

STRATEGIA MERKITYSNEUVOTTELUNA: STRATEGIAKESKUSTELUN JA -TEKSTIN VUOROVAIKUTUKSESTA

Pekka Pälli, Helsingin kauppakorkeakoulu

Artikkelissa käsitellään strategiatekstin ja -puheen dialogista suhdetta. Tekstin ja keskusteluiden analyysia yhdistämällä artikkeli valottaa strategiakäytäntöjen intertekstuaalista luonnetta. Empiirinen analyysi kohdistuu suurehkon suomalaisen kaupungin viralliseen strategiatekstiin sekä keskusteluihin, joissa strategiaa päivitettiin ja muokattiin. Analyysi osoittaa, että intertekstuaaliset merkitysneuvottelut muodostavat strategiakäytännön ytimen. Tältä kannalta strategia ammatillisena käytäntönä on diskursiivinen käytäntö, joka koostuu tekstin tuottamisesta ja tulkinnasta kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Analyysi osoittaa erityisesti yleisten strategiakäsitteiden merkityksen epämääräisyyden ja tulkinnallisuuden, jotka muodostavat perustan strategiselle monimerkityksellisyydelle ja diskursiivisille kamppailuille.

Avainsanat: Strategia, diskurssi, keskustelu, intertekstuaalisuus.

JOHDANTO

Sana *strategia* on peräisin kreikan kielen sanasta *stratēgos*, jonka merkityksiä ovat joko 'henkilö (strategi), joka johtaa sotajoukkoa' tai yleisesti 'taito johtaa sotajoukkoa'. Joka tapauksessa strategioiden käsitteellinen perusta on nimenomaan sodan johtamisessa, ja ensimmäisenä varsinaisena strategiaoppaana – jota tänäkin päivänä paljon esimerkiksi johtamisen oppikirjana luetaan – voidaankin pitää kiinalaisen kenraalin Sunzin yli 2000 vuotta sitten kirjoittamaa *Sodankäynnin taitoa* (Sunzi, 2005).

Sodankäynnin kontekstista strategian käsite on omaksuttu liikkeenjohtoon, jossa

strategiaopit yleistyivät toisen maailmansodan jälkeen. Vähitellen strategiat ovat tulleet arkipäiväiseksi osaksi niin liike-elämää kuin muutakin yhteiskunnallista toimintaa. Nykypäivän organisaatiot aina kirkoista ja urheiluseuroista päiväkoteihin ja oppilaitoksiin laativat strategioita ja perustavat toimintansa niihin.

Strategioiden yleistyminen ja leviäminen voidaan eritoten suomalaisessa kontekstissa paikantaa 1990-luvulle. 1990-luvulta lähtien strategioita on alettu laatia siinä mielessä systemaattisesti, että myös niiden tekstuaalinen muoto on esitetty vakiintuneena, eli paitsi yleistyneeksi opiksi strategia on alkanut vakiintua myös tekstilajiksi – näin siinä mielessä, että esimerkiksi lukuisat strategiaoppaat kertovat, millaisia osioita ja otsikoita kirjallisessa strategiassa tulee olla. Niinpä osiot kuten toimintaympäristön kuvaus, toiminta-ajatus (missio), visio, strategiset päämäärät ja keinot saavuttaa strategiset päämäärät ovat

Kirjoittajan yhteystiedot:

Pekka Pälli

Helsingin kauppakorkeakoulu

PL 1210, 00101 Helsinki

Puhelin: +358 50 560 8915

Sähköpostiosoite: pekka.palli@hse.fi

vakiintuneet strategiatekstin osiksi. Varsinkin 2000-luvulla vakiintunut osa on myös sellaisen mittariston (yleisimmin *Balanced Scorecard* eli *tasapainotettu tulokortti*) esittäminen, jolla strategian toteutumista edesautetaan ja mitataan. Liiketoimintaympäristöstä esimerkiksi julkishallintoon leviäminen voidaan sekin paikantaa 1990-lukuun ja osaksi New Public Management -kehitystä: julkiset organisaatiot omaksuivat enenevässä määrin esimerkiksi johtamisoppeja liike-elämästä, ja osana NPM-oppeja strateginen suunnittelu alkoi vakiintua osaksi myös kaupunkien suunnittelujärjestelmiä (Sotarauta, 1996: 10, 12).

Tässä tutkimuksessa huomio kohdistuu nimenomaan julkishallinnon strategiatekstin ja strategioiden suunnittelupuheen – strategiakokouskeskustelujen – suhteeseen. Tutkimuksen tavoitteena on osoittaa, millä tavoin strategiateksti ja -keskustelu ovat toisiaan rakentavia kielellisiä toimintoja. Tarkempi kysymyksenasettelu koskee sitä, miten erityiset strategian strategiaksi tekevät käsitteet ja niihin liittyvä tieto otetaan käyttöön ja operationaalistetaan toisaalta tekstissä, toisaalta keskustelussa.

STRATEGIAN DIALOGISUUS JA DISKURSIIVISUUS

Tämä tutkimus käsittelee strategiatyötä dialogisena ja diskursiivisena käytäntönä: dialogisuudella viitataan ensinnäkin sellaiseen määritelmään, jonka mukaan ”dialogi on vuoropuhelu, jossa osallistujat ajattelevat yhdessä” (Isaacs, 2001: 40). ”Yhdessä ajattelun” tulkitsen ja esitän tutkimuksessa konkreettisesti keskusteluvuorovaikutuksen kautta. Tältä kannalta tämän artikkelin näkökulma dialogisuuteen vastaa Linellin (1998, 2007) esittämän kaksoisdialogin (*double dialogue*) käsitteen ensimmäistä puolta, tilanteista tässä-ja-nyt-vuorovaikutusta. Nimenomaan tässä-ja-nyt-vuorovaikutuksessa strategian

laatijat (joita kutsun tutkimuksessa strategisteiksi) ajattelevat yhdessä. He antavat merkityksiä kirjallisessa strategiassa oleville lausumille, neuvottelevat niistä, ja varsin konkreettisenä päämääränä keskusteluissa on tekstin luominen.

Kaksoisdialogin toista puolta, sosio-kulttuurista ja historiallista dialogisuutta (Linell, 1998, 2007), luonnehtii se ajatus, että kaikki lausumat – myös tässä ja nyt -vuorovaikutus – ovat osa sosiaalisesti, historiallisesti ja kulttuurisesti rakentunutta dialogia. Tämä kaksoisdialogin puoli on tuttu erityisesti siitä Bahtinin tunnetusta näkemyksestä, että kaikki lausumat osallistuvat jo ennalta olemassa olevaan vuorovaikutuksen verkkoon ja myös ennakoivat tulevia lausumia (Bahtin, 1986: 69–71). Tästä näkökulmasta strategia kirjallisena tekstinä on sillä tavoin dialoginen, että se ensinnäkin ”keskustelee” aiempien (saman organisaation) strategioiden kanssa. Toisekseen se on syntynyt ja saa merkityksensä suhteessa strategiadiskurssiin, joka realisoituu esimerkiksi toisissa strategioissa, strategian oppikirjoissa ja strategiakonsulttien puheenvuoroissa. Lisäksi tietty yksittäinen kunnallinen strategia on vuorovaikutuksessa erilaisten yhteiskunnallisten ja yhteisöllisten keskustelujen kanssa. Tämä seikka näkyy kiinnostavasti siinä, miten strategiakeskusteluissa osallistujat selvästi tiedostavat teksteihin päättyvien kielellisten valintojensa merkitysten seurauksellisuuden.

Vuorovaikutuksen tärkeä ulottuvuus on myös se, että keskustelut ja tekstit ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, eli molemmat rakentavat toisiaan ja antavat toisilleen muodon. Organisatorisen toiminnan ymmärryksen (*organizational sensemaking*) tutkimusotteessa (ks. erityisesti Weick, 1995, 2004) korostuu ajatus siitä, että vaikka teksti käsitetään tietyllä tapaa tässä ja nyt -vuorovaikutuksen ulkopuoliseksi jähmettyneeksi muodoksi, sen ymmärryksiä luodaan ja uu-

sinnetaan jatkuvasti. Sensemaking-perinteen oppi-isä Karl Weick (2004: 406) on ilmaissut ajatuksen seuraavasti:

Organization is talked into existence when portions of smoke-like conversation are preserved in crystal-like texts that are then articulated by agents speaking on behalf of an emerging collectivity. Repetitive cycles of texts, conversations and agents define and modify one another and jointly organize everyday life.

Edellä ilmaistu ajattelutapa on omaksuttu myös tarkemmin juuri keskustelun ja tekstin dialogista suhdetta organisaatioissa käsittelevään tutkimukseen. Näissä tutkimuksissa (Cooren, 2004; Cooren & Fairhurst, 2004; Taylor & Robichaud, 2004; Cooren ym., 2007) on kiinnostavasti nostettu esille tekstien erityislaatuinen kyky toimia etäältä ja antaa eräänlainen makrotason olemus organisaation toiminnalle. Tähän liittyy se, että teksteillä voi huomata olevan toimijuusaseman (*textual agency*, käsitteestä esim. Cooren, 2004) organisaatioiden käytännöissä. Yksinkertaistaen: teksti saa aikaan ja ohjaa toimintaa. Olennaista on kuitenkin se, että tekstin ja keskustelujen vuoropuhelun katsotaan ohjaavan organisaation ymmärrystä itsestään, eli juuri tässä vuorovaikutuksessa ja sen ehdoilla syntyvät ihmisten käsitykset organisaatiosta ja sen askareista – kuten strategiasta.

Kielentutkimuksellisen diskurssianalyysin sekä keskusteluanalyysin piirissä on tekstin ja keskustelujen keskinäinen vuorovaikutus ollut esillä teoreettisesti varsin samansuuntaisesti. Iedema (1999) antaa valaisevan esimerkin siitä, kuinka tuleva teksti organisoii keskustelua ja sen periaatteita ja kuinka keskustelu puolestaan näkyy tekstin periaatteessa jähmettyneenä muotona. Hän (ma.) kuvaillee suunnittelukokouskeskusteluja ja niistä kumpuavaa virallista suunnitteluraporttia: molemmissa vuorovaikutuksen muodoissa

voidaan havaita jälkiä toisistaan. Vastaavaan tapaan on korostettu sitä, miten teksti – olemassa oleva ja/tai tuleva – toimii resurssina vuorovaikutukselle. Lehtinen (2005) on osoittanut, että raamattupiirin keskustelussa Raamattu *tekstinä* – myös muodollisina tekstuaalisina valintoina – tunkeutuu keskustelijoiden puheenvuorojen muotoon. Komter (2006) puolestaan on osoittanut tutkimuksessaan poliisikuulusteluvuorovaikutuksesta, että vuorovaikutusta strukturoi nimenomaan aiempi poliisiraportti olemassa olevana kielellisenä tuotteena, tekstinä, ja toisaalta vuorovaikutuksen tapaan vaikuttaa se, millaisia seikkoja kuulustelijan pitää kuulustelun jälkeen raporttiin kirjata sekä miten niitä tulee kirjata.

On huomionarvoista, ettei edellä mainittuja tutkimuksellisia näkökulmia ole esitetty varsinaisesti dialogisen tutkimusotteen tai metodisesti intertekstuaalisuustutkimuksen sateenvarjon alla. Silti näiden tutkimusotteiden teoreettisten näkemysten ja erityisesti metodologioiden voi nähdä tarjoavan tarttumapinnan siihen, miten tekstin ja keskustelujen suhdetta voidaan lähestyä dialogisena ilmiönä. Avainasemassa on dialogin paikantaminen tekstin ja keskusteluvuorovaikutuksen suhteeseen ja sen tapaan rakentaa organisatorisia tai yhteisöllisiä käytäntöjä.

DISKURSIIVINEN STRATEGIATUTKIMUS

Organisaatiotutkimuksellisen diskurssianalyysin myötä myös strategioita on alettu tutkia diskursiiviselta kannalta, vaikkakin strategiatutkimuksen valtalinja on rakentunut positivistisen tieteenfilosofian ja normatiivisten, organisaation johtamiskäytäntöjen parantamista ja tehostamista opettavien näkökulmien varaan (Levy ym., 2003; Ezzamel & Willmot, 2004). Strategioiden diskursiivinen tutkimus onkin toisaalta irtiotto perinteises-

tä strategiaturkimuksesta, ja tämä irtiotto ja asian toisesta suunnasta katselu näkyy hyvin tutkimusten edustamassa kriittisessä otteessa (esim. Knights & Morgan, 1991; Hendry, 2000; Lilley, 2001; Levy ym., 2003; Grandy & Mills, 2004). Toisaalta taas diskursiivinen strategiaturkimus on kiinnittynyt varsin selvästi sellaiseen organisaatiotutkimukselliseen diskurssianalyysin perinteeseen, joka kumpuaa organisaatio- ja johtamisteorioista ja jossa diskurssia on kohdeltu varsin pitkälti teoreettisena käsitteenä. Käytännössä tämä näkyy siinä, että itse strategia kielellisenä tuotteena – tai tekstinä – ei ole saanut osakseen juurikaan huomiota. Myös lingvistisemmin ja empiirisemmin suuntautuneissa organisaatiotutkimuksellisissa analyyseissa pääpaino vaikuttaa yleisemminkin olevan diskursiivisissa käytännöissä, eikä mikrotason kielellisiä käytäntöjä, kuten esimerkiksi keskusteluja tai tekstejä, ole asetettu ensisijaiseksi analyysin kohteeksi (ks. Grant & Iedema, 2005; Jian ym., 2008).

Diskursiiviset strategiaturkimukset ovat kuitenkin varsin vakuuttavasti kertoneet siitä, miten strategiakieli tuottaa ja uusintaa valtasuhteita organisaatioissa (Knights & Morgan, 1991) ja miten strategiadiskurssi tuottaa ja ruokkii itseään (Lilley, 2001; Thomas, 2009). Strategioita on tutkittu myös narratiiveina (Barry & Elmes, 1997), ja tässä hengessä toteutetut tutkimukset (esim. Hardy ym., 2000; Maitlis & Lawrence, 2003) ovat osoittaneet, kuinka kielenkäytön retorisia resursseja voidaan käyttää organisaation strategiaan tarkoituksiin. Myös strategiatyötä käytäntönä tutkivissa näkökulmissa (*strategy-as-practice*, yleisesitys esim. Whittington, 2006) on kiinnitetty huomiota diskursiivisuuteen ja tutkittu muun muassa strategiakeskusteluissa tuotettuja rooleja ja identiteettejä (esim. Samra-Fredericks, 2003; Laine & Vaara, 2007).

Huomionarvoista on, että kielen tutkimuksen alueella itse strategiatyö ja strateginen

suunnittelu eivät ole saaneet osakseen suurta kiinnostusta (ks. tosin Pälli ym., painossa). Arvokkaita huomioita on kylläkin tehty joistakin strategiaan läheisesti liittyvistä teksteistä, esimerkiksi missio- ja visioteksteistä, jotka ovat myös osia strategiadokumenteissa (esim. Swales & Rogers, 1995; Connell & Galasiński, 1998). Nämä tutkimukset tarjoavat näköaloja myös strategiatekstin tyypillisyysiin ja erityisesti tekstilajin analyysiin, mutta oleellinen puuttuva näkökulma tutkimuksissa on juuri itse strategiatyö.

AINEISTO JA METODIT

Tutkimusaineistona on yhden eteläsuomalaisen suurehkon kaupunkiorganisaation virallinen, myös internetsivuilla julkaistu strategia-dokumentti sekä sen päivittämistä käsittelevät kokouskeskustelut. Strategiadokumentin pituus on noin 17 liuskaa, ja se sisältää strategioille tyypillisinä osina esimerkiksi katsauksen toimintaympäristöön, vision, mission ja toimintaa ohjaavat tuloskortit (Balanced Scorecard). Dokumentin rakenne noudattelee pitkälti SWOT-analyysin (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat) kaavaa. Dokumentti on julkaistu vuonna 2005. Keskusteluaineisto on nauhoitettu keväällä 2007 kokouksissa, joissa kaupungin virkamiesjohtoa edustavat ”strategistit” kokoontuivat päättämään muutoksista strategiaan. Anonymiteettisistä keskusteluesimerkeissä puhujat on merkitty pelkillä koodeilla S1, S2 (strategisti 1, 2) jne.

Tutkimuksen metodinen perusta perustuu erityisesti diskurssianalyysin piirissä esitettyihin näkemyksiin intertekstuaalisuudesta (esim. Fairclough, 1992, 2003; Solin, 2006). Faircloughin (1992) termejä *avoin intertekstuaalisuus* ja *konstitutioiva intertekstuaalisuus* (eli interdiskursiivisuus) lainatakseni tunnistan strategiakeskusteluista toisaalta näkyviä, ”avoimia” viittauksia toisiin teksteihin ja toi-

saalta viittauksia niihin abstrakteihin konventioihin, jotka liittyvät strategian tekstilajiin. Koko analyysi on luettavissa myös strategian tekstilajikuvauksena: ne piirteet ja ilmaisutavat, joihin strategiadokumentin analyysissä tässä yhteydessä keskitytään, ovat tyypillisiä strategiateksteissä yleisemminkin. Tekstilajiin liittyvä näkökulma on myös se, että valotan analyysissä strategiaa ammatillisen yhteisön toimintana, eli tältä osin tuon esiin sitä tyypillisyyttä, joka leimaa strategioiden laatimisen diskurssikäytäntöä: tekstin tuottamista, muokkaamista ja päivittämistä kokouskeskusteluiden kautta.

Lähestyn tekstin ja keskusteluiden vuoropuhelua myös intertekstuaalisen teksti–keskustelu–teksti–ketjun näkökulmasta. Kuten Fairclough (1992, 2003) on esittänyt, intertekstuaalisiin ketjuihin liittyy tietty ennakoitavuus, mikä tarkoittaa sitä, että tekstit muuttuvat ketjuuntuessaan ennakoitavilla tavoilla toisiksi teksteiksi (tai puheiksi). Ennakoitavuuden perusajatus on se, että tekstilajien ketjuuntuminen on ammatillis-sosiaalinen käytäntö, jonka muodostamat osat ja niiden toisiinsa liittymisen tavat ovat ammatillisessa yhteisössä tunnistettuja ja sitä kautta odotuksenmukaisia (Yates & Orlikowski, 2002; Fairclough, 2003). Solin (2006: 73) tiivistää tämän perusajatuksen todetessaan, että edeltävien tekstien käyttö ja tulevien ennakointi vaikuttavat tekstin muotoon.

Ketjuuntumisen näkökulmasta seuraavassa analyysissä käsitellään itse strategiatekstiä siltä osin, miten sen kielelliset muotoilut avautuvat merkitykseltään neuvoteltaviksi ja alttiiksi kokouskeskusteluissa tehtäville tulkinnoille. Tekstin neuvoteltavaan luonteeseen keskittymisen merkitsee myös sitä, että tulkitsen tekstistä aineksia, jotka pyrkivät ohjailemaan lukijan tulkintaa.

STRATEGIAKÄSITTEIDEN NEUVOTELTAVUUS: TEKSTI

Kohdennan strategiatekstin tarkastelun tässä yhteen strategian strategiaksi rakentavaan kielelliseen käytäntöön, strategiakäsitteiden käyttöön. Strategiakäsitteet voidaan ajatella tietynlaiseksi strategiakielen erikoissanastoksi, eli niitä voi pitää myös strategian tekstilajille ominaisina. Ylipäätäänhan tekstilajilajituskimus pitää yhtenä tekstilajien tunnusomaisuutena omaa erikoissanastoa (esim. Swales, 1990), jonka diskurssiyhteisöön kuuluvat tuntevat ja jota he myös opettavat yhteisöön kuulumattomille tai sen noviisijäsenille.

Tässä tarkastellussa tekstissä strategiakäsitteiden käyttö on runsasta, ja ennen muuta ne strukturoivat koko strategiaa. Strukturointi näkyy siinä, että osa käsitteistä on strategiatekstin otsikoita ja näin muodoin myös tietynlaisia osia strategiatekstin kokonaisuudessa. Tällaisia ovat esimerkiksi *missio* ja *visio*, joille molemmille on osoitettavissa vakiintunut skemaattinen rakenne, eli on olemassa sekä normatiivista tietoa siitä, millainen esimerkiksi vision tai mission tulisi olla (esim. Åberg, 1997) sekä tutkimuksellista tietoa siitä, millaisia diskurssitehtäviä visioilla ja missioilla on ja millaiset kielelliset keinot niitä toteuttavat (esim. Williams, 2008). Osa käsitteistä taas strukturoi koko strategiaa: tässä tapauksessa strategian pohjana on SWOT-analyysi (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat), ja toisaalta strategiaa jäsentävät myös tulokortit.

Vaikka strategian ydinkäsitteet voidaan olettaa varsinkin diskurssiyhteisössään tutuiksi ja tavanomaisiksi, tässä tutkitussa tekstissä on paljon käsitteitä määritteleviä luonnehdintoja. Esimerkeissä 1 ja 2 määritellään *strategista päämäärää* ja *ratkaisevia menestystekijöitä*, jotka ovat varsin tuttuja strategiakielestä yleisesti. Esimerkit ovat dokumentin osioista, jotka on otsikoitu nimillä

”Ratkaiseva menestystekijä, arviointikriteeri ja tavoitetaso käsitteinä” (1) ja ”Strateginen päämäärä käsitteenä” (2)

(1)

Ratkaisevat menestystekijät ovat ydinasi-
oita/asiantiloja, joissa onnistuminen tai
epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aika-
välillä ratkaisevasti julkisen organisaation
menestymiseen.

(2)

Strategiset päämäärät konkretisoivat,
avaavat visiota. Ne kertovat mitä visiolla
tarkoitetaan, minkä halutaan muuttuvan
ja mihin suuntaan kehitystä halutaan oh-
jata.

Esimerkistä 1 on tulkittavissa jonkinlainen
yleinen totuus, näin aina tai totunnaisesti rat-
kaiseva menestystekijä tulkitaan. Samoin on
asianlaista esimerkissä 2, joka kuitenkin lisäksi
sisältää tavallaan metatekstuaalisen selityksen
sille, miksi strategiateksti on sellainen kuin
on. Tämä tarkoittaa sitä, että käsitteen mää-
rittely pyrkii antamaan järjen sille, miksi kä-
sitettä on käytetty siten kuin sitä on käytetty.

Kokonaisuutena esimerkeistä läpi paista-
va ilmiö voitaisiin nimetä *pedagogisuudeksi*:
Strategiateksti opettaa strategiaa strategiäkä-
sitteiden muodossa. Kun lukija lukee strategi-
an, hän oppii siitä, millainen strategian pitää
olla. Tämä tulkinta on vielä selvemmin esillä
esimerkissä 3, joka on strategiadokumentissa
otsikon ”Visio” alla:

(3)

Vision tulee pitäytyä vain muutamiin kär-
kiajatuksiin, jotka eivät saa olla nykytilan
vahvuuksia.

Kyse on neuvoteltavasta ilmiöstä sikäli, että
tällaiseen kielenkäyttöön kirjoittuu myös

valtasuhde lukijoiden ja kirjoittajien välillä.
Kirjoittajat ovat niitä, joilla on valta opet-
taa, lukijat taas opetettavia (vrt. Oakes ym.,
1998). Tapa pedagogisesti opettaa tai valistaa
lukijoita viestii myös siitä, että käsitteet voi-
tisiin ymmärtää toisinkin. Voisihan esimer-
kiksi visio kenties perustua laajaan joukkoon
kärkiajatuksia.

Nimenomaan käsitteitä koskevat norma-
tiiviset lausumat kuitenkin tavallaan häivyty-
tävät käsitteiden neuvoteltavuuden. Vaikka
tiedetään, että esimerkiksi eri organisaatiot
käyttävät käsitteitä toisistaan poikkeavasti
(Seidl, 2007), pyrkii normatiivinen opettava
kielenkäyttö poistamaan lähtökohtaisen ja
myös ”oikeasti” esiintyvän neuvoteltavuuden.
Esimerkeissä 1 ja 2 lukijalle selitetään käsitte-
iden tehtäviä ja annetaan samalla kokonaisille
tekstijaksoille merkitystehtävä. Esitystapa on
kuvaileva, toisin kuin esimerkissä 3, jossa de-
onttisen modaalisuuden kautta normitetaan
vision käsitteen ymmärrystä. Kyse on kaikis-
sa esimerkeissä periaatteessa samasta ilmiös-
tä, mutta esimerkki 3 avaa neuvoteltavuuden
myös siltä kannalta, että käsite *visio* voitaisiin
jossain toisinkin (ja väärin!) ymmärtää ja on
ymmärrettykin. Implisiitisti erityisesti negaa-
tion kautta tuotetaan interteksti, jossa kärki-
ajatukset ovat (olleet) nykytilan vahvuuksia.

Kuten kaikki tiettyä tekstilajia edustavat
tekstit, myös strategiateksti paikantuu omaan
kontekstiinsa. Kaupunkiorganisaation stra-
tegia sisältää paljon talouteen liittyvää käsit-
teistöä ja käsitteiden luonnehdintoja (esim.
*tulopohja, rahoituspohja, kustannusrakenteen
joustavuus*). Myös nämä ovat kaupungin stra-
tegiaa ja sen ymmärtämistä olennaisesti jäsen-
täviä käsitteitä, ja samalla tavoin kuin yleisiä
strategiakäsitteitä myös näitä käsitteitä mää-
ritellään tekstissä. Tekstin itseään määritte-
levään luonteeseen näyttäisikin kuuluvan se,
että käsitteillä viitataan implisiitisti johonkin
toimintaan, mutta on epäselvää, mihin ja mil-

lä lailla. Tämä muodostaa perustan strategiselle monimerkityksisyydelle (ks. Eisenberg, 1984), eli on monia mahdollisuuksia ymmärtää viitatus toiminnan luonne:

(4)

Tulopohjan vahvistaminen sekä palvelurakenteisiin ja -prosesseihin tehdyt muutokset helpottavat talouden tasapainottamista. Verotusta ei käytetä ensisijaisena kaupungin talouden tasapainotuskeinona.

Esimerkissä 4 tarvittavia ymmärryksiä ovat esimerkiksi tulopohjan vahvistaminen ja talouden tasapainottaminen. Esimerkin toinen virke on siitä mielenkiintoinen, että siinä kielletään yksi toiminnallinen tulkintavaihtoehto, verotuksen käyttö tasapainotuskeinona. Olennaista kuitenkin on, että jätetään sanomatta, mitä mahdolliset muut keinot ovat. Niinpä kuvattu toiminta jättää varaa monenlaisille mahdollisille ymmärryksille ja toiminnoille.

Kaupunkiorganisaation strategia on myös vahvasti sosiaalipoliittinen toimintaohjelma, joten sitä luonnehtivat lukuisat käsitteet, jotka viittaavat erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämiseen. Äkkiseltään yksinkertainen esimerkki tästä on *peruspalvelun* käsite, josta tutkimassani strategiassa todetaan ytimekkäästi seuraavaa:

(5)

Asukkaiden peruspalveluista huolehditaan.

Lause on asiasisällöltään jokseenkin selvä, mutta sen taakse kätkeytyy laajoja poliittisia implikaatioita ja ideologioita, jotka ovat olleet taustalla jo strategiaa luotaessa ja jotka otetaan uudelleen määrittelyn kohteeksi silloin, kun strategiaa käytetään tai kun esimer-

kiksi muokataan uutta strategiaa. Määrittelyn ja väittelyn kohteena on paitsi se, mitä tarkoitetaan huolehtiminen, myös erityisesti se, mikä ja mitä on peruspalvelu. Tässä yhteydessä monimerkityksisyys on hyvin mielenkiintoinen ilmiö, sillä ottaen huomioon strategian tärkeyden ja sen tosiseikan, että se ohjaa toimintaa, voisi olettaa, että ainakin strategian laatijoilla ja siitä vastaavilla itsellään olisi toiminnallinen käsitys *peruspalveluista huolehtimisen* merkityksestä. Teksti ei tällaista mahdollista merkityskamppailua tai epä tietoisuutta näytä, mutta seuraavassa jaksossa käsittelemässäni keskustelussa asia nousee esiin kiintoisasti.

STRATEGIAKÄSITTEIDEN NEUVOTELTAVUUS: KESKUSTELU

Neuvoteltavuus on paikoin tulkittavissa tekstistä, ja laajasti ottaen kaikki tekstin valinnat osallistuvat yhteiskunnalliseen merkitysneuvotteluun. Tekstin luonteeseen voi katsoa kuuluvan sen, että neuvoteltavuus kuitenkin jää implisiitiksi, ja teksti itse asiassa viittaa yksimielisiin ja selkeästi määriteltyihin tulkintoihin. Tätä voi pitää strategiatekstin ominaisuutena, sillä myös strategia on eräänlainen virallinen raportti tai muodollinen lausuma (vrt. Iedema, 1999).

Erlaisia poliittisia kamppailuja ja muita diskursiivisia taistoja voi siis tekstin perustella kyllä ounastella, mutta on olemassa myös tekstin tuottamisen ja käytön todellisuuksia, joissa merkitysneuvottelut ovat esillä varsin konkreettisesti. Seuraavassa esimerkissä kaupunginhallinnon ylin virkamiesjohto päivittää strategiaa. Päivittämisen kohteena on siis teksti, jonka merkitykset kokouksissa otetaan neuvoteltaviksi. Kuten esimerkistä huomataan, sinänsä yksinkertaisilta näyttäneet merkitykset ovat myös tekstin laatijoille jatkuvan neuvottelun aihe:

(6) Peruspalvelu ja perusturva

- 01 S1 Mut määritellään se peruspalvelu sitte.
 02 S3 Vai onks se peruspalvelu vai perusturva?
 03 S1 Perusturva on suppeampi mun mielestä (.) peruspalvelu on laajempi.
 04 Et mä en tiedä mitä varten ne (poliitikot) halus sen peruspalvelun
 05 sinne.
 05 S3 Just sen takia että se o[n-...
 06 S1. [Mut mitä varten tää yhteiskunta on
 07 olemassa? Hoitaa hoitaa niitä (.) niitä asioita joit- joita ei saa
 08 pelaamaan jos ihmiset hoitaa ne kukin erikseen.
 09 S2 Mut kun ne aika paljon käsitteli sen siinä tai ymmärsi sen
 10 perusturvan siinä sen lainsäädännön (.) mitä sä ensin sanoit (.)
 11 ni siinä mielessä. Se on suppee (.) se perusturvan käsite. Se
 12 pitäs sitte määrittää sitte.
 13 S5 Oikeusoppineet osottaa mulle jatkuvasti sitä että se on laajempi
 14 ku arvaattekaan.
 15 S3 Hheeh
 16 S1 Niin niihän se meidänki mielestä.
 RIVEJÄ POISTETTU
 17 S6 Eiks tässä jos omavastuun lisääminen kohdistetaan tänne
 18 perusturvapalvelujen ulkopuolelle tai siis sinne muihin
 19 palveluihin (.) mitä siellä on nyt sitte (.) kulttuuri tulee
 20 lähinnä mieleen tai tai vapaa-aika, viihde (.) niin se on
 21 melkomoinen muutos kuitenkin tähän niinku nykyiseen strategiaan
 22 jossa aatellaan niinku siis omavastuuta tulee lisätä myös sitten
 23 täällä terveyspuolella ja ja tuota kaikessa elämäntavoissa (.)
 24 myöskin perusturvaan liittyvissä asioissa. Et (.) nyt se
 25 omavastuun lisääminen siirtyy- (.) se niinku rajataan kapeemmaksi
 26 että tavoitteena- [
 27 S2 [Niin sen tosta voi helposti vetää tulkinnan että
 28 onks se nä[in?]
 29 S1 [Ei.] Mut jos se perusturva on määritelty tolla tavalla
 30 kun mä äsken luin tosta, se on aika suppea.
 31 S3 Mmm.
 32 S1 Sit vasta (.) ku- kun alkaa nälkä tulla tai tai ei oo kattoa pään
 33 päällä tai vaatteita (.) sit tulee yhteiskunta. Sen vois tulkita
 34 näinkin.

Kuten esimerkistä näkyy, *perusturva* ei ole kaupungin strategisteille itselleenkaan sen kummemmin selvä asia. Strategiaan on kirjattu, että peruspalveluista huolehditaan, mutta epäselvää siis on, mistä silloin huolehditaan. Tosin sanoen yksi kaupungin strategian keskeinen sosiaalipoliittinen käsite on tulkinnanvarainen. Nähdäkseni kyse ei ole siitä, että käsite olisi epäselvä juuri näille keskustelijoille, vaan he kyllä ammattinsa puolesta tuntevat erilaisia tulkintamahdollisuuksia ja esimerkiksi konsultoivat oikeusoppineita asiassa. Tästä huolimatta käsite *peruspalve-*

lu jättää tulkinnanvaraa nimenomaan sille, miten kyseinen kaupunki sen strategiassaan tulkitsee. Kiintoisaa on, että strategiakeskustelu puuttuu juuri käsitteen merkitykseen ja merkityksen funktionaaliin ulottuvuuksiin. Ennen kaikkea tämä paljastaa sen, että strategitit ovat hyvin tietoisia valittujen sanojen voimasta. Heidän ammattityönään on – niin kuin esimerkki osoittaa – pohtia sitä, millaisia ymmärryksiä ja jopa juridisia sitoumuksia strategiassa lausutuilla asioilla on.

Otan tähän yhteyteen toisen esimerkin, joka koskee yleisiä strategiakäsitteitä:

(7) Ratkaiseva menestystekijä

- 01 S1 Joo mut mita- mitattava asiahan sen pitää olla ratkasevan
 02 menestystekijän. Sitähän [pitää]
 03 S3 [Aivan]
 04 S1 pystyä jollain tavalla mittaamaan. Elikkä m- (.) musta ne on ne
 05 asiakas- asukaskyselyt joita tehdään. Ja ne antaa jonkun
 06 indeksiluvun kuinka suuri on tyytyväisten määrä. Se ois ainakin
 07 se meidän tapa (.) millä me tehdään sitä °hommaa°. Sillon se (.)
 08 tyytyväisyys asukkaiden tyytyväisyys siihen toimintaan on se (.)
 09 mihin me pyrimme (.) missä pitää ainakin onnistua (.) jos
 10 meinataan päästä strategiseen päämäärään.
 11 S3 Njoo-o. (1.0) Niin et sä oo ehdottamassa sitä strategiseksi
 12 päämäärä [ks
 13 S1 [EN en.]
 14 S3 Joo. Joo. Vaan?
 15 S1 Vaan ratkaisevaksi menestystekijäksi.
 16 S2 No tuota sehän on ollut meillä viimeksi kriteerinä täällä
 17 kohdassa neljä (lukee paperista) hyvinvointi, elinympäristö ja
 18 asumisviihtyisyys. Se asukkaiden tyytyväisyys [ys-
 19 S1 [nii
 20 S2 asiat ja hyvinvointiasiat niinku mittareina niinku ((nimi)) sano
 21 että menestystekijänä on se hyvinvointi ja elinympäristö
 22 asumisviihtyisyys joka me taas sitte (.) tossa pilkottiin kahteen
 23 eri osaan.
 24 (2.0)
 25 S3 Joo. (3.0) Mut krh olisiks sä ((nimi)) sitä mieltä että se tulis
 26 tota tähän ykköskohtaan jos [me-
 27 S1 [No mä olisin laittamassa sen siihen
 28 ykköskohtaan nimenomaan.

Esimerkissä määrittelyn kohteeksi paljastuu erityisesti *ratkaisevan menestystekijän* ja *strategisen päämäärän* välinen suhde. Rivillä 11–12 S3 esittää mahdollisena tulkintana S1:n esityksestä sen, että S1 on esittämässä asukastyytyväisyyttä strategiseksi päämääräksi. Tämän tulkinnan S3 kiistää ja sanoo ehdottavansa nimenomaan ratkaisevaa menestystekijää.

Myös käsitteen ominaisuuksia käsitellään: Riviltä yksi alkaen S1 argumentoi sen puolesta, että ratkaisevan menestystekijän tulee olla mitattava. S1 antaa toisin sanoen käsitteen määrittelyyn ikään kuin pakollisen semanttisen komponentin 'mitattavuus'. Tätä merkityspiirrettä S3 tukee kommentissaan rivillä 3.

Esimerkki näyttää hyvin myös sen, että strategistien kokouskeskustelu nojaa vahvasti tekstiin ja tekstin tuottamiseen. Tässä yhte-

ydessä myös järjestellään tekstiä uusiksi, eli keskustelu kääntyy koskemaan käsitteiden ominaisuuksista sitä, mihin kohtaan mikäkin asia tulee. Keskustelu konkretisoi hyvin sen Faircloughin (1992: 102–103) intertekstuaalisuuteen liittämän ajatuksen, että tekstit voivat myös muuttaa toisia, aiempia tekstejä. Kun strategiateksti otetaan keskusteluun ja päivittämisen aiheeksi, aiemmalle tekstile annetaan merkitystulkintoja ja tekstiä myös muutetaan. Siitä, mikä on ollut kohdassa neljä, voi siis tulla kohta yksi.

TEKSTI KESKUSTELUSSA

Käyttämäni esimerkit osoittavat hyvin myös strategiatyöskentelyn intertekstuaalisen ketjun. Ensin keskustellaan, keskustelu päättyy tekstiksi, teksti otetaan uudelleen keskuste-

luun ja muunnetaan uudeksi tekstiksi. Tämä on olennainen osa strategiatyöskentelyä, mutta epäilemättä olennainen osa myös muita organisatorisia käytäntöjä. Kyse on siitä, että itse teksti ja sen muotoilut ovat tietyllä tapaa substanssi ja topiikki keskustelulle. Keskustelut hyödyntävät nimittäin runsaasti aiempaa tekstiä, joka esimerkeissä 6 ja 7 nostetaan näkyville useampaankin kertaan ja erilaisissa merkityksissä. Esimerkissä 7 riveillä 16–18 näkyy aiemman tekstin esiin nostaminen konkreettisesti, kun S3 siteeraa suoraan edellistä strategiatekstiä. Samoin esimerkissä 6 viitataan strategiatekstiin olemassa olevana tuotteena (esim. rivit 4–5), ja strategiatekstin kielelliset muotoilut tehdään olennaisiksi myös riveillä 28–30, kun puhuja viittaa siihen, mitä strategiassa lukee. Tulkinnat ja tulkintojen mahdollisuudet tehdään näkyviksi esimerkiksi rivien 27–28 ja 32–34 puheenvuoroissa, joissa puhutaan toisaalta keskustelussa esitettyjen näkemysten mahdollisesta tulkinnasta ja toisaalta strategiatekstin kielellisten muotoilujen mahdollisesta tulkinnas-

ta. Lisäksi intertekstuaalisuus – ei-spesifinä tekstinä mutta kuitenkin jossain sanottuna – tunkeutuu keskusteluun ja sen käsitteiden määrittelyn tavoitteeseen, kun (esimerkki 6, rivit 13–14) yksi strategisteista (S5) viittaa siihen, mitä ”oikeusoppineet” ovat käsitteestä *perusturva* osoittaneet. Retorisesti kyse on intertekstin käyttämisestä diskursiivisen legitimoiminnin (van Leeuwen, 2007) välineenä, eli tuomalla esiin auktoriteetin ”sanomisen” puhuja tavallaan kumoaa aiemmin esitetyn argumentin *perusturvan* käsitteen mahdollisesta suppeudesta ja antaa normin sille, miten käsite tulisi ymmärtää.

Strategiatekstin diskursiivisuus eli se, että strategia on myös käytännössä merkitysneuvottelun tulos, näkyy hyvin viimeisessä esimerkissä, joka on jatkoa esimerkin 7 keskustelulle. Puheenvuoro on kyseisen kokouksen puheenjohtajan (S3) keskustelun lopuksi tekemä tiivistys, ja samalla se on myös päätös siitä, miten strategiatekstiä yhdeltä osin (mikä on ratkaiseva menestystekijä numero 1) tullaan muokkaamaan.

(8) Ratkaiseva menestystekijä numero yksi

01 S3 Ja ja tietyt asiat ainakin se miten julkisin varoin kerätyt
02 resurssit jaetaan tähän toimintaan (.) ni me ei perhana soikoon
03 pystytä itekään ratkomaan sitä että miten nää hommat menee. Joo
04 no (2.0) otetaan se *perusturvasta* ja *ydintehtävistä huolehtiminen*
05 ja *peruspalveluiden järjestäminen* ni silloin se on se ratkaseva
06 menestystekijä ykkönen.

Puheenvuoro ilmaisee yksinkertaisesti sen, että puheenalaisesta asiasta on esitetty erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, mutta keskustelun pohjalta (tässä vaiheessa asiasta on keskusteltu noin tunti) S3 tekee tulkinnan, jonka mukaan strategistit eivät itsekään pysty ratkaisemaan ”sitä, miten nää hommat menee”. Teksti on kuitenkin muodostettava eli jotain on päätettävä. Niinpä S3 pitkäähkön tauon jälkeen

päättyy esittämään loppulausumana uuden tekstin ratkaisevan menestystekijän numero yksi.

Vanhan ja uuden tekstin välinen vuoro-vaikutus on tässä esimerkissä kiinnostavasti näkyvissä kielellisessä rakenteessa. Riveillä 4–5 oleva muotoilu *otetaan se perusturvasta ja ydintehtävistä huolehtiminen ja peruspalveluiden järjestäminen* nimittäin kertoo mo-

nellakin tapaa intertekstuaalisesta suhteesta ja merkityksellistää tekstiä. *Otetaan* kertoo siitä, että se mitä otetaan on jossain otettavissa, implisiitisti tekstinä. Tulkintaa vahventavat demonstratiivipronomini *se* ja infinitiivimuodot *huolehtiminen* ja *järjestäminen*, jotka tuottavat puheenaista asiaa tuttuna, edelleen jossain tekstissä¹ olevana.

Tulkintana voidaan tällaisten esimerkkien perusteella sanoa, että strateginen suunnittelu strategistien välisenä keskusteluna on vahvasti sidoksissa tekstiin. Toisaalta tavoitteena on tuottaa uutta tekstiä ja toisaalta taas – uutta tekstiä luotaessa – ymmärtää edeltäviä tekstejä.

PÄÄTELMÄT

Analyysi kaupungin strategiadiskurssista näyttää varsin konkreettisesti sen, että strategioiden laatiminen on pitkälti kielityötä. Analyysini perusteella strategian luominen suuntautuu tekstin tekemiseen ja tekstissä todentuvien ja mahdollisten merkitystulkintojen tekoon. Aineiston perusteella voidaan myös huomata, että strategisteille tärkeä ammattitaito on tuntea tekstilajia strategia. Vaikka esimerkiksi strategiakäsitteitä määrittellään yhdessä ja niille annetaan kontekstuaalinen asema tässä tietyssä strategiassa, näyttää keskustelutoiminta kuitenkin perustuvan yhteiseen tietoon, tekstilajitietoon. Yhteinen tekstilajitieto on esimerkiksi sitä, että strategiatekstin päämäärät tuntuvat olevan yleisesti tiedossa ja että strategian raamit ohjaavat keskustelua. Vaikka siis esimerkiksi strategiakäsitteiden käytöstä voidaan keskustella tai jopa väitellä, on se, että ne kuuluvat strategiaan, keskustelijoille kyseenalaistamatonta. Tätä kautta voidaan yhtyä siihen Bhatian (2004) ilmaisemaan ajatukseen, että kielen valta on tekstilajin valtaa. Strategia totunnaisina ja

¹ Taustatietona sanottakoon, että tässä tapauksessa kaikki kyseiset muotoilut eivät ole olleet virallisessa aiemmassa strategiatekstissä, vaan puhuja viittaa uuden strategian luonnostekstiin.

vakiintuneina ajatuksina siitä, mitä strategia on ja mitä sen pitää olla, toisin sanoen ohjaa yksittäisen strategian merkitysneuvottelua.

Erityisesti analyysi osoittaa strategian neuvoteltavuuden, josta esimerkkinä keskityin käsitteiden merkitysneuvotteluun sekä tekstissä että keskusteluissa. Analyysin perusteella voidaan myös sanoa, että strategiaa käytäntönä luonnehtii intertekstuaalisuus. Niin strategiateksti kuin -keskustelukin perustuvat paitsi toisiinsa myös muihin teksteihin, ja yhdessä nämä tekstin ja puheiden vuorovaikutuksen verkostot muodostavat sosiaalisen käytännön nimeltä strategia.

Metodisesti tämän artikkelin tarkoituksena on ollut myös avata ja osoittaa mahdollisuuksia yhdistää keskustelujen ja tekstin keskinäisen vuorovaikutuksen analyysi diskurssintutkimuksessa. Tältä osin analyysini vastaa siihen esimerkiksi kriittisen diskurssianalyysin piirissä esitettyyn vaateeseen, että tekstin tulkinnan tulisi yhtyä myös diskurssikäytäntöjen eli esimerkiksi tekstin luomisen ja käytön analyysiin. Varsinkin organisaatioiden erilaisia käytäntöjä tarkasteltaessa tällainen analyysitapa on nähdäkseni hedelmällinen yleisemminkin. Strategioiden lisäksi lukuisat muutkin organisatoriset käytännöt – varsinkin organisaation kannalta strategisiksi tai vain tärkeiksi katsotut – ovat epäilemättä olemassa vastaavalla tavoin sekä erilaisten tekstien että teksteihin perustuvien ja tekstejä luovien virallisten ja epävirallisten keskustelujen verkostona. Dialogia tieteenalojen välillä korostaen on erikseen syytä tähdentää vielä sitä, että artikkelin esittämässä metodologisessa otteessa kielentutkimus yhdistetään organisaatiotutkimuksen kysymyksenasetteluihin. Nimenomaan kielentutkimukselliselta kannalta artikkelin näkökulmassa korostuu se, että kielen mikrotason analyysin kautta voidaan täydentää ymmärrystä käytännöistä, jotka ovat tärkeitä tutkimuskohteita muun kuin kielentutkimuksen alueella.

LÄHTEET

- Bahtin, M. (1986). *Speech Genres and Other Late Essays*. Käänt. Vern W. McGee. Austin: University of Texas Press.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review*, 22, 429–452.
- Bhatia, V. (2004). *Worlds of Written Discourse: A Genre-Based View*. London: Continuum.
- Connell, I. & Galasiński, D. (1998). Academic Mission Statements: An Exercise in Negotiation. *Discourse & Society*, 9, 457–479.
- Cooren, F. (2004). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization*, 11, 373–393.
- Cooren, F. & Fairhurst, G. (2004). Speech Timing and Spacing: The Phenomenon of Organizational Closure. *Organization*, 11, 793–824.
- Cooren, F., Matte, F., Taylor, J. & Vasquez, C. (2007). A humanitarian organization in action: organizational discourse as an immutable mobile. *Discourse & Communication*, 1, 153–190.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51, 227–242.
- Ezzamel, M. & Willmott, H. (2004) Rethinking Strategy: Contemporary Perspectives and Debates. *European Management Review*, 1, 43–48.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. London: Polity Press.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. London: Routledge.
- Grandy, G. & Mills, A. J. (2004). Strategy as Simulacra? A Radical Reflexive Look at the Discipline and Practice of Strategy. *Journal of Management Studies*, 41, 1153–1170.
- Grant, D. & Iedema, R. (2005). Discourse Analysis and the Study of Organizations. *Text*, 25, 37–66.
- Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. (2000). Discourse as a Strategic Resource. *Human Relations*, 53, 1227–1248.
- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. *Journal of Management Studies*, 37, 955–978.
- Iedema, R. (1999). Formalizing organizational meaning. *Discourse & Society*, 10, 49–65.
- Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Käänt. Maarit Tillman. Helsinki: Kauppakaari.
- Jian G., Schmisser, A. & Fairhurst, G. (2008). Organizational discourse and communication: the progeny of Proteus. *Discourse & Communication*, 2, 299–320.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991). Strategic Discourse and Subjectivity: Towards a Critical Analysis of Corporate Strategy in Organizations. *Organization Studies*, 12, 251–273.
- Komter, M. (2006). From talk to text: The interactional construction of a police record. *Research on Language and Social Interaction*, 39, 201–228.
- Laine, P.-M. & Vaara, E. (2007). Struggling over Subjectivity: A Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group. *Human Relations*, 60, 29–58.
- Lehtinen, E. (2005). Achieved similarity: Describing experience in Seventh-day Adventist Bible study. *Text*, 25, 341–371.
- Levy, D., Alvesson, M. & Willmott, H. (2003). Critical Approaches to Strategic Management. Teoksessa M. Alvesson & H. Willmott (toim.), *Studying Management Critically*, (s. 92–110). London: Sage.
- Lilley, S. (2001). The Language of Strategy. Teoksessa R. Westwood & S. Linstead (toim.), *The Language of Organization*, (s. 66–88). London: Sage.
- Linell, P. (1998) *Approaching dialogue. Talk, interaction and contexts in dialogic perspectives*. Amsterdam: John Benjamins.
- Linell, P. (2007). *Essentials of Dialogism. Aspects and elements of dialogical approaches to language, communication and cognition*. Saatavilla osoitteesta <http://www.dialogicidat.cl/>
- Maitlis, S. & Lawrence, T. (2003). Orchestral Manoeuvres In the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40, 109–139.
- Oakes, L., Townley, B. & Cooper, D. (1998). Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field. *Administrative Science Quarterly*, 43, 257–292.
- Pälli, P., Vaara, E. & Sorsa, V. (painossa). Strategy as Text and Discursive Practice. A Genre-Based Approach to Strategizing in City Administration. *Discourse & Communication* 3(3) (2009).

- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*, 40, 141–174.
- Seidl, D. (2007). General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive Perspective. *Organization Studies*, 28, 197–218.
- Solin, A. (2006). Genre ja intertekstuaalisuus. Teoksessa A. Mäntynen, S. Shore & A. Solin (toim.), *Genre – tekstilaji*, (s. 66–88). SKS: Helsinki.
- Sotara, M. (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohdista*. Finnish society for future studies. Acta Futura Fennica 6. Gummerus: Jyväskylä.
- Sunzi (2005). *Sodankäynnin taito*. Käänt. Matti Nojonen. Gaudeamus: Helsinki.
- Swales, J. (1990). *Genre analysis: English in academic settings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Swales, J. & Rogers, P. (1995). Discourse and the projection of corporate culture: the mission statement. *Discourse & Society*, 6, 223–242.
- Taylor, J. & Robichaud, D. (2004). Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. *Organization*, 11, 395–413.
- Thomas, P. (2009). *Strategy Talk: A Critique of the Discourse of Strategic Management*. London: Routledge.
- Van Leeuwen, T. (2007). Legitimation in discourse and communication. *Discourse & Communication*, 1, 91–112.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organizations Studies*, 27, 613–634.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- Weick, K. (2004). A Bias for Conversation: Acting Discursively in Organizations. Teoksessa D. Grant, C. Oswick, L. Putnam (toim.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (s. 405–412). London: Sage.
- Williams, L. (2008). The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future. *Journal of Business Communication*, 45, 94–119.
- Yates, J. & Orlikowski, W. (2002). Genre systems: Structuring interaction through communication norms. *Journal of Business Communication*, 39, 13–35.
- Åberg, Leif (1997). *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä.

Litterointimerkit

- [päällekkäispuhunta alkaa
] päällekkäispuhunta päättyy
(.) lyhyt tauko
(2.0) tauko sekunneissa
() sulkujen sisällä epäselvästi kuullut jaksot
°° ympäristöä hiljaisempi ääni
EI kapiteelilla merkitty ympäristöä voimakkaampi ääni
- kesken jäänyt ilmaus
Aivan alleviivauksella merkitty painotus

STRATEGY AS MEANING NEGOTIATION: ON THE INTERACTION OF STRATEGY CONVERSATION AND STRATEGY TEXT

Pekka Pälli, Helsinki School of Economics

This article concentrates on the dialogue between strategy text and strategy talk. Combining analysis of text and analysis of conversation, the paper aims to give insights into the intertextual nature of strategy practice. Empirical analysis is based on an official strategy text of a largish Finnish city organization and strategy planning meetings where the strategy was updated and edited. The analysis shows that intertextual negotiations of meanings are at the heart of strategy practice. Hence, the professional practice of strategy is a discursive practice, as it consists of producing text and interpreting text in face-to-face interaction. In particular, the analysis demonstrates the vague and ambiguous meanings of the general strategy concepts, giving rise to strategic ambiguity and discursive struggle.

Keywords: Strategy, discourse, conversation, intertextuality.