden rakentaa elinkeinokeskukselle vahvaa johtajuutta strategisessa toiminnassa. Elinkeinostrategiain johtaminen kaupunkiorganisaatioissa näyttää vielä itsestään selvältä elinkeinokeskuksen tehtävältä, sillä useimmat organisaatiot perustuvat vallan ja vastuun jakamiselle. Erityisen vahvaksi kertomuksen johtajuus rakentuu, kun elinkeinostrategian toteutus esitetään laajan yhteistyöverkoston johtamisena. Laajaan verkostoon kuuluviksi strategia-asiakirjoissa nimetään muun muassa paikalliset korkeakoulut, TE-keskus, yrityshautomot ja suuryritykset. Kyseisessä verkostossa elinkeinokeskus näyttää strategisen toiminnan aloitteentekijänä, toteuttajana, ohjaajana ja tiedon kulun keskuksena, toisin sanoen sekä toiminnan moottorina että portinvartijana. Verkoston muille toimijoille kertomus antaa tilaa 'osallisuutta käskystä' (Eriksson & Lehtimäki, painossa). Koska kertomus asettaa verkoston johtajan paikalle, verkoston keskipisteeksi kaupungin elinkeinokeskuksen, verkoston muut osapuolet asemoituvat samalla johdettaviksi. Johtajuus hierarkkisesti elinkeinostrategiain eri toimijoiden väliset suhteet ja antaa johtoasemassa olevalle oikeutuksen määrittellä, mitkä tahot

ylipäättään pääsevät mukaan elinkeinostrategian tekemiseen ja minkälaisiksi verkoston yhteistyösuhteet muotoutuvat (vrt. Lehtimäki 1999; Eriksson & Lehtimäki, painossa).

Elinkeinostrategiakertomuksessa johtajan ja johdettavien väliselle suhteelle annetaan hierarkkisia ja autoritaarisia merkityksiä. Strateginen toiminta näyttää ylhäältä-alas johdettuna ja käskyvaltaan perustuvana. Tässä toiminnassa elinkeinokeskukselle rakentuu valta-asema, josta käsin se voi hallita ja kontrolloida elinkeinostrategian toteutusta ja toteuttajia verkostossa (vrt. Kerfoot & Knights 1993, 660). Strategisten toimijoiden välisten suhteiden määrittely hierarkiaan perustuvaksi vahvistaa johtajuutta strategiain välttämättömänä toiminnan ehtona ja nivoo maskuliinisuuden rationaalisuuden kautta toimijasuhdetta määrittelyyn. Johtajuuden näkökulmasta toimijasuhdetta järjestäminen hierarkkisesti on päämäärärationaalista toimintaa. Ensinnäkin hierarkia oikeuttaa johtajan suhteutumisen johdettaviin kontrollin ja vallankäytön kohteina. Toiseksi hierarkia oikeuttaa suhteutumisen johdettaviin välineinä, joiden kautta johtaja ohjaa strategista toimintaa johdonmukaisesti päämäärien viitoittamaan suuntaan. (Kerfoot & Knights 1998, 18–19.) Verkoston toimijasuhdetta määrittäminen hierarkkiseksi saa maskuliinisuuden, johtajuuden ja kontrollin väliset kytkökset näyttämään luonnollisilta ja oikeutetuilta (Kerfoot & Whitehead 1998, 452).

Persoonaton ja kaikkietävä strategian tekijä

Tampereen kaupungin elinkeinopolitiikka on toimintaa, jolla kaupunki kasvattaa verotulojaan ja hoitaa työllisyytään, lisää tunnettuuttaan ja vahvistaa kehittämisedellytyksiään. Keskeisenä ajatuksena on elinkeinopolitiikan ymmärtäminen näkökulmaksi kaikkeen kaupungin toimintaan. Elinkeinostrategiassa ymmärretään menestyvän elinkeinoelämän merkitys taloudellisen hyvinvoinnin luojana. Kaupungin menestys on tulevaisuudessa riippuvainen lisäarvoa tuottavien yritysten sijainnista, jolloin Tampereen tulevaisuuden elinkeinopolitiikan kannalta on tärkeää hahmottaa, missä lisäarvo ja ostovoima syntyvät. Tietoyhteiskunnassa ja globaalissa taloudessa kyky luoda, hankkia ja soveltaa tehokkaasti tietoa on keskeisin kilpailu- ja menestystekijä. Tiedon ja osaamisen merkityksen korostuessa myös yrityksen kotipaikan merkitys kasvaa. Menestyvä elinkeinoelämä tarvitsee kilpailukykyisen toimintaympäristön, johon Tampereen kaupunki ja muut alueen

kunnat sekä erilaiset julkiset kehittämisorganisaatiot voivat vaikuttaa. Toimintaympäristö ei ole neutraali yritystyypeille ja osaamisalueille, mikä johtaa yritysten tavoin myös alueiden erikoistumiseen. Alueet voivat erikoistua pyrkimällä luomaan sopivia toimintaympäristöjä tiettyjen alojen yrityksille, tietyn tyyppisille yrityksille tai tietyn jalostusketjun osalle. Elinkeinostrategiassa tunnustetaan niitä vahvuuksia ja menestystekijöitä, joihin panostamalla voidaan alueen menestys turvata tulevaisuudessa.

Elinkeinostrategiakertomuksen silmiinpistävin piirre on persoonattomuus. Elinkeinostrategiadokumentista (s. 2) ilmenee, että elinkeinojohtaja on kirjoittanut tekstin »tukenaan elinkeinokeskuksen oma strategiatyöryhmä», mutta vastuullinen kirjoittaja häipyä dokumentissa näkymättömiin, merkityksettömäksi dokumenteissa esitettävien asioiden kannalta. Kertomuksessa asiat – esimerkiksi kyky, ajatukset, menestys, alueet – tuntuvat puhuvan puolestaan ilman kenenkään henkilökohtaista otetta. Kertovan inhimillisen subjektin (Jokinen 1999, 143–144) sijasta elinkeinostrategiakertomusta hallitsee näkymätön ja persoonaton kertoja, jolla tuntuu kuitenkin olevan pääsy kaiken tietävän ja selvittävän asemaan. Asema mahdollistaa asioiden esittämisen ikään kuin strategian tekemisestä ulkopuolella olevan näkökulmasta. Sujuvassa kerronnassa asia ja teema toisensa jälkeen tuodaan esille jo tapahtuneina faktoina, joista 'tulevaisuus on riippuvainen', joita 'tarvitaan' ja joita 'pitää' noudattaa. Hyvinkin kiistanalaisten ilmiöiden (kilpailukyky, globaali talous, erikoistuminen) esittäminen jo tapahtuneina asiantiloina tuottaa yksiäänistä kerrontaa, joka sulkee pois muiden toimijoiden tulkinnot käsiteltävistä ilmiöistä (Eriksson & Lehtimäki, 1998).

Vastuullisen kertojan näennäinen puuttuminen ei estä elinkeinostrategiakertomuksen kertojan tunnistamista. Kertomuksessa 'kaupunki kasvatetaan, hoitaa, lisää ja vaikuttaa kaupungin menestykseen, tulevaisuuteen ja toimintaympäristöön'. Lukijalle ei jää epäselväksi kenen näkökulmasta asioita lopulta esitetään. Kaupunki tarkentuu elinkeinokeskukseksi edellisessä strategiakertomuksen kappaleessa, jossa elinkeinokeskus määritellään elinkeinostrategioiden johtoon. Persoonaton kertoja paljastuu kielenkäytön keinoksi rakentaa kertomukseen kertoja-asema, jossa voi vaikeuksitta sukkuloida sekä kaupungin että elinkeinokeskuksen äänitorvena tilanteen mukaan. Kertoja-aseman etu on myös se, että se ei kiinnity kehenkään henkilöönä. Henkilö-kertoja määrittäisi

elinkeinostrategiakertomuksen strategian tekijän omia intressejä ajavaksi, ja tässä mielessä subjektiiviseksi kannanotoksi tamperelaisesta elinkeinoelämästä. Kertoja-asemassa kertomuksen »objektiivisen neutraaliuden vaikutelma» (Barry & Elmes 1997, 436) pysyy yllä ja siitä käsin voi esittää yleispäteviltä, järkipäisiltä ja objektiivisilta vaikuttavia 'tosiasioita' elinkeinojen todellisuudesta.

Kertoja-asema mahdollistaa järkipäisen ja objektiivisen strategisen tiedon tuotannon, koska kertoja-aseman suhde tiedettävään, tampere-laiseen elinkeinoelämään perustuu länsimaisen tiedon tuotannolle keskeiseen tietäjän ja tiedon kohteen (subjektin ja objektin) väliseen jakoon. Kertoja-asemaan elinkeinostrategiakertomuksessa asettuva strategian laatija – elinkeinokeskus – määrittyy eri maailmaan kuin ympäristöön etäännytetty tiedettävä, elinkeinoelämä (Kerfoot & Knights 1993, 666). Tiedon subjektin ja objektin välille rakentuva etäisyys vahvistaa elinkeinostrategian keskeisen toimijan asemaa strategisen tiedon lähteenä ja ennakkoehtona. Sukupuolisen-sitiivinen tutkimus on osoittanut tietäjä/ tiedon kohde -erottelun kytkeytyvän olennaisesti sukupuoleen: subjekti, tietäjä on maskuliininen asema ja objekti, tiedon kohde feminiininen (esim. Butler 1990; Hekman 1991; Seidler 1994). Subjekti/objekti ja maskuliininen/feminiininen ovat länsimaiselle ajattelulle perustavalaatuisia vastapareja, jotka »paradoksaalisesti sekä sulkevat toisensa pois (joko-tai) että määrittäessään suhteensa toisiinsa myös edellyttävät toisiaan» (Koivunen 1996, 50).

Elinkeinostrategiakertomuksen kertoja-asema nivoutuu maskuliinisuuteen useilla tavoilla. Ensinnäkin kertoja-asema on tietäjän, maskuliinisen tiedon subjektin asema. Kertomuksessa tietäjä ilmenee ei-kenenkään näkökulmana, joka näyttää olevan täysin irrallaan kertomuksen tiedon tuottajasta eli elinkeinokeskuksesta ja strategiatekstin varsinaisesta laatijasta. Toiseksi kertoja-asemassa tiedon subjektin suhteen tiedettävään rakentaa maskuliininen rationaalisuus. Rationaalisuus perustuu ajatukseen, että tiedettävän todellisuuteen on pääsy tietäjän järjen avulla. Strategiakertomuksessa järjen ylivoima näkyy tiedon varmuutena hyvinkin epävarmoista asioista, kuten yritysten kotipaikan merkityksen kasvusta. Kolmanneksi kertoja-asemassa tiedon subjektin rationaalinen tietäminen on maskuliinisen objektiivista. Objektiivisuuden vaatimus on, että maskuliininen tiedon subjekti on eri maailmassa kuin tiedon kohde, koska objektiivinen tiedon tuotanto edellyttää tietäjän omista intresseis-

tä vapaata tiedon hankintaa. Elinkeinokertomus esittää, että elinkeinostrategiassa tunnistetaan vahvuuksia ja heikkouksia. Tunnistaminen onnistuu vain, jos elinkeinokeskuksen ei ajatella itse vaikuttavan niihin kriteereihin, joilla tunnistus tahtuu.

Edellä esitetyt kolme maskuliinisuuden ja elinkeinostrategian kertoja-aseman kytköstä perustuvat olennaisesti feminiinisen poissulkemiseen (vrt. Knights 1991, 528; Hollway 1996, 31). Sen lisäksi, että vastapari maskuliininen/feminiininen ovat kiinteässä merkitysyhteydessä, jäsenten välillä on myös arvojärjestys. Maskuliininen määrittäjä kulttuurisesti arvostetumaksi kuin feminiinisyys. Arvojärjestyksestä seuraa, että jos kulttuurisesti feminiiniset merkitykset alkavat nivoutua strategiseen johtamiseen, strategisen johtamisen tärkeys ja arvostus kyseenalaistuvat. Strategiakertomuksessa feminiiniset merkitykset tiedon kohteena oleminen, tunteenomaisuus ja subjektiivisuus julkilausumattomina ja poissuljettuina kin horjuttavat elinkeinostrategiakertomuksen kertoja-asemaan sijoittuneen strategian tekijän mahdollisuutta esittäytyä kaikki tietävänä, järjkeräisenä ja puolueettomana strategisena toimijana. Seurauksena on, että strategiakertomuksessa maskuliinisuutta on uusinnettava ja ylläpidettävä johdonmukaisesti ja toistuvasti.

Kilpailullisuus

Elinkeinopoliittisessa toiminnassa kaupunki joutuu yhä kovenevaan kilpailuun menestyvien yritysten ja osaavien ihmisten sijaintipaikkana. Kilpailussa menestyminen edellyttää jatkuvaa kaupungin kilpailukykyyn ylläpitoa ja kehittämistä. Markkinataloudessa kaupungin perimmäinen tavoite on kehittää tai vähintäänkin pitää yllä kilpailukykyään. Tampereen asema suhteessa naapurikuntiin ja Pirkanmaahan on taloudessa keskeinen. Maakunnan yritysten liikevaihdosta ja työpaikoista yli puolet on Tampereella. Tampereen tasoinen kaupunki ei enää kilpaile kehittämisresursseista, yrityksistä ja ihmisistä pelkästään kotimaisten kaupunkien kanssa, vaan tulevaisuudessa yhä useammin muiden eurooppalaisten kaupunkien kanssa. Elinkeinostrategiassa kuitenkin vielä tyydytään vertaamaan Tamperetta Helsinkiin ja suuriin suomalaisiin kaupunkeihin eli Helsinkiin, Espooseen, Ouluun ja Turkuun. Nämä kaupungit on otettu vertailukohdiksi siksi, että ne ovat olleet viime vuosina Tampereen ohella kasvukeskuksia ja ne ovat myös tyypillisiä yliopistokaupunkeja sekä osaamisintensiivisen

yritystoiminnan kotipaikkoja. Vertailussa Tampereen tulos on kaiken kaikkiaan hyvä, vaikka ainakin suurien kaupunkien joukossa pitäisi olla jossakin asiassa myös paras.

Elinkeinostrategiakertomus perustuu vahvasti kilpailun idealle (vrt. Porter 1985 ja 1990). Tampereelainen elinkeinoelämä on strategiakertomuksessa tullut kilpailuareenaksi, jolla kaupunki mittelee voimiaan kilpailijoidensa kanssa. Varteenotettaviksi kilpailijoiksi nimetään muut yhdenvertaisiksi koetut suomalaiset kaupungit. Kisaamisen kohteena ovat menestyvät yritykset ja osaavat ihmiset. Kilpailu antaa ymmärtää, että strategian laatijan keskeiset toimintaan liittyvät ongelmat ovat organisaation 'ympäristössä' (Kerfoot & Knights 1993, 666). Kertomus rakentaa 'ympäristön' eräänlaiset kaupunkien markkinat, joilla kaupungit kilpailun osapuolina kisaavat yrityksistä ja ihmisistä. 'Markkinoilla' kaupungit kamppailevat, valloittavat, voittavat ja häviävät.

Kilpailuun osallistuminen tarjoutuu strategisessa ajattelussa ratkaisuksi kaupunkien markkinoilla pärjäämisen ongelmaan (Kerfoot & Knights 1993, 667). Osallistuminen ei kuitenkaan takaa edes valloituksen ja voittojen hetkellä lopullista ratkaisua kilpailuun, sillä elinkeinostrategiakertomuksessa kilpailu esitetään loputtomana oravanpyöränä, jossa yhdessä kilpailussa menestyminen johtaa uuden kilpailun alkamiseen. Kertomuksessa Tampere esitetään maakuntasarjan ja naapurikuntakilpailun voittajana, joka parhaillaan mittelee voimiaan kansallisessa sarjassa, mutta joka tähyää tulevaisuuden haasteita jo eurooppalaisilta areenoilta.

Kilpailu esitetään elinkeinostrategiakertomuksessa toimintana, jossa on selviä vaiheita ja tavoitteita. Päämäärän asettaminen tulevaisuuteen ja tulevan toiminnan pilkkominen vaiheisiin ja tavoitteisiin rakentaa merkitysyhteyden kilpailun ja maskuliiniseen päämäärärationalisuuden välille. Maskuliinisuus nivoutuu myös kertomuksen pakonomaiseen kilpailullisuuteen (Kerfoot & Knights 1993). Pakonomaisuutta rakentaa kilpailun itsestään selvyys ja kyltymättömyys. Yhtäältä kilpailu otetaan annettuna tapana määrittää kaupungin/elinkeinokeskuksen suhteita muihin samantyyppisiin hallinnollisiin organisaatioihin. Kilpailuun perustuva suhde etäännyttää (jälleen) muut toimijat toisen todellisuuteen kuin elinkeinokeskus ja muuttaa ne samalla kohteeksi, jota vastaan on perusteltua kamppailla, jonka voi valloittaa ja jonka menestyksestä ei tarvitse väliä. Taustalla pilkottaa kilpailun kytkös masku-

liiniseen tiedon subjektiin ja sen rationaalis-objektiiviseen suhteeseen tiedon kohteeseen. Toisaalta mikään saavutettu strateginen päämäärä ei riitä lopettamaan keskinäistä kilpailua. Kilpailu jatkuu vaihtamalla kilpailuareenaa kotimaan tattereilta kansainvälisiin ympyröihin. Kilpailun kyltymättömyys muistuttaa strategisten päämäärien jatkuvaa asetantaa. Näyttää siltä, että vain jatkuvat valloitukset ja voitot, so. menestys, pitävät yllä ja vahvistavat päämäärärationaalista ja kilpailullista maskuliinisuutta (Kerfoot & Knights 1996, 83). Kertomuksen ykköspaikan haikailussa kuuluu häivähdys kilpailullista mieheyttä kyseenalaistavista merkityksistä. Jossakin asiassa kaupunki saisi olla paras, ettei kilpailussa suoriutuminen selittyisi päättämättömyydeksi, heikoudeksi ja tehottomuudeksi.

Osaamisintensiivisyys

Perinteiset elinkeinojen tarkastelutavat, kuten koko tai jaottelu jalostukseen, palveluihin ja alkutuotantoon, eivät tavoita oleellista kilpailutekijää eli informaation ja tiedon tuottamista ja soveltamista, joten elinkeinostategiassa tamperelaisia yrityksiä tarkastellaan osaamisintensiivisyyden mukaan. Tampereen keskeisillä vahvuusalueilla – koneenrakennus ja automaatio, informaatioteknologia sekä terveysteknologia – toimivat yritykset ovat pääsääntöisesti osaamisintensiivisiä yrityksiä. Osaamisintensiiviset yritykset ovat usein vientiyrityksiä tai ainakin niiden kasvu edellyttää pääsääntöisesti vientiä. Osaamisintensiivisten yritysten ohella alueella toimii hinta- ja kustannusherkkiä lähipalveluita tuottavia yrityksiä. Näiden palveluiden laajeneminen edellyttää ostovoiman kasvua tai hintojen alentumista, mikä käytännössä vaatii valtion verotusteknisiä toimenpiteitä. Kolmas yritystoiminnan tyyppi on perinteinen teollisuus, jonka yritykset toimivat useimmiten kotimarkkinoilla ja niiden kilpailuetu perustuu läheisyyteen ja kustannustehokkuuteen. Tyypillisesti ne toimivat myös alihankkijoina.

Kaupunkien välinen kilpailu menestyvistä yrityksistä osoittaa elinkeinostategiakertomuksessa tärkeäksi sen selvittämisen, millaista menestyvä yritystoiminta itse asiassa on. Kertomuksessa ei uskota, että perinteisillä tarkastelutavoilla enää päästään käsiksi elinkeinostategisesti olennaiseen tietoon paikallisesta yritystoiminnasta. Tietoyhteiskunnan elinkeinoja luokitellaankin uudella perusteella – osaamisintensiivisyydellä, jon-

ka katsotaan tuottavan tietoa kaupungille menestyä tuovista yrityksistä. Luokitteluperuste osoittaa tamperelaiset vahvat elinkeinot osaamisintensiivisiksi. Sama mittari paljastaa tietyt alat hinta- ja kustannusheriksi ja tietyt yritykset perinteisessä teollisuudessa toimiviksi. Osaamisintensiivisyys liitetään vientiä harjoittaviin tai sitä tavoitteleviin yrityksiin, kun taas kotimarkkinoilla operoivat hinta- ja kustannusherkit alat sekä perinteinen teollisuus.

Elinkeinostrategiakertomuksessa monentyyppisistä yrityksistä koostuva tamperelainen elinkeinotodellisuus asetattuu vastustelematta strategian tekijän tiedon tuotannon kohteeksi. Osaamisintensiivisyyttä käytetään elinkeinostategiakertomuksessa kriteerinä, jolla monimuotoinen ja rönsyilevä tamperelainen yrittäminen saadaan jaoteltua strategian tekijälle hallittaviin ja käsitettäviin kokonaisuuksiin. Kriteeri paljastaa strategiakertomuksessa tehokkaasti kaupungille tärkeät menestyvät yritykset. Samalla luokitteluperuste avaa mahdollisuuden hallita tamperelaisia elinkeinoja (vrt. Häkli 1997, 42) elinkeinokeskuskelle sopivia tarkoituksia varten. Hallinnan tarkoitus tulee esiin elinkeinojen luokitteluperusteiden arvolutautuneisuudessa. Osaamisintensiivisyys määritellään strategia-asiakirjoissa teknologiseksi uutuudeksi, kasvuhakuisuudeksi, kansainvälistymiseksi ja vientimarkkinoilla toimimiseksi. Osaajat ohjaavat huomaamaan liike-elämän nykyiset 'kuumat' alat ja tietenkin perinteinen vientiteollisuus strategisiksi painoalueiksi. Osaamisintensiivisyys osoittautuu kriteeriksi, jolla elinkeinokeskus voi oikeuttaa 'voittajien' yritystoiminnan tukemisen paneutumalla kyseiselle yritystoiminnalle otollisen toimintaympäristön kehittämiseen. Kriteeriä käytetäänkin strategia-asiakirjoissa tietyn yritystoiminnan – koneenrakennuksen ja automaation, informaatioteknologian, terveysteknologian ja matkailun – nostamiseen kaupungin edistämistoimien erityiseksi kohteeksi.

Maskuliinisuus kietoutuu osaamisintensiivisyyteen kilpailun kautta. Osaamisintensiivisyys luokitteluperusteena varmistaa elinkeinostategisten toimenpiteiden kohdistumisen sellaiseen yritystoimintaan, jonka menestyminen kehittää ja ylläpitää kaupungin kilpailukykyä (määrittyi kaupungin perimmäiseksi tavoitteeksi aiemmin elinkeinostategiakertomuksessa). Kyltymätön menestyksen tavoittelu on tyypillistä kilpailulliselle maskuliinisuudelle (Kerfoot & Knights 1993, 672). Se myös ohjaa määrittelemään elinkeinokeskuksen suhteet todellisuuteen ja muihin toimijoihin valloittamisen ja hallitsemisen (emt.). Tuloksena on, että elinkeinostategisesti tärkeät elinkeinot

muuttuvat välineiksi kaupungin omalle menestymiselle. Kaupungin menestymiseen välillisesti vaikuttava yritystoiminta ei kunnolla edes saavuta strategisen toimijan asemaa elinkeinostrategiakertomuksessa. Osaamisintensiivisyyden hinta- ja kustannusheräksi lähipalveluiksi luokittelu yritystoiminta määritellään kaupungin edistämistomien ulottumattomiin valtion kehittämistomien kohteeksi.

Kyse onkin välineellisyydestä

Tampereen kaltainen monilla aloilla kansainvälisestikin merkittävä tutkimuksen, koulutuksen ja korkeatasoisen yritystoiminnan keskus ei voi perustaa tulevaisuuden menestystään mihinkään muuhun kuin osaamisintensiiviseen toimintaan. Tampereen menestyksen ratkaisevat osaamisintensiivisten yritysten menestyminen. Kaupunki pitää yllä ja kehittää kilpailukykyään luomalla ja kehittämällä toimiville yrityksille innovatiivisuutta tukevan toimintaympäristön sekä houkuttelemalla alueelle uusia kilpailukykyisiä ja osaamisintensiivisiä yrityksiä ja osaamisellaan alueen yrityksiä hyödyttäviä ihmisiä. Tamperelaisen toimintaympäristön kehittämisen tavoitteena on luoda mahdollisimman hyvä toimintaympäristö osaamisintensiivisille yrityksille ja osaamisintensiivisyyttä kehittäville yrityksille. Strategian perusajatuksena on toimintaympäristön kehittäminen yhdessä eri toimijoiden kanssa. Elinkeinokeskuksen tehtävänä on verkostojen johtamisen ohella myös uusien menestysklustereiden identifiointi ja kasvun edistäminen.

Elinkeinostrategiakertomuksen viimeinen kapale toistaa aiemmin esiin tulleita teemoja. Strategisen johtamisen klassinen viitekehys on todistanut pätevyytensä strategisesti olennaisen tiedon tuottamisessa elinkeinon todellisuudesta. Tampere on osoittautunut analyysissä merkittävän tutkimuksen, koulutuksen ja menestyvän yritystoiminnan keskuksiksi, mikä kertomuksessa lausutaan faktanomaisena näkemyksenä kertoja-asemasta käsin. Elinkeinotodellisuudesta ovat valikoituneet elinkeinopoliittisen toiminnan kohteiksi osaamisintensiiviset yritykset ja niitä hyödyttävät ihmiset. Osaamisintensiivisiä yrityksiä suosivan toimintaympäristön luomisella ylläpidetään ja kehitetään kaupungin kilpailukykyä ja parannetaan mahdollisuuksia menestyä kaupunkien välisessä kilpailussa. Kyseiset elinkeinopoliittiset toimenpiteet näyttäytyvät perimmäisen

tarkoituksen kannalta rationaalisesti valittuina, sillä elinkeinotodellisuus on muotoutunut kertomuksen edetessä strategisen tiedon tuotannon keinoin sellaiseksi, että rakentuneella todellisuuden versiolla valitut toimet voidaan pätevästi perustella ja oikeuttaa (vrt Knights & Morgan 1991). Kaupunkien välinen kilpailu elinkeinoista ja siinä menestyminen on rakentunut elinkeinostrategiakertomuksessa perusteluksi strategisen johtamisen välttämättömyydelle kaupungissa. Elinkeinokeskuksen johtajuus elinkeinostrategisen toiminnan välttämättömänä toiminnan ehtona yhteistomintaverkostossa on laajentunut myös tulevaisuuden menestyvän yritystoiminnan tunnistamiseen ja sen kasvun edistämiseen.

Elinkeinostrategiakertomuksen kielenkäyttö toistaa ja vahvistaa kertomuksen edetessä kaupungin/elinkeinokeskuksen välineellistä suhdetta elinkeinotodellisuuteen. Muut strategian toimijat määrittyvät kohteiksi, joiden todellisuuteen on mahdollista tunkeutua järjen avulla ja joita voi valloittaa, luokitella ja hallita. Kaikki tapahtuu lopulta elinkeinokeskuksen ja kaupungin omien strategisten päämäärien vuoksi. Alveessonin ja Willmottin (1996, 133) mukaan välineellinen (liiketoiminta)todellisuuteen suhtautuminen on tyypillistä strategiselle johtamiselle. Kerfoot ja Knights (1996 ja 1998, 8) näkevät myös instrumentaalisuuden yhdistyneenä kontrolliin ja hallintaan johtamiseen nivoutuvaa maskuliinisuutta erottavana erityisenäni tunnusmerkkinä. Kertomuksessa strategiseen lähestymistapaan sisäänkirjoitettu kilpailu ja siinä menestymisen epävarmuus lisäävät tarvetta rationaalisesti tietää elinkeinostrategisesti 'oikeat' ja eniten kaupungin menestystä edistävät toimenpiteiden kohteet. Tärkeiksi tiedettyjen toimijoiden sitominen kaupungin verkostoihin ja elinkeinopoliittisiin hankkeisiin lisää suhteiden kontrolloitavuutta ja hallittavuutta. Suhteiden epävarmuus heikentää maskuliinista strategisen tiedon varmuutta ja objektiivisuutta, samoin kuin tiedon subjektin asemaa. Suhteiden määrittely välineellisiksi tekee niistä näennäisesti kontrolloitavia ja uhka maskuliinisuudelle vähenee. Elinkeinostrategiakertomuksessa välineellisyys viedään niin pitkälle, että kaupungin kilpailu menestyksestä omilla areenoillaan tekee tamperelaisista yrityksistä välineitä ensisijaisesti kaupungin onnistumiselle ja menestymiselle kaupungin kannalta tärkeillä areenoilla.

Maskuliinisuus nivoutuu elinkeinostrategiakertomuksessa strategisen tiedon tuotantoon ja sille annettuihin merkityksiin. Elinkeinokeskus määrittänyt länsimaisen tiedon tuotannon maskuliiniseen tietäjä-subjektin asemaan, josta aukeaa

objektiivinen, ei-kenenkään näkökulma tampereilaiseen elinkeinotodellisuuteen. Asema mahdollistaa strategioinnin esittämisen päämäärärationaalisenä, totuudelliseen tietoon perustuvana toimintana. Strategisen tietäjän kertoja-asema sulautuu kertomuksessa strategisen toiminnan johtamiseen, jonka seurauksena toimijoiden väliset suhteet hierarkkisoituvat jopa siinä määrin, että elinkeinostrategian laatijalle tulee oikeus päättää, mitkä toimijat pääsevät mukaan tampereilaisten elinkeinojen tulevaisuutta tekemään. Maskuliinisuus on johtajuuden yhteydessä näkyvämmimmillään. Maskuliinisuus määrittää johtajuudesta itsestään selvän, mutta kuitenkin välttämättömän strategisen toiminnan ehdon, normin. Elinkeinostrateginen kilpailu kiinnittää maskuliinisuuden kilpailun kyltymättömyyteen ja pakonomaisuuteen. Strategista kilpailua pidetään yllä uusia päämääriä asettamalla ja uusille areenoille siirtymällä. Samalla tavoin tuotetaan strategisesta johtamisesta elinkeinokeskuksen toimintaan tulevaisuudessakin elimellisesti kuuluva toimintatapa. Kilpailun pakonomaisuus pelkistää toimijoiden väliset suhteet välineiksi strategisen toiminnan johtajuusaseman haltijan menestykselle. Välineellisyys lisää maskuliinisen tietäjä-subjektin strategisen tiedon varmuutta ja tukee välineeksi määrittyneen toimijan kontrollin ja hallinnan mahdollisuutta.

Elinkeinostrategiakertomuksen analyysi osoittaa, että strategiseen johtamiseen kietoutuu enemminkin maskuliinisuus kuin maskuliinisuudet. Strategisen johtamisen maskuliinisuutta tutkineet Kerfoot ja Knights (1993, 1996 ja 1998) nimeävät välineellisyyden, päämäärärationaalisuuden, hallinnan, kilpailun ja valloittamisen värittämää maskuliinisuutta kilpailulliseksi maskuliinisuudeksi. He liittävät kilpailulliseen maskuliinisuuteen myös kyltymättömän kilpailun ja menestyksen tavoittelun. Oma analyysini päättyy samanlaisiin maskuliinisuuden määrittäisiin strategisessa johtamisessa.

Strategisen johtamisen viitekehysten maskuliinisuutta tuottavat aineistossani poissulkemisen ja luonnollistamisen prosessit. Päämäärärationaalisuus ja strateginen tietäjä-subjekti ovat tulos feminiinisuuden poissulkemisestä. Maskuliinisen rationaalisuuden vastapari on irrationaalinen feminiinisyys ja maskuliinisen tietäjä-subjektin femiininen tiedetty-objekti. Kilpailullinen maskuliinisuus sulkee pois menestymättömyyden ja heikkouden, jotka mielestäni aineistoyhteydessä ovat ensisijaisesti merkitysyhteydessä kilpailussa menestyvälle miehyydelle alisteiseen maskuliinisuuteen (voittaja/'luuseri' -mieheydet). Femi-

niinisyys on merkitysyhteydessä 'luuseri'-mieheyteen ja poissuljettu voittaja-maskuliinisuudesta. Maskuliinisuus luonnollistuu normiksi suhteessa johtajuuteen. Johtajuuden itsestään selvyys strategisen toiminnan ehtona, lähtökohtana ja ei-sukupuolisena kategoriana rakentuu maskuliinisuuden inhimillisen toiminnan normiuden varaan. Onkin ymmärrettävää, että puhutaan naisjohtajista ja johtajista, sillä vasta nainen on riittävä poikkeus normista tuodakseen esiin johtajuuden ja maskuliinisuuden yhteyden.

YHTEENVETO

Maskuliinisuus nivoutuu saumattomasti strategisen johtamisen viitekehukseen Tampereen elinkeinostrategiadokumenteista tiivistämässäni elinkeinostrategiakertomuksessa. Saumattomuudella viitataan vaikeuksiin, joita maskuliinisuuden esiin nostaminen strategisessa johtamisessa tuottaa. Uskon monien yhtyvän käsitykseen strategisen johtamisen maskuliinisuudesta, koska se tuntuu niin itsestään selvältä intuitiivisesti ja assosiativisesti. Strategiaa puhuvat julkisuudessa isojen yritysten isot johtajat, liike-elämän valtaa pitävät miehet. Maskuliinisuus on esillä strategisen johtamisen ehtona ja normina, mutta ei johtamista sukupuolistavana kategoriana. Maskuliinisuuden tunnistaa, mutta sitä on vaikea käsitteellistää.

Maskuliinisuuden ja strategisen johtamisen kytkökset tuottavat muutamia ongelmallisia seurauksia paikallisen elinkeinotoiminnan kannalta. Maskuliinisuuden nivoutuminen strategisen johtamisen viitekehukseen tuottaa elinkeinostrategiakertomuksessa elinkeinopolitiikkaa, jolla uusinetään jo vallitsevia maskuliinisia arvostuksia ja tärkeäksi määrittelyjä. Osaamisintensiivisyys luokitteluperusteena jättää monenlaista yrittämistä elinkeinostrategian maskuliinisten painopisteiden ulkopuolelle, mutta erityisesti näin käy naisten yrittämiselle. Strategia samanlaistaa ja yksipuolistaa elinkeinoelämää monipuolistamisen ja erilaistamisen sijasta. Maskuliinisuuden ja johtamisen itsestäänselvä kytkös tekee elinkeinostrategisesta toiminnasta hyvin johtajakeskeistä, jopa autoritaarista. Kytkös oikeuttaa elinkeinokeskuksen ja kaupungin päättämään, mitkä toimijat saavat elinkeinostrategisesti keskeisen aseman. Yhden strategisen toimijan johtajuutta korostava toimintamalli ei mielestäni edistä demokratiaa ja elinkeinostrategisten toimenpiteiden kohteiden mahdollisuutta osallistua oman tulevaisuutensa tekemiseen. Vahva johtajuus yhdistyneenä strategisesti tärkeiden toimijoiden valikoitumiseen

johtaa myös helposti tilanteeseen, jossa esimerkiksi palvelualan pienyrityksien on vaikea määrittäytyä ylipäättään varteenotettaviksi strategisiksi toimijoiksi.

Näen myönteisenä, että strateginen johtaminen kannustaa päättäjiä ja virkamiehiä paikallisen elinkeinoelämän tulevaisuuden ennakoimiseen ja vaihtoehtoisten kehityslinjoiden pohdintaan laajassa yhteistoiminnassa. Yritystoiminnan edistäminen ja paikallisen toimintaympäristön vahvistaminen, jos mikä on pitkäjänteisyyttä ja monia tahoja vaativaa työtä. Liiketaloudellisen strategisen johtajuuden toimintamallin käyttöönotto poliittis-hallinnollisessa kontekstissa ei tietenkään ole ongelmatonta. Suurin analyysistä esiin nouseva kysymys koskee sitä, missä määrin strategiseen viitekehykseen nivoutuneet maskuliinisuuden määrittymiset vaikeuttavat vaihtoehtoisten elinkeinotodellisuuksien tunnistamista ja käsittämistä strategisesti tärkeiksi tamperelaisessa elinkeinoelämässä. Pidänkin tärkeänä, että myös strategian laatijat tarkastelevat strategista johtamista kriittisesti ja kritiikin pohjalta miettivät, ohjaavatko viitekehykseen sisältyvät ajattelutavat ja oletukset jo lähtökohtaisesti sulkemaan strategiaprosessin ulkopuolelle tärkeää tietoa paikallisesta elinkeinojen todellisuudesta.

Kiitokset seminaarien 'Tietotekniikka ja kulttuuriset tulkinnat' (Joensuu 9.9.1999) sekä 'Teknologia, talous ja paikalliset tulkinnat' (Tampere 14.10.1999) osallistujille työpäivävaiheessa saamistani vinkeistä ja ideoista. Kiitän myös Hallinnon tutkimus -lehden tuntemattomia arvioijia kommenteista. Jenny ja Antti Wihurin rahasto on tukenut artikkelin kirjoittamistyötä, mistä heille kiitokset.

LÄHTEET

- Alvesson, Mats (1998), Gender relations and identity at work: A case study of masculinities and femininities in an advertising agency. *Human Relations*, 51 (8), 969–1005.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (1995), Strategic management as domination and emancipation. *Advances in Strategic Management*, Vol. 12A, 85–112.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (1996), Making sense of management. A critical introduction. Sage, London.
- Arppe, Tiina (1992), Pyhän jäännökset. Ranskalaisia rajanylityksiä: Mauss, Bataille, Baudrillard. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Barry, David & Elmes, Michael (1997), Strategy retold: Toward a narrative view of strategy discourse. *Academy of Management Review*, 22 (2), 429–452.
- Butler, Judith (1990), Gender trouble: Feminism and the subversion of identity. Routledge, New York.
- Collinson, David L. & Hearn, Jeff, eds. (1996a), Men as managers, managers as men. Critical perspectives on men, masculinities and managements. Sage, London.
- Collinson, David L. & Hearn, Jeff (1996b), Breaking the silence: On men, masculinities and managements. Teoksessa Collinson, David L. & Hearn, Jeff (eds.): Men as managers, managers as men. Critical perspectives on men, masculinities and managements, 1–24. Sage, London.
- Collinson, David L. & Hearn, Jeff (1994), Naming men as men: Implications for work, organization and management. *Gender, Work and Organization*, 1 (1), 2–22.
- Engelberg, Mila (1993), Maskuliini, feminiini, virkamies? Naistutkimus – Kvinnoforskning, 6 (4), 39–50.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (1998), Strategic management of the local information society – a constructionist perspective on the the production and evaluation of strategy documents. *Hallinnon tutkimus*, 17 (4), 290–301.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (painossa), Strategy rhetoric in city management. How presumptions of classic strategic management live on? Article submitted to *Scandinavian Journal of Management*.
- Fox Keller, Evelyn (1988), Tieteen sisarpuoli. Alkuteos Reflections on gender and science 1985. Gummerus, Jyväskylä.
- Game, Ann (1991), Undoing the social. Towards a deconstructive sociology. Open University Press, Milton Keynes.
- Hearn, Jeff (1997), The implications of critical studies on men. *NORA, Nordic Journal of Women's Studies*, 3 (1), 48–60.
- Hekman, Susan J. (1991), Gender and knowledge. Elements of a postmodern Feminism. Polity Press, Cambridge.
- Hollway, Wendy (1996), Masters and men in the transition from factory hands to sentimental workers. Teoksessa Collinson, David L. & Hearn, Jeff (eds.): Men as managers, managers as men, 25–42. Sage, London.
- Häkli, Jouni (1997), Näkyvä yhteiskunta. Kansalaiset ja kaupunkisuunnittelun logiikka. Teoksessa Haarni, Tuukka & Karvinen, Marko & Koskela, Hille & Tani, Sirpa (toim.): Tila, paikka ja maisema. Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen. Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993), Johdanto. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.), Diskurssianalyysin aakkoset, 9–16. Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Arto (1999), Panssaroi tu maskuliinisuus. Väkivaltaisen miehen representaatioita suomalaisessa kulttuurissa. Julkaisematon Suomen kirjallisuuden lisensiaatintutkimus, Tampereen yliopisto.
- Kerfoot, Deborah & Knights, David (1993), Management, masculinity and manipulation: From paternalism to corporate strategy in financial services in Britain. *Journal of Management Studies*, 30 (4), 659–677.
- Kerfoot, Deborah & Knights, David (1996), 'The best is yet to come?': The quest for embodiment in managerial work. Teoksessa Collinson, David L. & Hearn, Jeff (eds.): Men as managers, managers as men, 78–98. Sage, London.
- Kerfoot, Deborah & Knights, David (1998), Managing masculinity in contemporary organizational life: A 'man'agerial project. *Organization*, 5(1), 7–26.
- Kerfoot, Deborah & Whitehead, Stephen (1998), 'Boys own' stuff: masculinity and the management of further education. *Sociological Review*, 46 (3), 436–457.
- Kessler, Suzanne J. & McKenna, Wendy (1978), Gen-

- der: An ethnomethodological approach. John Wiley & Sons, New York.
- Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi, toim. (1996), Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Vastapaino, Tampere.
- Knights, David (1992), Changing spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. *Academy of Management Review*, 7 (3), 514–536.
- Knights, David & Morgan, Glenn (1991), Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies* 12 (2), 251–273.
- Knights, David & Morgan, Glenn (1990), The concept of strategy in sociology: A note of dissent. *Sociology*, 24 (3), 475–483.
- Koivunen, Anu (1996), Sorto. Teoksessa Koivunen, Anu & Liljeström, Marianne (toim.): Avainsanat. 10 askelta feministiseen tutkimukseen, 35–76. Vastapaino, Tampere.
- Koivunen, Anu & Liljeström, Marianne, toim. (1996), Avainsanat. 10 askelta feministiseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Kotter, J. P. (1982), *General managers*. Englewood Cliffs, New York.
- Lehman, Cheryl R. (1996), Quiet whispers ... Men accounting for women, West to East. Teoksessa Collinson, David L. & Hearn, Jeff (eds.): *Men as managers, managers as men*, 167–186. Sage, London.
- Lehtimäki, Hanna (1999), Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. Teoksessa Eriksson, Päivi & Vehviläinen, Marja (toim.): *Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategia ja paikalliset tulkinnat*, 53–73. Sophi, Jyväskylä.
- Lehtonen, Mikko (1995), Pikku jättiläisiä. Maskuliinisuuden kulttuurinen rakentuminen. Vastapaino, Tampere.
- Lehtonen, Mikko (1996), Merkitysten maailma. Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. Vastapaino, Tampere.
- Mills, Sara (1997), *Discourse*. Routledge, London.
- Minzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998), *Strategy safari*. The Free Press, Hemel Hempstead.
- Minzberg, Henry (1973), *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, New York.
- Morgan, David (1996), The gender of bureaucracy. Teoksessa Collinson, David L. & Hearn, Jeff (eds.): *Men as managers, managers as men*, 43–60. Sage, London.
- Pietiläinen, Tarja (1999), Tietoteollisuus kaupunkistrategioissa – mahdollisuus naisten yrittämiselle? Teoksessa Eriksson, Päivi & Vehviläinen, Marja (toim.): *Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategia ja paikalliset tulkinnat*, 74–98. Sophi, Jyväskylä.
- Porter, Michael (1990), *The competitive advantage of nations*. The Free Press, New York.
- Porter, Michael (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Roper, Michael (1996), 'Seduction and succession': Circuits of homosocial desire in management. Teoksessa Collinson, David L. & Hearn, Jeff (eds.): *Men as managers, managers as men*, 210–226. Sage, London.
- Sarup, Madan (1988/1993), *An introductory guide to post-structuralism and postmodernism*. Harvester Wheatsheaf, New York.
- Seidler, Victor J. (1994), *Unreasonable men. Masculinity and social theory*. Routledge, London.
- Wahl, Anna (1996), Företagsledning som en konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, 17(1), 15–29.
- Whittington, Richard (1993), *What is strategy – and does it matter?* Routledge, London.