



HANNA LEHTIMÄKI

# Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista



## AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston  
taloudellis-hallinnollisen tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston  
päärakennuksen luentosalissa A I, Kalevantie 4,  
perjantaina 26. päivänä toukokuuta 2000 klo 12.

English summary

*Tampereen yliopisto*  
*Tampere 2000*

Strategiatarina kaupungista  
ja sen toimijoista



HANNA LEHTIMÄKI

# Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista

English summary

*Tampereen yliopisto*  
*Tampere 2000*

## AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos

### Myynti



Tampereen yliopiston  
julkaisujen myynti  
PL 617  
33101 Tampere

Puh. (03) 215 6055  
Fax (03) 215 7150  
taju@uta.fi  
<http://granum.uta.fi>

Kannen suunnittelu  
Juha Siro

Painettu väitöskirja  
Acta Universitatis Tamperensis 746  
ISBN 951-44-4815-4  
ISSN 1455-1616

Sähköinen väitöskirja  
Acta Electronica Universitatis Tamperensis 32  
ISBN 951-44-4816-2  
ISSN 1456-954X  
<http://acta.uta.fi>

Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print  
Tampere 2000

Strategiatarina kaupungista  
ja sen toimijoista

# Sisällysluettelo

Kiitokset	7
1. Strategia kulttuurisena ilmiönä	9
Strategia - aikamme tarina	9
Tutkimustehtävä	12
Tutkimuksen keskeiset käsitteet	14
Tutkimustehtävä suhteessa strategiatutkimukseen	24
Tutkimusaineisto ja sen tulkinta	35
Väitöskirjan rakenne	43
2. Paikallinen strategiatarina kietoutuu muihin tarinoihin	46
Strategiatarina tutkimusartikkeleissa	46
Moniaineksisesta prosessista yksittäiniseen dokumenttiin	52
Tieto- ja verkostoyhteiskuntatarinat	63
Uudistuva strategisen suunnittelun perinne	67
3. Strategiatarinan uudelleen rakentaminen	76
Strategiatarinan yksi- ja moniäänisyys	76
Tutkimuksen yleisöt ja erilaiset kontribuutiot	81
Tutkimukseni tarina	87
Jatkotutkimus	91
English Summary	94
Lähteet	100

## ARTIKKELIT

Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (painossa). Strategy rhetoric in city management - How the presumptions of classic strategic management live on? *Scandinavian Journal of Management*.

Lehtimäki, Hanna (1999a). Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. Teoksessa Päivi Eriksson & Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi. 53 - 73.

Lehtimäki, Hanna (1999b). Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa - avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi. *Hallinnon tutkimus*. 18 (4), 286 - 300.

Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (1999). Strategic management of the local information society - A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents. *Hallinnon tutkimus*. 17 (4), 290 - 301.

Lehtimäki, Hanna (painossa). Kohti strategian tekemisen moniäänisyyttä. *Alue ja Ympäristö*.

## LIITTEET

# Kiitokset

Tutkimukseni on syntynyt monien tietokoneen äärellä vietettyjen tuntien tuloksena. Monena iltana olen seurustellut pitkään ajatusteni, kirjojeni ja artikkeleideni kanssa. En voi kuitenkaan sanoa, että väitöskirjatutkimukseni tekeminen on ollut yksinäistä puurtamista. Työhöni kytkeytyy monia ihmisiä, jotka ovat olleet tavalla tai toisella läsnä innostamassa, kannustamassa, keskustelemassa, rohkaisemassa, tukemassa ja lukemassa.

Tutkimukseni ohjaaja, tutkimusjohtaja Päivi Eriksson, on ollut mukana työni alusta loppuun saakka. Kiitos Päivi keskusteluista, ohjeista ja kannustuksesta. Yhteisten artikkeleiden kirjoittaminen on ollut opettavainen, antoisa ja hauska osa tutkimusprosessiani. Kustos Arja Ropo on ollut mukana viitoittamassa väitöskirjatutkimukseni etenemistä jatko-opintojeni aloittamisesta saakka. Arja, rohkaisusi sekä halusi jakaa kokemuksiasi ei vain tutkimuksen tekemisestä vaan myös akateemisesta maailmasta ovat olleet minulle arvokkaita.

Professori Raimo Lovio ja professori Markku Sotarauta ovat antaneet tärkeän panoksensa työni loppuvaiheessa. Kommenttinne ja kysymyksenne auttoivat minua näkemään kirjoittamaani uusin silmin ja viemään ajatteluni eteenpäin. Tutkimusyhteistyö Pirkanmaan maakuntaliiton ja Tampereen kaupungin kanssa on tehnyt tutkimukseni mahdolliseksi. Erityisen kiitoksen haluan esittää haastattemilleni virkamiehille arvokkaasta panoksesta tutkimukseeni.

Erityisen kiitoksen tutkimusrahoituksesta haluan esittää Finnish Center for Service and Relationship Management -tutkijakoulun johtajalle professori Uolevi Lehtiselle. Lämpimät kiitokseni haluan esittää myös muille rahoittajille, joita ovat Ella ja Georg Ehrnroothin säätiö, Liikesivistysrahasto, Suomen kulttuurirahasto, Suomen kulttuurirahasto Pirkanmaan rahasto, Tampereen kauppakamari, Tampereen kaupunki, Tampereen liikesivistyssäätiö ja Jenny ja Antti Wihurin rahasto.



Väitöskirjan tekeminen tutkimusryhmässä, johon kuuluvat Päivi Erikssonin lisäksi KTT Heidi Keso ja KTM Tarja Pietiläinen, on ollut yksi väitöskirjan tekemiseen liittyvistä arvokkaimmista kokemuksista. Heidi, kysyi esittää ikäviä kysymyksiä ja Tarja, mahtava taitosi luoda uskoa ja innostusta tutkimiseen ovat kannustaneet minua koko prosessin ajan. Intensiiviset keskustelunne tieteen teoriasta ovat avanneet ja rikastuttaneet ajatteluani ja mahdollistaneet jatkuvat uudet oivallukset. Uskon, että perustamamme konstruktionistinen liiketaloustieteen suomalainen koulu-kunta on vasta tiensä alussa.

Työhuoneen jakaminen muiden tutkijoiden kanssa on osaltaan tehnyt tutkimisesta sosiaalista ja vuorovaikutteista. YM Satu Ranta-Tyrkkö, joka on kiinnostunut etnografiasta intialaisessa sosiaalityössä on saanut minut huomaamaan, kuinka eri tieteenaloilla tutkitaan hyvin samantapaisia asioita. Kiitos Satu virkistävästä ajatuksistasi.

Tutkimukseni kuluessa olen osallistunut moniin tutkimusseminaareihin ja -konferensseihin. Yksi antoisimmista on ollut Päivi Erikssonin ja Marja Vehviläisen järjestämä Teknologia, talous ja paikalliset tulkinnat -seminaari. Kiitän kaikkia osallistujia hyvistä kysymyksistä ja arvokkaista kommentteista.

Samaan tapaan pitkäjänteinen yhteistyö tutkijakollegoideni KTäMmien Elina Kiven, Johanna Kujalan, Merja Mattilan, Päivi Myllykankaan, Kirsi Myllyksen ja Maria Sillanpään kanssa on tarjonnut tutkimustyötäni rikastuttavia ajatuksia ja kokemuksia. Erityisesti haluan esittää kiitokseni sinulle, Johanna, pettämättömästä tuestasi ja paneutumisestasi väitöskirjatyöhöni liittyviin kaikkiin mahdollisiin pulmatilanteisiin. Elina, parhaimmat kiitokseni lopullisen tekstin oikoluvusta.

Lopuksi haluan esittää kiitokseni rakkaimmilleni Ristolle ja Inkalle, jotka ovat päivittäin seuranneet tutkimukseni etenemistä. Risto, olet ihailtavalla pitkämielisyydelläsi tukenut ja rohkaissut minua työssäni. Olet ollut mukana niin väsymyksen kuin palavan innostuksenkin hetkillä. Kotona viettämäni aika on toisinaan jäänyt vähiin, mutta Inka, nyt leivotaan pul-laa!

Tampereella 2. toukokuuta 2000

Hanna Lehtimäki

# 1. Strategia kulttuurisena ilmiönä

## Strategia - aikamme tarina

Kussakin ajassa on sille ominaiset kulttuuriset tavat ymmärtää ympäröivää maailmaa. Lähestyn strategia-ajattelua yhtenä aikamme kulttuurisena ymmärryksenä siitä, minkälaisia organisaatiot ovat ja miten ajattelemme, että niiden tulee toimia. Vuosituhannen vaihteessa niin yritykset kuin julkishallinnon organisaatiotkin pohtivat toiminta-strategioitaan, joiden avulla ne voivat toimia tehokkaasti ja menestyä. Olen pysähtynyt miettimään, minkälaiseksi paikallinen strategiatarina tekee kaupunkia, aluetta ja niiden toimijoita. Minua kiinnostaa, miten ja minkälaisia ymmärryksiä strategian kielenkäytännöt tekevät luonnollisiksi siitä, kuinka paikallisten organisaatioiden ja ihmisten odotetaan toimivan osana alueen ja kaupungin tulevaisuuden tekemistä.

Ajattelen paikallista strategiaa tarinana. Tarinat ovat kautta aikojen olleet tapa luoda yhteisöllisyyttä ja välittää eteenpäin yhteisön tärkeinä pitämiä arvoja. Tarinoissa kerrotaan, mikä on sopivaa, mikä tuomittavaa, mikä tärkeää, mikä turhanaikaista ja mikä tavoiteltavaa, mikä pois heitettävää. Tarinoilla tehdään ymmärrettäväksi, mistä elämässä on kysymys (Polkinghorne 1988, 14). Tarinoiden kertominen yhdistyy ajatuksissamme erityisesti kulttuureihin, joilla ei ole kirjoitettua historiaa. Tarinat ovat kuitenkin arkipäivää myös meidän asiantuntijatiетoon uskovassa ajassamme. Jensen (1999) visioi, että maailman ymmärtäminen tarinoina tulee vakiintumaan niin, että tietoyhteiskunnan seuraajaa voidaan kutsua tarinayhteiskunnaksi. Calás ja Smircich (1999, 664) ehdottavat puolestaan, että myös tieteellinen tutkimus voi tarkastella teorioita ja kirjoituksiaan tarinoina ja kiinnittää huomiota siihen, kuinka teorioita kirjoitetaan ja minkälaista kieltä niiden kirjoittamisessa käytetään.

Strategian tutkiminen tarinana yhtyy strategiatutkimuksen suuntaukseen, jossa tarkastellaan kriittisesti strategian tekemisen vakiintuneita kielenkäytäntöjä ja tutkitaan, minkälaista todellisuutta strateginen ajattelu tuottaa (ks. esim. Alvesson & Willmott 1995; Barry & Elmes 1997; Knights & Morgan 1990; Smircich & Stubbart 1985). Strategian tutki-

muksessa, jossa strategiaa lähestytään todellisuuden rakentajana tai kertojana, ei pyritä testaamaan aikaisempia strategiateorioita tai lisäämään tietoa olemassa olevista strategian tekemisen malleista. Strategian kielenkäytäntöjen tutkimisen tavoitteena on kyseenalaistaa strategiaajattelun ennako-oletukset ja sanoa jotakin siitä, minkälaiseksi organisaation todellisuus rakentuu strategia-ajattelussa tai strategiatarinassa. Kielenkäytäntöjä tutkimalla tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, minkälaisien uskomusten, normien ja oletusten varassa niin strategiajohtajat kuin muutkin, jotka joutuvat tavalla tai toisella tekemisiin organisaation strategian kanssa, toimivat. Pyrkimyksenä on osoittaa, minkälaisia toimintavaihtoehtoja vallitsevien kielenkäytäntöjen kyseenalaistaminen tarjoaa. (Smircich & Stubbart 1985, 734).

Organisaation käytäntöjen ja tieteellisten teorioiden tutkiminen tarinoina on 1990-luvulla vakiintunut liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa (ks. Boje 1991, 1999; Czarniawska-Joerges 1995; Czarniawska 1997, 18; 1998; Gabriel 1998; Hatch 1996; Putnam 1996; Mir ym. 1997) ja paikallisten tarinoiden kertomista ehdotetaan yhdeksi postmodernin tutkimuksen jälkeiseksi tutkimussuuntaukseksi (Calás & Smircich 1999). Realismin näkökulmasta tarina on fiktiota tai satua, joka on vähemmän totta kuin faktat ja todelliset tapahtumat (Gabriel 1998, 85). Konstruktionistisesta näkökulmasta ajateltuna elämme yhteiskunnan eri tarinoissa ja kerromme tarinoita omasta elämästämme; tarinoiden avulla teemme itsellemme ja muille ymmärrettäväksi omaa toimintaamme, yhteiskuntaamme, historiaamme ja maailmaa yleensä (ks. esim. Barry & Elmes 1997; Knights & Morgan 1990). Tarinat ovat äärimmäisen tosia, koska niihin sisältyy se, miten ymmärrämme, että olemme olemassa, mitä pidämme oikeana ja normaalina tai vääränä ja poikkeavana toimintana (ks. Czarniawska 1997, 14). Tarinoilla on seurauksia, koska koordinoimme toimintaamme suhteessa muihin toimijoihin tavoilla, joita tarinat tekevät luonnollisiksi tai mahdollisiksi (Dachler & Hosking 1995, 9). Teorioiden ja organisaation käytäntöjen tarkasteleminen tarinana tarjoaa yhden näkökulman sen ymmärtämiseen, miten ja minkälaiseksi ne tekevät ympäröivää todellisuuttamme (ks. McCloskey 1990, 5). Samalla kun teemme tarinoiden avulla ymmärrettäväksi itsellemme ja muille maailmaa, jossa elämme, tarinat tekevät maailmaamme olemassa olevaksi tietynlaisena.

Tutkimus itsessään on tarina, johon kytkeytyvät tutkimusyhteisön vakiintuneet kertomisen tavat ja kielenkäytännöt. Tutkimuksen tarina on yksi mahdollinen muiden joukossa; se, miten strategia näyttäytyy kaupungin johtajalle tai kaupunkilaiselle on eri, kuin miten se näyttäytyy tutkijalle. Ajattelen, että tutkimuksen tarina on kuin suodatin tai lä-

pinäkyvä kangas, joka saa katsojan kiinnittämään huomiota joihinkin asioihin, korostaa joitakin teemoja mielenkiintoisina ja samalla myös piilottaa ja vaientaa joitakin asioita (vrt. Smith 1990). Voidaan sanoa, että tarkastellessaan paikallista strategiatarinaa tutkimus myös tekee sitä tulkinnoissaan tietynlaiseksi. Tällainen ymmärrys tarinasta kiinnittää huomion strategiatarinan tulemistä ja toimintaa korostavaan kielenkäyttöön. Se edellyttää, että myös tutkimuksen kielenkäyttö on tekemistä eikä niinkään determinististä, olemista korostavaa (Chia 1996).

Oivallus siitä, että paikallinen strategia on tarina, on avannut minulle uusia innostavia näköaloja ja muuttanut ymmärrystäni organisaatioista ja niiden toiminnasta aivan toisenlaiseksi. Huomioni on kiinnittynyt kielenkäytäntöihin ja siihen, miten ne tekevät maailmaa, jossa elän, olemassa olevaksi. Samalla huomaan, että tarvitsen paljon käsitteitä, jotka ovat vähän käytettyjä liiketaloustieteessä. Käsitteiden määrittely tutkimuksen alussa tuntuu raskaalta tehtävältä; kirjoittaisin mielelläni heti uusista ideoistani ja ajatuksen juoksuistani. Nähdessäni maailman toisin minulla on paljon sanottavaa, mutta tarvitsen sanoja ja käsitteitä ilmentämään ajatuksiani.

Suomessa ei ole tavanomaista, että liiketaloustieteen tutkija tarkastelee julkisorganisaatioiden strategioita. Yritysten ja julkisten organisaatioiden tutkiminen on eriytynyt omiksi tieteenaloikseen, eikä julkisorganisaatioiden tutkiminen ole vielä herättänyt suurta mielenkiintoa liiketaloustieteen tutkijoiden parissa kuten esimerkiksi muissa Pohjoismaissa, Englannissa tai Pohjois-Amerikassa (ks. esim. Borum 1999; Dent 1995; Mintzberg 1996). Julkisten ja yksityisten organisaatioiden toimintamallien väliset erot ovat kuitenkin hämärtyneissä ja esimerkiksi julkisten organisaatioiden strategian tekemisen mallit ovat saaneet runsaasti vaikutteita yritysstrategiatutkimuksesta. Niinpä onkin perusteltua ja arvokasta, että julkisia strategioita tarkastellaan liiketaloustieteen strategiatutkimukseen perehtyen. Samalla toivon, että tutkimukseni kaupunki- ja maakuntastrategioista voi tarjota uusia oivalluksia tuottavia näköaloja myös yritysten strategiatutkimukseen. Julkisilla ja yksityisillä organisaatioilla on edelleen eriytyneitä tehtäviään, mutta molemmat voivat oppia toistensa toimintatavoista (ks. Mintzberg 1996, 9). Toivon myös, että tutkimukseni tekee tilaa muidenkin tieteenalojen tutkijoiden kiinnostuksen heräämiselle liiketaloustieteen tutkimukseen ja siten edistää arvokasta opipainerajoja ylittävää vuoropuhelua ja näkökantojen vaihtoa.

## Tutkimustehtävä

Tutkimustehtäväni on kolmiportainen: kielenkäytäntöjen purkaminen, niiden tuottamien seurauksien pohtiminen ja uudenlaisen ymmärryksen rakentaminen. Postmoderniin tutkimustraditioon yhtyen tutkimukseni kyseenalaistaa strategia-ajattelun ennakko-oletuksia pohtien, mitä strategia-ajattelun kielenkäytännöt näyttävät uusintavan itsestään selvänä kyseenalaistamattomana totuutena (ks. Knights & Morgan 1990; Knights & Morgan 1991; Knights 1992). Tutkimukseni osoittaa, kuinka paikalliset strategiat uusintavat strategian tekemisen *yksiäänisiä kielenkäytäntöjä* ja kuinka yksiäänisyys tullaan tuottaneeksi paikallisessa strategian tekemisessä. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on:

### *1. Minkälaisia vallitsevat paikalliset strategian kielenkäytännöt ovat?*

Tähän kysymykseen paneudun ensimmäisessä artikkelissa (Eriksson & Lehtimäki painossa). Se purkaa strategian kielenkäytäntöjä retoriikka-analyysin keinoin ja tunnistaa strategian tekemisen yksiäänisyyden ja tavat, joilla sitä tullaan tuottaneeksi. Artikkelin tutkimuskysymykset ovat:

*Miten strategiaretoriikka uusintaa strategian tekemisen vakiintuneita ennakko-oletuksia?*

*Miten strategian kielenkäytäntöjen yksiäänisyys tuotetaan paikallisessa strategia-asiakirjassa? (Artikkeli 1)*

Toiseksi tutkimukseni esittää, mitä *seurauksia* yksiäänisten kielenkäytäntöjen vakiintuneet ja kyseenalaistamattomat ennakko-oletukset tulevat tuottaneeksi kaupunkien strategian tekemiseen. Tarkastelun kohteena on, minkälaisiksi strategian kielenkäytännöt ja kertomisen tavat tuottavat paikallisia toimijoita ja heidän välisiä suhteitaan (ks. Dachler & Hosking 1995; Gergen 1994). Toinen tutkimuskysymykseni on:

### *2. Miten ja minkälaisiksi vallitsevat strategian kielenkäytännöt tekevät kaupungin eri toimijoita ja niiden välisiä suhteita?*

Tähän kysymykseen etsin vastauksia toisessa ja kolmannessa artikkelissa, jotka kiinnittävät huomiota siihen, mitä seurauksia kielenkäytännöt tuottavat eli miten strategia tekee alueen eri toimijoita olemassa oleviksi ja minkälaisia toimintatiloja strategian kielenkäytännöt mahdollistavat eri toimijoille. Artikkelit tekevät näkyväksi, mitkä toimijat määrittyvät kau-

pungin ja maakunnan halutuiksi yhteistyökumppaneiksi ja mahdolliseksi sidosryhmiksi. Toisessa artikkelissa tarkastelen, minkälaisia toimintatiloja eri toimijoille avautuu (Lehtimäki 1999a). Kolmannessa tutkin tarkemmin asiantuntijaksi määrittyvän toimintatilaa (Lehtimäki 1999b). Artikkeleiden tutkimuskysymykset ovat:

*Minkälaisia toimintatiloja strategia-asiakirjojen verkostopuhunta määrittää alueellisille toimijoille? (Artikkeli 2)*

*Miten ja minkälaista asiantuntijuutta tuotetaan puhutussa strategias-  
assa?*

*Minkälaisia avauksia löytyy asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden  
vastakkainasettelun purkamiseksi? (Artikkeli 3)*

Lopuksi otan vakavasti postmodernia tutkimusta vastaan esitetyn kritiikin siitä, että se purkaa ja repii auki eli dekonstruoi olemassa olevat käytännöt, mutta ei enää vastaa kysymykseen 'Entä sitten?' (Calás & Smircich 1999, 658; Gergen 1994, 45). Väitöskirjani pyrkii vakiintuneiden käytäntöjen purkamisen ohella rakentamaan uutta *moniäänistä vuoropuhelua korostavaa* strategian tekemisen tapaa. Pyrkimykseni ei ole sanoa, että esittämäni uudet strategian tekemisen tavat ovat parempia kuin vanhat tai että uusien pitäisi korvata vanhat. Sen sijaan pyrin tuomaan esille, minkälaisia muita ymmärtämisen ja strategian tekemisen tapoja tulee mahdolliseksi kun itsestään selvänä pidetty tapa kyseenalaistetaan (ks. Calás & Smircich 1999, 658; Gergen & Thatchenkery 1996, 7). Tutkimukseni pyrkii tekemään uutta vuoropuhelua korostavaa strategian tekemisen tapaa mahdolliseksi nykyisten ohella tai rinnalla eikä niinkään niiden tilalle uutena deterministisenä mallina (vrt. Kilduff & Mehra 1997, 467). Kolmas tutkimuskysymykseni on:

*3. Minkälaisia vaihtoehtoisia toimijuuksia avautuu strategian kielenkäytännöissä?*

Tätä kysymystä tarkastelen erityisesti neljännessä ja viidennessä artikkelissa, jotka tekevät avauksia vaihtoehtoiseen kaupungin ja alueen strategian tekemiseen. Neljäs artikkeli tarkastelee strategian tekemisen merkitystä sekä realismin että konstruktionismin ennakko-oletusten pohjalta ja esittää ratkaisuvaihtoehtoja osallistumisen ongelmaan (Eriksson & Lehtimäki 1998). Viides artikkeli tutkii puhuttua ja kirjoitettua strategiaa ja tekee avauksia moniääniselle strategian tekemiselle (Lehtimäki painossa). Artikkeleiden tutkimuskysymykset ovat:

*Minkälaisia ratkaisuja osallistumisongelmaan mahdollistuu, kun strategian tekemisen käytäntöjä tarkastellaan konstruktionismin näkökulmasta? (Artikkeli 4)*

*Minkälaisiksi strategian kertomisen tavat saavat meidät ymmärtämään kaupungin toiminnan? Minkälaisia eroja puhutulla ja kirjoitetulla strategialla on? Minkälaisia avauksia löytyy moniäänisyyden lisäämiseksi? (Artikkeli 5)*

Tutkimusaineistoni koostuu Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakuntaliiton strategia-asiakirjoista ja strategia-asiakirjojen laatimisessa mukana olleiden virkamiesten haastatteluista. Strategia-asiakirjat ovat tutkimuksessani kirjoitettua strategiaa ja haastatteluaineisto puhuttua strategiaa. Ajattelen, että *strategian tekeminen* on laaja käsite, joka pitää sisällään monenlaista toimintaa, joka kaupunki- ja maakuntaorganisaatioissa kytkeytyy paikalliseen strategia-ajatteluun. Strategiaa tehdään jatkuvasti organisaation eri prosesseissa, ja strategia muotoutuu ja muovautuu jatkuvasti organisaation jäsenten ja sidosryhmien tehdessä tulintojaan siitä, minkälainen kaupungin ja maakunnan strategia on. Tutkimukseni pyrkii tekemään tilaa ajattelulle, jossa strategian tekemiseksi ei määrity pelkästään strategia-asiakirjan laatiminen ja sitä tuottavat prosessit vaan myös organisaation monimuotoiset päivittäiset puheet ja käytännöt, joissa organisaation strategia jatkuvasti uusintuu ja muovautuu. Samalla strategiaprosessi määrittyy organisaation jatkuvaksi toiminnaksi eikä vain tietyksi aikaan sidotuiksi nimetyiksi strategiaprosesseiksi tai strategia-asiakirjan laatimisprosessiksi.

## Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimustehtäväni edellyttää ennako-oletusta, jonka mukaan *todellisuus rakentuu kielenkäytännöissä* (vrt. Mills 1997, 61 - 62). *Tarina* muotoutuu kielenkäytännöissä ja kielenkäytännöillä. Tutkimukseni uusintaa *relatiivisen ajattelun* lähtökohta oletusta siitä, että toimija-asetat ja niiden väliset suhteet muotoutuvat kielenkäytännöissä. Kielenkäytäntöjen tutkiminen perustuu ymmärrykseen, että yhteisö, jossa elämme järjestää keskinäistä toimintaansa merkitysten avulla. Yksi tapa tuottaa merkityksiä on kieli. Muita ovat esimerkiksi kuvien tekeminen, musiikki, tanssi, arkkitehtuuri ja artefaktit. (Ks. Grant ym. 1998, 2; Karlsson 1977.) Merkityksiä annetaan, uusinnetaan ja muokataan kielenkäytännöissä tilanteisesti (Jokinen & Juhila 1999, 56). Tilanteisuus tarkoittaa, että yksittäisen

toimijan kielenkäytännöt muuttuvat merkityksellisiksi vasta, kun yksi tai useampi alkaa koordinoida omaa toimintaansa merkityksenannon mukaisesti (Gergen 1995). Esimerkiksi strategia kaupungin tulevaisuuden tekemisen välineenä mahdollistuu, kun johto, valtuutetut, kaupunkilaiset ja kaupungin muut sidosryhmät toimivat strategiakäytäntöjä vahvistavasti. Toisin sanoen strategian tekeminen mahdollistuu osana kaupunkiorganisaation toimintaa, kun kaupungin eri toimijat asettuvat strategiatarinan määrittämiin toimija-asemiin. Voikin sanoa, että strategian tekemisen käytännöissä *strategiatarina* kertoo meitä, kaupungin toimijoita. Strategiatarina kertoo, miten eri toimijoiden odotetaan käyttäytyvän.

Strategiatarinan kielenkäytännöt siis tekevät todellisuutta kutsumalla toimijoita erilaisiin *toimija-asemiin*. Samalla toimijoiden väliseksi suhteiksi määrittyvät nimenomaan *toimija-asemien väliset vuorovaikutussuhteet* (Gergen 1994, 1995.) Määrittyessään erilaisiin toimija-asemiin toimijoihin kohdistuu erilaisia oikeuksia, velvollisuuksia ja toiminnan mahdollisuuksia. *Yksiääniset kielenkäytännöt* tuottavat paikallista todellisuutta poissulkevasti ja deterministisesti tietynlaiseksi ja lyövät lukkoon itsestään selvänä yhdenlaisen määrittelyn toimija-asemista ja niiden välisistä suhteista. *Moniääniset kielenkäytännöt* puolestaan ottavat lähtökohdaksi, että todellisuus määrittyy erilaiseksi eri tulkinnoissa ja sallivat neuvottelun toimija-asemista ja niiden välisistä suhteista. Moniääniset kielenkäytännöt mahdollistavat, että se, miten toimijat koordinoivat toimintaansa suhteessa toisiinsa ei ole yksiselitteisesti lukkoon lyöty vaan avoin tilanteiselle määrittelylle. Tarkennan seuraavassa ylläesitettyjen kursiivilla merkittyjen käsitteiden määrittelyä.

### *Tarina*

Tarina-käsitteen avulla kohdistan huomioni siihen, minkälaiseksi ja miten todellisuutta, maailmaa ja merkityksiä tullaan välittäneeksi ja tuottaneeksi (ks. Heikkinen ym. 1999, 40). Tarinoiden tutkiminen liittyy narratiivitutkimukseen, jonka lähtökohdista liiketaloustieteessä on tehty tutkimusta 80- ja 90-luvuilla (ks. Grant ym. 1998, 4). Gabriel (1998, 84 - 85) esittää yhteenvetona että, organisaatiotarinoita on tutkittu tiedostamattomien toiveiden ja fantasioiden ilmaisuina, kommunikoinnin ja oppimisen välineinä, poliittisen vallankäytön ja vastustuksen ilmaisuina, draamoina tai narratiivirakenteina sekä osana organisaatioiden symboleja ja kulttuuria.

Czarniawska (1998, 13 - 17) jakaa organisaatioita käsittelevän narratiiv-



vitutkimuksen neljään lähestymistapaan. Yksi niistä järjestää ja raportoi organisaation tapahtumia tarinoina. Esimerkiksi case-tutkimus ja case-opetus hyödyntävät tällaista lähestymistapaa. Toinen lähestymistapa kerää tarinoita organisaatiosta. Mielenkiinnon kohteena on organisaation jäsenten kertomukset omasta itsestään ja organisaation toiminnasta. Esimerkiksi Tuomo Peltonen (1998) on kerännyt ja analysoinut ulkomaan komennukselle lähteneiden tarinoita ja Eero Vaara (1999) tarinoita yrittyskauppoja seuranneista yhdistymisprosesseista. Kolmas lähestymistapa on ymmärtää organisaatioteoria tapana tulkita ja selittää organisaatiota ja sen toimintaa. Ihanteena on innostavien ja mukaansa tempaavien tarinoiden kertominen organisaatiosta. Esimerkiksi hyväksi strategiaksi määrittyy tarina, jonka skenaarioiden toteuttamiseen organisaation jäsenet haluavat samaistua (Weick 1994, 8). Neljäs lähestymistapa kiinnittää huomiota organisaatioteorian kieleen ja pohtii, miten eri kirjallisuuslajit tuottavat todellisuutta olemassa olevaksi. Tämä lähestymistapa on kiinnostunut fakta-fiktio jaottelun hämärtymisestä ja pohtii esimerkiksi romanin ja tieteellisen tekstin välisiä eroja (ks. Czarniawska 1999a, 47).

Oma lähestymistapani eroa jonkin verran näistä narratiivitutkimuksen lähestymistavoista. Omassa tutkimuksessani tarina kytkeytyy relationaaliseen ajatteluun (Gergen 1994, 1995, Dachler & Hosking 1995). Relationaalisen ajattelun mukaisesti tarinan kertomista on se, miten asemoidumme ja koordinoimme toimintaamme suhteessa muihin toimijoihin tarinan mahdollistamalla tavalla. Tutkimuksessani tarinan käsite tuo esille, että on monia erilaisia tapoja tietää, ja että nämä erilaiset tietämisen tavat tuottavat todellisuutta (ks. Barry & Elmes 1997, 430; Boje 1991, 106; Calás & Smircich 1999, 665). Tällainen tarinan käsite mahdollistaa merkitysten rakentumisen tarkastelun strategia-ajattelussa. Se avaa tilaa moniäänisyydelle tehdessään näkyväksi sen, että todellisuus rakentuu eri tarinoissa erilaiseksi (Czarniawska 1999, 15). Oman tutkimukseni puitteissa tämä tarkoittaa, että yhtäältä strategiatarina ja toisaalta tutkimuksen tarina mahdollistavat meille toimija-asemia. Määrittäessään toimija-asemia ja niiden välisiä suhteita strategiatarina mahdollistaa paikallisen todellisuuden rakentumisen tietynlaisena ja sulkee pois muita mahdollisuuksia (ks. Dachler & Hosking 1995, 15). Me puolestamme uusinamme tai kerromme tarinaa puheessamme, käyttäytymisessämme ja toiminnassamme. (Dachler & Hosking 1995, 8; Gergen 1995, 38).

Narratiivitutkimuksen analyysimenetelmiä soveltaen olen jäsentänyt tutkimusaineistoani. Olen tehnyt juonirakennanalyysiä Pirkanmaan maakuntastrategiasta Greimasin aktanttimallin avulla (ks. Alasuutari 1999, 138; Fiol 1990, 380). Juonirakennanalyysin avulla voi pureutua tarinan

juoneen, tarinan tapaan määrittää kertojansa ja yleisönsä sekä tarinan esitystapaan (ks. Barry & Elmes 1997, 434 - 438). Huomio kiinnittyy siihen, miten strategia-asiakirjoissa esitettävä materiaali saa järjestyneen muodon (ks. Alasuutari 1999, 127; Aro 1999, 31; Czarniawska 1999a, 26), ja miten tarinan juoni yhdistää tapahtumat ja asiat toisiinsa tavalla, joka tekee ne ymmärrettäviksi (Czarniawska 1997, 18). Barry ja Elmes (1997, 437 - 438) tunnistavat kaksi strategiatarinoille tyypillistä juonta: 'romanttinen tarina' ja 'sankarin matka'.

Romanttinen tarina kuvailee, kuinka organisaatio on kulkeutunut väärille jäljille tai kuinka siitä on tullut toisenlainen kuin on ollut tarkoitus, esimerkiksi laajentamalla monille kannattamattomille aloille. Tarina kertoo, kuinka organisaatio löytää itsensä ja todellisen tarkoituksensa uudelleen ja jatkaa sitten elämäänsä entistä uljaampana. Tällaiset tarinat käyttävät paljon ruumiiseen ja terveyteen liittyviä metaforia (ks. Dunford & Palmer 1996, 100 - 103). SWOT-analyysiin perustuvat strategiat ovat usein sankarin matkatarinoiden mukaisia. Niissä sankari kohtaa erilaisia uhkia ja vaikeuksia, mutta pääsee niiden yli ja saavuttaa tavoitellun suuremman markkinaosuuden tai suuremman voiton, kunhan muut organisaation jäsenet toimivat yhdessä sankarin auttamiseksi.

Pirkanmaan maakuntastrategiasta voi lukea sankarin matka -tarinan. Siinä Pirkanmaan maakunta määrittyy sankariksi, joka tavoittelee menestyksestä tulevaisuutta. Menestykseksi määrittyy muun muassa 'korkea elintaso työstä ja yrittäjyydestä' ja 'puhdas luonto'. Tarina painottaa sankarin vahvuuksia ja hänen mahdollisuuksiaan saavuttaa päämääränsä. Menestys on vaikea saavuttaa, sillä sankarilla on vihollisia ja uhkia sekä alueen sisä- että ulkopuolella. Vihollisia ei nimetä tekstissä yksiselitteisesti, mutta esimerkiksi muutokset alueen ulkopuolella määrittyvät uhkiksi sankarin matkalla. Alueen sisällä taas uhkaksi määrittyvät ne, jotka eivät ole kykeneviä tai halukkaita yhteistyöhön. He määrittyvät toimijoiksi, jotka voivat hankaloittaa sankarin matkaa ja tarinan onnellisen lopun saavuttamista. Sankarilla on myös avustajia. Niitä ovat Pirkanmaalla asuvat ihmiset, yrittäjät, yritykset, paikallishallinto, koulutuslaitokset, osaaminen, palvelusektori ja informaatioteknologiasektori. Tarina korostaa avustajien merkitystä ja painottaa, että ilman yhteistä toimintaa tulevaisuuden menestystä ei saavuteta. (Eriksson & Lehtimäki 1998, 297). Tällainen narratiivianalyysi kiinnittää tutkijan huomion siihen, kuinka strategia tekee todellisuutta olemassa olevaksi ja ymmärrettäväksi niin, että strateginen ajattelu näyttäytyy tärkeänä ja oleellisena.

Paikallisessa strategiatarinassa *tunnistan erilaisia strategian kertomisen*

*tapoja*, jotka voi nähdä jatkumolla puhuttu - kirjoitettu strategia. Tälle jatkumolle voi ajatella sijoittuvan vastakkaisiin ääripäihin tieteellisen strategiateorian ja käytäväkeskustelun. Näiden väliin mahtuu esimerkiksi käytännön strategiadokumentit, valmistellut puheet, esitelmät, strategiakonsultointi tai opetustilanteet. Tutkimusaineistossani puhuttua strategiaa edustavat virkamiesten tutkimushaastattelut ja kirjoitettua strategiaa paikalliset strategia-asiakirjat. Strategian kertomisen tapojen sijoittaminen tällaiselle jatkumolle on mahdollista relationaalisen ajattelun näkökulmasta. Huomio kiinnittyy siihen, miten strategian kertomisen tavat sekä niihin nivoutuvat kielenkäytännöt asemoivat toimija-asemia suhteessa toisiinsa ja minkälaisena ne mahdollistavat toimija-asemista neuvottelun (ks. Dachler & Hosking 1995, 15). Kirjoitettu strategia määrittää yleisön vastaanottajaksi, jolla ei ole enää mahdollisuutta päästä mukaan keskustelemaan siitä, minkälaiseksi paikallinen todellisuus määrittyy strategiatarinassa. Puhutussa strategiassa puolestaan tilanteiset neuvottelut mahdollistuvat toisella tavalla. Strategiatarinan kielenkäytännöt ja kertomisen tavat muotoilevat esimerkiksi toimija-asemien välisiä valtasuhteita eli sitä, kenelle määrittyy oikeus strategian tekemiseen ja kuka puolestaan sulkeutuu pois koko prosessista (vrt. Barry & Elmes 1997, 430).

Ymmärtäessäni *tutkimuksen tarinana* pyrin tekemään näkyväksi, miten paikallinen strategiatarina tulee tutkimuksen tietämisen tavalla olemassa olevaksi tietynlaisena. Tutkimuksen tarina saa tutkijan näkemään joitakin asioita tehden samalla toisia asioita näkymättömiksi, äänettömiksi ja vähäpätöisiksi (ks. Hall 1992). Tutkimus tekee paikallista strategian tekemistä olemassa olevaksi nimenomaan tutkimukselle mielenkiintoisella tavalla; kaupungin toimijat määrittyvät haastateltaviksi, asiakirjat tutkimusaineistoksi ja arjen tapahtumien kielenkäytännöt teoreettisen käsitteellistämisen resursseiksi (ks. Smith 1990). Tutkimustarina tekee tulintoja ja osoittaa, miten paikallisen strategian tekemisen voi nähdä, mutta se ei pyri kertomaan universaalia kaikkialla yhtä pätevää tarinaa siitä, miten hyvä strategian tekeminen voidaan määritellä, tai mitä kaupungin ja maakunnan strategian tekemisessä pitää tehdä (ks. Czarniawska 1999a, 15). Tieteellisen tutkimuksen tarinan kertomisen tavat ja kielenkäytännöt pyrkivät oikeuttamaan tieteellisen tiedon tuottamisen tavat ja sen, mikä määrittyy tieteelliseksi tiedoksi (Sarup 1988, 135). Voidaan ajatella, että tieteellinen tarina pyrkii jatkuvasti uusintamaan asemaansa oikeutetumpana tarinana todellisuudesta kuin muut tarinat (vrt. Lehtonen 1998, 71).

## *Kielenkäytännöt*

Tulkitsen strategian kielenkäytäntöjä ja sitä, miten ja minkälaiseksi ne tuottavat kaupungin toimijoita ja niiden tulevaisuutta. Kielenkäytännöt ovat puhetekoja, joilla luomme, muutamme ja uusinamme merkityksiä. Kielenkäytännöt ovat tekoja ja tekemistä siinä mielessä, että niissä tehdään ehdotuksia, miten kielenkäytäntöjen kohteena oleva todellisuus tulisi ymmärtää (Dachler & Hosking 1995, 6; Lehtonen 1998, 165). Tällainen ymmärrys kielenkäytännöistä pohjautuu oletukseen, että kieli tuottaa merkityksiä, ja että se ei ole peili, joka viittaa johonkin kielen ulkopuolella olevaan todelliseen tai heijastaa jotakin 'oikeaa' todellisuutta (ks. Alasuutari 1999, 90; Jokinen 1999a, 38). Kieli ei siten vain kuvaa toimintaa vaan on itsessään toimintaa, joka tekee maailmaa olemassa olevaksi (ks. Barry & Elmes 1997, 431 - 432; Gergen 1994, 189; Gergen & Thatchenkery 1996, 7; Jokinen & Juhila 1999, 68; Mills 1997, 17).

Kielenkäytännöt kiinnittyvät kulloinkin ajassa oleviin tarinoihin. Tällöin tarinat ymmärretään yhtenäisinä merkityssysteeminä, jotka tekevät säännönmukaisesti tietynlaiseksi kohteen, josta kertovat (vrt. Hall 1992, 291; Jokinen ym. 1999; Mills 1997, 17). Kielenkäytännöillä ei voi vapaasti luoda merkityksiä, koska vuorovaikutuksessa uusintuvat vain sellaiset merkitykset, joiden mukaan muut koordinoivat toimintaansa (Dachler & Hosking 1995, 6). Konstruktionistisen tutkimustradition mukaisesti tutkimukseni kysyy, mitä ja miten kielenkäytännöt tekevät todeksi, missä sosiaalisissa yhteyksissä kielenkäytännöt ovat tarpeellisia ja mitä toimintoja ne mahdollistavat tai estävät. (Gergen 1994, 53.)

Tutkimuksessani strategian kielenkäytännöt ovat toimija, joka saa meidät näkemään joitakin asioita ja joka pyyhkii huomaamattomiin toisia asioita. Se, miten strategian kielenkäytännöt saavat meidät ymmärtämään, minkälainen maailma on, mikä on oikein tai väärin tai hyvää tai huonoa tuottaa seurauksena sen, miten odotamme itseämme, muiden ihmisten, ihmisryhmien tai instituutioiden käyttäytyvän tai minkälaista toimintaa sallimme itsellemme, muille ihmisille tai instituutioille. Strategian kielenkäytännöt pyrkivät vakiinnuttamaan sellaisen tarinan, jonka rakentamisiin ongelmiin strateginen ajattelu tarjoaa päteviä ratkaisuita (Knights & Morgan 1990).

### *Toimija-asetat ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet*

Relationaalisen ajattelun mukaan kielenkäytännöt ja kertomisen tavat tuottavat toimija-asetat ja vuorovaikutussuhteita niiden välille (Gergen 1994, 1995). Eri suhteiden todellisuudet ovat erilaiset. Kulttuuriset normit esimerkiksi siitä, miten aviosuhteessa saa tai kuuluu käyttäytyä ovat eri kuin työpaikan suhteissa tai ystävyys-, vanhemmuus-, opiskelu- tai sukulaisuussuhteissa. Eri suhteissa ihmiselle tarjoutuu erilaisia toimija-asetat ja niihin nivoutuvia erilaisia merkityksellistämisen tapoja. Esimerkiksi minä käytän tutkijana toisenlaista sanastoa ja kysyn toisenlaisia kysymyksiä kuin kolmevuotiaan lapsen äitinä tai kuntalaisena. Voidaan siis ajatella, että ihmiset ovat eri suhteissa erilaisia ja jopa niin, että olemme eri aikoina erilaisia, sillä myös suhteiden tilanteet ja kontekstit muuttuvat (Karvonen 1997a, 47). Kokemukset erilaisista suhteista ja niihin liittyvistä tavoista tehdä tulkintoja todellisuudesta tarjoavat toimijoille monenlaisia tulkintaresursseja.

Toimija-asetat määrittyvät aina suhteessa toisiinsa. Relationaalisen ajattelun mukaan ei voi esittää kysymystä 'Kuka sinä olet?' ilman, että samalla tekee itselleen kysymyksen 'Kuka minä olen?'. Tällainen ymmärrys toimija-asetasta sivuuttaa ajatuksen yksilötoimijasta, jonka maailmassa muut toimijat määrittyvät osaksi yksilön toimintaympäristöä (Dachler & Hosking 1995, 3). Sen sijaan ajatellaan, että kielenkäytännöt tuottavat toimija-asetat, jotka vastaavasti kutsuvat eri toimija-asettiin määrittyviä toimijoita suhteutumaan itseensä tietyllä tavalla. Tätä ilmentää metafora siitä, että tavat, joilla puhuttelemme kanssaihmissiämme kutsuvat heitä tietynlaisiin tansseihin kanssamme (ks. Suoninen 1997). Näitä tansseja voivat olla esimerkiksi opettaja-oppilas, johtaja-alainen tai kollega-kollega. Kukin tanssi toteutuu vasta, kun toinen osapuoli koordinoi toimintaansa tanssiinkutsumme mukaisesti.

Relationaalisessa ajattelussa tarina määrittää kuka tai ketkä saavat toimia tarinan kerronnan kohteena olevassa todellisuudessa ja miten. Paikallinen strategiatarina rakentaa toimija-asetat tiettyine velvollisuuksineen ja oikeuksineen. Jos haluaa tulla mukaan tarinan määrittämään toimintaan, tapahtuu se asettautumalla johonkin tarinan osoittamaan toimija-asettaan. Tarina määrittelee sallitut ja hyväksytyt toiminta-asetat, vastustajan ja kriittisesti suhtautuvan toimija-asetat ja jopa ne toimija-asetat, joissa ei tehdä mitään asian suhteen (Dachler & Hosking 1995, 8). On tärkeää huomata, että kaikki toiminnat, vastustaminen ja ei-toiminta mukaan lukien, vahvistavat tarinaa (vrt. Knigths & Morgan 1991).

## *Yksi- ja moniäänisyys*

Tutkimukseni edetessä yksi- ja moniäänisyys ovat tulleet keskeisiksi käsitteiksi. Tutkimukseni osoittaa, kuinka vallitsevat strategian kielenkäytännöt tuottavat yksiäänistä paikallista todellisuutta. Sen lisäksi tutkimukseni tekee avauksia strategian tekemisen ymmärtämiseksi moniäänisenä käytäntönä, joka muotoutuu paikallisten toimijoiden koordinoissa toimintaansa suhteessa strategiaan ja suhteessa toisiinsa (vrt. Gergen 1994, 52).

*Yksiäänisyys* kietoutuu modernin tieteen ihanteeseen objektiivisesta tiedosta ja rationaalisesta tietävästä subjektista (Hekman 1990, 96). Ajatellaan, että kieli on objektiivisen todellisuuden 'nihilappuvarasto', joka on kaikkien käytettävissä, ja jota kaikki käyttävät kuta kuinkin samalla tavalla (Leino 1987, 29). Yksiääniselle kielenkäytännölle on tyypillistä normatiivisuus ja deterministisyys kuvattaessa ja selitettäessä puhumisen kohdetta tyhjentävästi ja monia mahdollisia merkityksellistämisen tapoja poissulkien. Kielenkäytännön yksiäänisyys tuottaa tietävän subjektin, jonka ulkopuolella oleva, subjektista irrallinen maailma alistuu katsomisen kohteena olevaksi objektiksi (Haraway 1990; Lehtonen 1994, 42). Kuten Lyytikäinen (1995, 8) toteaa, tiede tuottaa rationaalisen Subjektin, joka on objektiivisuuden tae, sinänsä "tyhjä" vastaanotin, johon tieto maailmasta kirjautuu "sellaisenaan" .

Yksiääninen kielenkäytäntö irrottaa tiedon ihmisistä, paikallisista ja rajoittuneista tietäjistä, ja esittää tiedon ylihistoriallisena ja yleismaailmallisena, kaikille tietäville subjekteille samana totuutena. Yksiääniselle kielenkäytännölle on tyypillistä se, että kertomisen kohteen eläväisyys ja prosessinkaltaisuus jähmettyy johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi ja selkeiksi, rationaalisesti eteneviksi tapahtumiksi (Lehtonen 1994, 112, 131). Strategian tekemisessä tällainen kerronta tuottaa kertojasta, strategiajohtajasta, kaikkietävän ja objektiivisesti maailmaa tarkkailevan toimijan. Samalla muut määrittyvät sanoman vastaanottajiksi, joilla ei ole pääsyä kertojan asemaan. Yksiääninen kielenkäytäntö on tyypillistä modernin ajan tietämisessä ja vakiintunut niin luonnontieteelliseen kuin teknistaloudelliseenkin tietämiseen (Lehtonen 1994; ks. myös Vehviläinen & Eriksson 1999, 12).

Objektivoitessaan puhumisen kohteen yksiääninen kielenkäytäntö ei jätä tilaa eri toimija-asemissa määrittyville merkityksen annoille. Näkyväksi tulee vain kussakin ajassa vallalla oleva tärkeänä pidetty tietämisen tapa.

Kuvaava esimerkki on, kuinka omassa ajassamme erotetaan asiantuntijatieto ja arkitieto. Tämä erottelu tekee asiantuntijatiedosta arvokkaampaa ja tärkeämpää kuin arkitiedosta. Samalla ne, jotka tuottavat tietoa asiantuntija-asemista määrittyvät arvostetummiksi kuin ne, jotka määrittyvät arkitiedon puhujiksi.

*Moniäänisyys* puolestaan tarkoittaa, että kielenkäytännöt eivät tuota lopullista, ratkaisevaa ja kertakaikkisesti määriteltyä todellisuutta. Tietäjän ja tietämisen kohteen välille rakentuu suhde, joka määrittää sekä tietäjää että tietämisen kohdetta. Moniääninen kielenkäytäntö mahdollistaa neuvottelun kielenkäytännöissä määrittyvistä toimija-asemista ja merkityksenannosta. Se uusintaa ennako-oletusta, että ajassa ja paikassa on olemassa monenlaisia 'kieliä', jäsennyksiä tai diskursseja ja pyrkii mahdollistamaan niiden keskinäisen vuoropuhelun. (Ks. Bakhtin 1981; Lehtonen 1994.)

Moniäänisyys-käsitteen juuret ulottuvat Bahtinin ja hänen piirinsä ajatteluun 1900-luvun alun Venäjälle. Bahtinin ajattelussa tunnistetaan filosofisia, kirjallisuusteoreettisia sekä yhteiskuntateoriaa ja lingvististä analyysiä yhdistäviä ajatuksia. Bahtinin piiri pohtii kielen dialogisuutta eli sitä, kuinka diskurssit määrittävät sekä objektia että puhuvaa subjektia moninaisesti ja yhtäaikaaisesti. (Ks. Bakhtin 1981; ks. myös Lehtonen 1994, 199 - 201.) Tällöin kieli ymmärretään sosiaalisena prosessina siten, että kieli saa merkityksensä siinä, että se on suunnattu toiselle. Bahtinin piiriin kuuluvan Volosinovin (1990, 107) mukaan merkityksissä ovat läsnä puhujan ja välittömän yleisön lisäksi laajempi sosiaalinen ympäristö. Toisin sanoen ajatellaan, että merkitykset muotoutuvat aikaan ja paikkaan sitoutuneissa puhetilanteissa ja diskursseissa (Bakhtin 1981, 428).

Kielen ei ajatella toimivan puhujan varastona, josta puhuja voi valita haluamiaan sanoja ilmaisemaan intentioitaan. Sen sijaan kieli on täynnä monia mahdollisia merkityksiä, eri toimijoiden intentioita, jotka merkityksellistävät puhujaa samalla kun tämä käyttää kieltä (Bakhtin 1981, 294 - 295; Lehtonen 1994, 206). Eri puhetilanteissa kieli saa eri merkityksiä ja toisaalta tulee mahdolliseksi kertoa yhdestä tapahtumasta monissa eri merkityssysteemeissä. Esimerkiksi kahden vanhan tuttavien, yrittäjän ja kaupungin virkamiehen, välinen keskusteluyhteys voi merkityksellistyä yhtäläillä ystävyysuhteeksi, verkostoitumiseksi tai 'yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyöksi' (Pirkanmaan menestyksen strategia 2000+, 10, liite 1) riippuen siitä, missä yhteydessä keskustelua tarkastellaan.

Tällainen ymmärrys kielestä mahdollistaa relationaalisen ajatuksen siitä, että kielenkäytännöt määrittävät toimija-asemia suhteessa toisiinsa. Samalla purkautuu ajatus kielen ulkopuolella olevasta tietävästä subjektista, joka asettaa maailman katseensa objektiksi. Näin mahdollistuu ymmärrys tekstistä, esimerkiksi kaupunkistrategioista, tekstin tuottajan ja yleisön välisenä merkitysten tuottamisen alueena. Teoksen vastaanotto ei ole yleisön passiivista toimintaa. Sen sijaan ajatellaan, että yleisö on mukana tekstissä mahdollistamassa tekstissä rakentuvia merkityksiä (Lehtonen 1994, 209 - 212). Tämän ymmärryksen mukaisesti paikallisen strategian tekemisessä johto ei määrity kaupunki- ja maakuntastrategiassa viestin lähettäjäksi ja kaupunkilaiset ja muut sidosryhmät vastaanottajiksi vaan strategiat määrittyvät teoksiksi, joissa molemmat ovat mukana mahdollistamassa tarinaa kaupungista ja sen toimijoista.

Bahtinin ajatuksiin perustuvaa moniäänisyyden ajatusta on käytetty Suomessa esimerkiksi tutkimuksessa liittyen lääkärin ja potilaan väliseen vuorovaikutukseen (Engeström 1999) ja sosiaalialan koulutukseen hakeutuneiden naisten minäkuvan rakentumiseen (Komulainen 1998). Ritva Engeström tutkii kliinistä ongelmanratkaisua kulttuurisena ja historiallisena ilmiönä. Hän osoittaa merkityksenantoa tutkimalla, kuinka lääkärin vastaanotolla lääkärin tieto määrittyy objektiiviseksi ja potilaan subjektiiviseksi tiedoksi. Engeström tuottaa uudenlaista potilas-lääkärisuhdetta pohtimalla lääketieteen merkityksenannon uudelleen rakentumisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi sairauden määrittäminen elämäkerrallisesti historiallisena kaarena ihmisen elämässä tuottaa potilaalle mahdollisuuden määrittää eri tavalla asiantuntijaksi kuin sairauden määrittäminen osaksi kliinistä ongelmanratkaisua. Katri Komulainen (1998, 249) puolestaan tutkii, minkälaisia merkityksiä 'minä' saa naisten omaelämäkerrallisissa kertomuksissa koulutukseen hakeutumisesta. Tutkimus osoittaa, miten 'minä' rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja on moniaineksinen ja moniääninen. Merkitysten rakentumista tutkimalla Komulainen osoittaa, että minä-retoriikka jäsentää itseä ja arvoja, ilmentää omaa positiota sosiaalisissa suhteissa ja ratkoo yhteiskunnallisia jännitteitä.



## Tutkimustehtävä suhteessa strategiatutkimukseen

### *Liiketaloustieteen strategiatutkimus*

Strategiatutkimuksessa kielenkäytäntöjen tutkiminen on uutta. Tutkimuksiin yhtyy konstruktionistiseen strategiatutkimukseen, joka tarkastelee strategiaa diskurssina (Knights 1990; Knights & Morgan 1991; Smircich & Stubbart 1985) tai tarinana (Barry & Elmes 1997). Strategia diskurssina tarkoittaa sitä, että strategiaa tarkastellaan merkitysten tuottajana ja todellisuuden tekijänä. Strategia-ajattelu määrittyy toimijaksi, joka toimii strategian tekijöiden kontrollin ja tarkoituksien tai intentioiden ohi ja yli (ks. Calás & Smircich 1999, 657). Lähtökohtaisena ennakkoletuksena on, että samalla kun johtajat, tutkijat tai konsultit laativat strategioita ja toteuttavat strategista johtamista, strategiat tekevät heitä. Strategia-ajattelu määrittää joitakin asioita organisaatiossa ongelmiksi, ratkaisee määrittämiään ongelmia, selittää epäonnistumiset, tuottaa strategiaosaajia, organisaation käytäntöjä, yksiköitä, organisaatioiden välisiä suhteita ja niin edelleen (Knights & Morgan 1991, 255). Niinpä voikin ajatella, että yksittäiset toimijat 'tulevat toimineeksi' tietyllä tavalla osallistuuksaan strategian tekemiseen. Strategian tekemiseen osallistumista on myös strategian kritisointi tai syrjään jättäytyminen (ks. Dachler & Hosking 1995).

Strategia-ajattelu on jakautunut moniin teoreettisiin koulukuntiin, joista kukin pyrkii omalla tavallaan määrittelemään, mitkä organisaation 'todelliset' ongelmat ovat ja mitkä ovat 'oikeat' ratkaisut niihin (Knights & Morgan 1991, 260). Strategia-ajatteluksi voidaan lukea hyvin monenlaisia lähestymistapoja tiukan rationaalista suunnittelusta erehdysten ja yritysten avulla etenemiseen (ks. Bowman 1995; Mintzberg ym. 1998). Mikään näistä strategian koulukunnista ei kuitenkaan pohdi, onko tarpeellista nähdä strategia-ajattelu organisaation toiminnan tärkeimpänä hahmottajana tai minkälainen strategia-ajattelu on organisaation toiminnan jäsentäjänä (Knights & Morgan 1991, 260). Tämä on mielenkiinnon kohteena konstruktionistisessa strategiatutkimuksessa, jonka kiinnostuksen kohteena on, miten ja minkälaisina strategia-ajattelu tekee strategiajohtajat, strategiset päätökset tai strategiaosaamisen olemassa oleviksi (Knights & Morgan 1991) ja miten strategia-ajattelu houkuttelee toimijoita koordinoimaan toimintaansa suhteessa toisiinsa (vrt. Dachler & Hosking 1995).

Esittelen seuraavassa strategia-ajattelun valtavirtaan kuuluvia koulukun-

tia lyhyesti ja tuon esille joitakin dimensioita, joilla oma tutkimukseni eroaa näistä tutkimuksista. Whittington (1993) jakaa strategiatutkimuksen neljään koulukuntaan: klassiseen suunnittelukoulukuntaan, prosessikoulukuntaan, evolutionaariseen koulukuntaan ja systeemiseen koulukuntaan. Mintzberg ym. (1998) esittävät samantapaisen, mutta hienojakoisemman luokittelun ja tunnistavat kymmenen strategiatutkimuksen koulukuntaa.

*Strategisen suunnittelun koulukunnan* sisällä voi erotella kolme erilaista lähestymistapaa (ks. Mintzberg ym. 1998). Yksi niistä korostaa strategian tekemistä yrityksen ja ympäristön välisen keskinäisen sopivuuden määrittäjänä. Tämän koulukunnan edustajia ovat Philip Selznick, Kenneth Andrews ja Alfred D. Chandler, joiden kirjoitukset ovat peräisin 50- ja 60-luvuilta (ks. Mintzberg ym. 1998; Moore 1992). Toinen suunnittelukoulukunnan lähestymistapa korostaa yritystoiminnan suunnitelmallisuuden ja visioinnin tärkeyttä. Tunnetuin tämän lähestymistavan edustaja on Igor Ansoff (1965). Kolmas lähestymistapa, Michael Porterin (1980, 1990) edustamana, korostaa organisaation asemoitumista toimialalla olevien kilpailijoiden joukkoon. (ks. Mintzberg ym. 1998, 5). Yhteistä näille lähestymistavoille on, että ne määrittelevät strategian ylimmän johdon käytössä olevaksi analyysin välineeksi, suunnitelmaksi tai tekniikaksi, jonka tavoitteena on yrityksen voiton maksimointi (Whittington 1993, 39). Ne keskittyvät pohtimaan, minkälainen on hyvä strategia tai minkälainen strategian pitäisi olla, eivätkä niinkään kiinnitä huomiota siihen, miten strategiat syntyvät ja muotoutuvat organisaation käytännöissä (Mintzberg ym. 1998, 5).

*Prosessikoulukunta* jakautuu myös erilaisiin lähestymistapoihin. Yhteistä näille lähestymistavoille on, että ne ovat kiinnostuneita strategian muotoutumisen prosesseista ja kuvaavat, miten strategioita tehdään organisaatioissa (Mintzberg ym. 1998, 6; Whittington 1993, 22 - 27). Osa prosessikoulukunnan edustajista näkee johtajan visionääriset kyvyt ja kognitiot strategian muotoutumisen keskeisenä tekijänä. Tämä koulukuntaa pitää tärkeänä sitä, että strategian tekeminen suuntautuu koko ajan etsimään uusia haasteita, pyrkii kasvuun ja sietää epävarmuutta. Tällöin on tärkeää, että on myös vahva visionäärinen johtaja (Mintzberg ym. 1998, 133 - 136). Kognitioita korostavassa strategiatutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on puolestaan, miten johtajat prosessoivat tietoa ja tekevät päätöksiä. Johtajat määrittyvät subjektiivisiksi toimijoiksi, jotka havainnoivat todellisuutta ja tekevät siitä omia tulkintojaan (ks. Mintzberg ym. 1998, 151 - 152). Tähän tutkimuskoulukuntaan yhtyen Juhani Laine

(2000) osoittaa, miten liikkeenjohtajien kognitiiviset mallit muovaavat perheyriksen strategiaa yrityksen historian kuluessa 1900-luvulla.

Osassa prosessikoulukunnan ajattelua nähdään, että strategia muotoutuu johdon ja organisaation oppimisen tuloksena. Tällöin huomio kiinnittyy siihen, minkälaisia organisaation käytännöt ovat ja minkälaisia strategioita organisaatio tulee toteuttaneeksi ja luoneeksi päivittäisessä toiminnassaan (ks. esim. Mintzberg 1994; Hamel & Prahalad 1994). Huomio kiinnittyy myös siihen, minkälaisen mikropoliittisten prosessien ja neuvottelujen tuloksena organisaation strategia muotoutuu (ks. esim. Pettigrew & Whipp 1991). Strategiaa tehdään päivittäin organisaation kaikilla tasoilla ja strategian suunnittelua ja toimeenpanoa ei siksi voi erottaa toisistaan ajallisesti erillisiksi vaiheiksi (Mintzberg 1998, 283; Whittington 1993, 43).

*Evolutionaarinen* (Whittington 1993) tai *ympäristökoulukunta* (Mintzberg ym. 1998) ei usko organisaation ja sen johdon mahdollisuuteen luotsata organisaatiota menestykseen strategian avulla. Strateginen suunnittelu ei tuota toivottua tulosta, koska organisaatio ei voi koskaan tuntea ympäristöään tarkasti eikä myöskään omaa sijoittumistaan ympäristöön. Ympäristö valikoi voimakkaimmat selviytyjiksi kilpailussa. Parasta strategiaa ovat pyrkimykset mukautua vallitsevaan ympäristöön mahdollisimman hyvin. Organisaatio ja sen strateginen johto ovat alisteisia toimintaympäristölle ja niinpä strategisen johdon tärkeä tehtävä on seurata tiiviisti organisaation ja sen ympäristön toimintaa ja tarkkailla, mitkä ovat toiminnan edellytyksiä ja miten ne muuttuvat. (Mintzberg 1998, 286 - 300; Whittington 1993, 19.) Tämän koulukunnan kärkinimet ovat Hannan ja Freeman (1989), jotka edustavat organisaatiotutkimuksessa populaatioekologista ajattelua.

*Systeeminen* (Whittington 1993, 28) tai *kulttuurikoulukunta* (Mintzberg ym. 1998, 267 - 268) pyrkii osoittamaan, kuinka organisaatio on osa ympäröivää sosiaalista ja kulttuurista järjestelmää. Organisaation johtajat ja muut jäsenet ovat jäseniä myös paikallisissa sosiaalisissa verkostoissa, jotka vaikuttavat siihen, mitä he tavoittelevat tai mitä he pitävät arvokkaana tai sopivana toimintana (Granovetter 1992). Toisin sanoen johtajat ovat jäseniä paikallisessa yhteisössä ja siksi toimivat paikallisten kulttuuristen normien mukaisesti. Strategiset päämäärät ja prosessit muotoutuvat heijastamaan paikallista sosiaalista järjestelmää, jonka markkinat, luokajakajo ja kulttuuri muodostavat (Whittington 1993, 37). Strategian muotoutumista korostava koulukunta (ks. Mintzberg ym. 1998, 305 - 306) esittää, että elämänkaarensa kuluessa organisaation toiminta muo-

vautuu jatkuvasti. On kausia, jolloin organisaation rakenne sopeutuu ympäröivään toimintaympäristöön ja järjestyttävien muutosten kausia, jolloin organisaatio muuntuu toiseksi. Tämän ajattelun mukaan hyvä strategia osaa soveltaa ja hyödyntää kaikkia eri koulukuntien ajatuksia kulloiseenkin tilanteeseen sopivasti.

Nämä strategian tekemisen koulukunnat eroavat toisistaan sen suhteen, minkälaiseksi ne määrittelevät organisaation ja sen ympäristön välisen suhteen, johdon aseman ja roolin strategian tekemisessä, ja strategian merkityksen organisaation toiminnan ohjaamisessa (vrt. Whittington 1993). Ne kaikki kuitenkin uusintavat epistemologista sitoumusta, jonka mukaisesti strategia otetaan kyseenalaistamattomana organisaation toiminnan kuvaajana ja pohditaan lähinnä sitä, mikä strategiateorioista parhaiten selittää, mistä organisaation toiminnassa on kysymys (Knights & Morgan 1991, 266; ks. myös Mintzberg ym. 1998).

Kaikissa strategiatutkimuksen vakiintuneissa koulukunnissa organisaation todellisuus määrittyy tapahtumiksi ja faktoiksi, joita voidaan havainnoida, tunnistaa ja mallintaa (vrt. Burrell & Morgan 1979, 25 - 28). Tällainen tietäminen objektivoi tietämisen kohteen, tässä tapauksessa organisaation todellisuuden. Ajatellaan, että organisaation todellisuus on olemassa ja havainnoitavissa sellaisenaan riippumatta havainnoimis-, tunnistamis- ja mallintamisprosesseista (Calás 1992, Gergen 1994). Konstruktionistinen strategiatutkimus erottautuu tästä lähestymistavasta siinä, että se tarkastelee eri strategialähestymistapoja ja pohtii, miten ja minkälaiseksi ne tekevät organisaatiota, sen ympäristöä ja toimijoita. Konstruktionistinen strategiatutkimus pohtii, mitä strategia-ajattelu tekee olemassa olevaksi, mitä se määrittelee ongelmiksi ja ratkaisuuksi, minkälaiseksi se tekee organisaation ja sen ympäristön välistä suhdetta tai minkälaisia toimija-asemia se määrittelee organisaation eri toimijoille.

Strategiatutkimuksessa yleisesti käytössä oleva SWOT-analyysimenetelmä on hyvä esimerkki siitä, kuinka organisaatiota ja sen ympäristöä analysoidaan uusintaen ennakko-oletusta, jonka mukaan nämä analyysit kuvaavat ympäröivää todellisuutta. Konstruktionistinen strategiatutkija puolestaan kysyy, minkälaista tarinaa SWOT-analyysi kertoo organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä tai minkälaiseksi todellisuus rakentuu SWOT-analyysissä. Mielenkiinnon kohteena on, miten SWOT-analyysi tuottaa tietoa kohteesta, jota se analysoi ja minkälaisena se samalla tekee analysoinnin kohdetta olemassa olevaksi. SWOT-analyysi näyttäytyy diskurssina tai tarinana, joka on sulautunut kulttuurimme sosiaalisiin käytäntöihin ja joka saa meidät toimimaan suhteessa

toisiimme tietyllä tavalla ja ymmärtämään maailman totena SWOT-analyysin kertomalla tavalla (Dachler & Hosking 1996, 4; Knights & Morgan 1991, 253). Jäsentäessään maailman vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien mukaisesti SWOT-analyysi tekee esittämänsä jäsenyyksen luonnolliseksi ja houkuttelevaksi. Ja lisäksi SWOT-analyysi tuottaa tietoa ympäröivästä maailmasta strategia-ajattelulle mieluisalla tavalla; se tekee strategisesta ajattelusta tärkeää ja tuottaa strategia-asiantuntijoita niistä, jotka osaavat käyttää analyysimenetelmää.

Prosessi- ja systeeminen koulukunta tekevät avauksia kielenkäytäntöjen tutkimisesta kiinnostuneen strategiatutkimuksen suuntaan. Ne olettavat, että strategia muotoutuu jatkuvasti organisaation jäsenten ja organisaation sidosryhmien neuvotellessa erilaisista ymmärryksistään organisaation toiminnasta (Knights & Morgan 1991, 267). Prosessi- ja systeemikoulukunnat kuitenkin eroavat konstruktionistisesta kielenkäytännöistä kiinnostuneesta strategiatutkimuksesta ensinnäkin siinä, että ne uusintavat ennako-oletusta, jonka mukaan tieto on yhteismitallista (vrt. Calás 1992, 207). Ne, kuten muutkin strategiateoriat rakentuvat ajatukselle siitä, että eri toimijoilla on eri määrä tietoa tai enemmän tai vähemmän oikeaa tietoa siitä, mistä organisaation toiminnassa on kysymys.

Tällöin on myös mahdollista ajatella, että eri strategiateoriat kuvaavat paremmin tai huonommin organisaation strategian tekemistä tai että eri teorioihin tutustumalla voidaan ymmärtää ja määritellä, mitä strategia todella tarkoittaa. Tämä on esimerkiksi Mintzbergin ym. (1998) tavoitteena kirjassa 'Strategiasafari'. Kirjoittajat esittävät, että strategia on kuin villieläin, elefantti, jota sokeat miehet tunnustelevat. Kukin miehistä, strategiatutkijoista, tunnustelee vain pientä osaa elefantista ja sen perusteella sanovat, mitä elefantti eli strategia on. Tällainen strategiatutkimus luottaa siihen, että mitä enemmän on tunnustelijoita ja mitä tarkemmin he tunnustelevat strategiaa, sen paremmin ja enemmän me tiedämme, mitä strategia on.

Samaan tapaan erilaiset ymmärrykset organisaation todellisuudesta näyttäytyvät häiriötekijöinä, joita pyritään poistamaan tai ainakin vähentämään tarkentamalla suunnitelmia, lisäämällä ja tehostamalla kommunikaatiota ja käymällä enemmän neuvotteluja (Smircich & Stubbart 1985, 731). Ajatellaan, että erot näkemyksissä johtuvat siitä, että yksittäiset toimijat näkevät vain osan strategian tekemisen kokonaisuudesta ja että he eivät tiedä riittävästi muista osista. Luontevana seurauksena on, että kommunikaation, vuorovaikutuksen ja keskustelun lisääminen näyttäytyy

olennaisen tärkeänä ja konsensuksen ja yhteisten päämäärien tavoittelu itsestään selvänä strategian tekemisen tavoitteena.

Ylläoleva tiivis esittely strategiatutkimuksen eri koulukunnista osoittaa, että oma tutkimukseni erottautuu strategiatutkimuksen valtavirrasta suhtautumisessaan siihen, mitä strategia on ja mitä se tekee. Tutkimukseni suhtautuu kriittisesti ja kyseenalaistaen strategia-ajatteluun sinänsä, mutta ei kuitenkaan päädy kokonaan hylkäämään strategia-ajattelua vaan pikemminkin etsimään strategia-ajattelun uudistumisen tapoja.

### *Kaupunki- ja aluetutkimuksen strategiatutkimus*

Kaupunkien ja alueiden strategiatutkimuksessa näkyy strategisen suunnittelukoulukunnan perinne. Suunnittelumalleja on alettu kyseenalaistaa erityisesti 90-luvulla ja kaupunkien ja alueiden strategiatutkimuksissa on alettu tehdä tilaa paikallisuutta, strategian tekemisessä mukana olevia ihmisiä ja organisaatioita sekä niiden välisiä suhteita kunnioittaville strategian tekemisen käytännöille. Kaupunkisuunnittelun malleja kritisoidaan siitä, että ne olettavat lähtökohtanaan verrattain yhtenäisen ja yksimielisen julkisen mielipiteen. Tällaisen oletuksen varassa on luonnollista, että kaupungin virkamiehet ja valtuutetut ovat itseoikeutettuja tekemään kaupunkia koskevia päätöksiä, joiden ajatellaan perustuvan yleisesti tunnettuihin tosiasioihin. (Healey 1995, 253.) Kansalaisyhteiskunnan vaatimukset asettavat jatkuvasti kasvavia paineita perinteisten suunnittelumallien uudistamiseksi (Häkli 1997, 44).

Uusimmat strategiatutkimukset korostavatkin neuvottelevaa, kommunikoiavaa ja osallistuvaa suunnittelua (ks. Forester 1999; Healey 1997; Häkli 1997; Sotarauta 1996). Näissä strategiamalleissa korostuu tiedonvälityksen merkitys, suunnittelun avoimuus ja mahdollisimman monien kaupungin toimijoiden pääsy mukaan strategiasuunnitelmien tekemiseen. Mallit eivät kuitenkaan ole täysin ongelmattomia. Kannanottaminen laajoihin yhteiskuntapoliittisiin kysymyksiin edellyttää asiantuntemusta ja paneutumista, joihin monellakaan kaupunkilaisella ei ole mahdollisuutta (Häkli 1997, 45). Toisaalta keskustelujen ja kommunikaation merkityksen painottamisessa ajatellaan, että avoimen keskustelun avulla on mahdollista ratkaista kaikki ongelmat (Sotarauta 1996, 296). Kommunikaation ja vuorovaikutuksen lisääminen ei yksin näytä tuottavan toivottuja uusia ratkaisuja osallistuvan suunnittelun edistämiseksi.

Oma tutkimukseni yhtäältä osallistuu tähän strategiatutkimuksen suuntaukseen pohtiessaan osallistumista ja moniäänisyyttä. Toisaalta tutkimukseni eroaa näistä tutkimuksista paneutuessaan strategia-ajatteluun sinänsä ja kiinnittäessään erityisesti huomiota siihen, minkälaisia paikalliset strategisen suunnittelun kielenkäytännöt ovat ja minkälaisia avauksia niitä tutkimalla voi löytää toisenlaiselle, monia jäsenyyksiä ymmärtävälle strategian tekemiselle. Kaupunkitutkimuksessa on tehty konstruktionistista kielenkäytäntöihin huomiota kiinnittävää tutkimusta (ks. esim. Häkli 1994). Strategiasuunnittelun kielenkäytäntöjen tutkimusta ei kuitenkaan ole juurikaan tehty Suomessa. Asemoin seuraavassa tutkimuslähestymistapani konstruktionistiseen tutkimukseen, joka on tutkimukseni metateoreettinen viitekehys.

### Konstruktionistinen tutkimuslähestymistapa

Konstruktionistinen tutkimuslähestymistapa ohjaa tutkimustani siinä, minkälaiseksi muotoilen tutkimuskysymykseni, mitä valitsen tutkimusaineistokseni, miten tarkastelen aineistoani ja minkälaisiin tutkimustuloksiin pyrin (Gergen & Thatchenkery 1996, 6). Konstruktionismi haastaa tietokäsityksen, jonka mukaan tieto perustuu objektiiviseen ja puolueetomaan tai neutraaliin havainnointiin maailmasta (Gergen 1994). Lähtökohtaletuksena on, että kategoriat, joiden avulla teemme selkoa maailmasta, tuotetaan ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Havainnon kohteet eivät siis itsessään tuota eroja, joiden avulla ne voidaan jakaa eri kategorioihin. (Burr 1995, 3; Haraway 1991, 188.) Sen sijaan merkityksellistämme aineellisia ja esineellisiä asioita ja ne tulevat meille todeksi eri lailla eri merkityssystemien kautta (ks. Jokinen ym. 1993, 21; Lehtonen 1998, 17).

Noudatteleman tutkimuslähestymistavan mukaan otetaan ajassa ja paikassa havaittava arkielämän ilmiö, tässä kaupungin ja maakunnan strategian tekeminen, tarkastelun kohteeksi ja pohditaan, minkälaiseksi ja miten tuo ilmiö ja siihen nivoutuvat kielenkäytännöt tuottavat ymmärrystämme maailmasta. Tulkinnassani tuotan tutkimuskäsitteiden avulla tulkintoja siitä, mitä tutkimuskohteessani tapahtuu. En siis pyri testaamaan teoriaa tai etsimään teknisiä ratkaisuja eteen tuleviin strategian tekemisen ongelmiin vaan pikemminkin pohtimaan, mistä paikallisessa strategian tekemisessä voi olla kysymys.

Ymmärrän teorian tekemiseksi, joka sanoittaa tutkittavaa ilmiötä teoreettisin käsittein. Siten teoria on yksi tapa ymmärtää ja jäsentää ympäröivää todellisuutta. En tee jakoa teorian ja käytännön välille vaan ajattelen, että sekä käytäntö että teoria ovat puhetekoa. Ajattelen, että eroa käytännön ja teorian välille ei voi tehdä, koska emme voi toimia sen ulkopuolella, mitä ymmärrämme olevaksi. Toimintaamme on sisään kietoutuneena ymmärryksemme siitä, miten pitää tai saa toimia (ks. Suoninen 1999, 27). Sekä teoria että käytäntö uusintavat vallitsevia diskursseja siitä, minkälaista strategian tekeminen on ja miten sitä kuuluu tehdä. En myöskään halua pelkästään ymmärtää sitä, miten nyt on, vaan myös pohtia, miten muuten voisi olla. Siksi pyrin kriittisen tulkintani ohella avaamaan näköaloja muille mahdollisille tulkinnoille ja käytännöille.

Konstruktionistinen tutkimuslähestymistapa korostaa, että se, miten ymmärrämme maailman olemassa olevaksi ja se, miten tuotamme tietoa, ovat aikaan ja paikkaan kiinnittyneitä (Burr 1995, 3; Lehtonen 1998, 53). Vuosituhannen vaihteen Suomessa kaupunkien ja maakuntien odotetaan tekevän strategioita, kun taas muutama vuosikymmen sitten strategia-ajattelu oli tuntematonta niiden toiminnassa. Tuolloin kaupunkien toimintaa määritteli yleinen suunnitteluvollisuus, joka tuotti tärkeäksi palkata suunnittelutehtäviin lisää henkilökuntaa, perustaa suunnitteluyksiköitä ja kehittää suunnittelu- ja tietojenkäsittelymenetelmien käyttöä apuvälineinä (ks. Sotarauta 1996, 59). Tämän myötä hallinnon tehtäviä alettiin organisoida suunnittelun avulla. Esimerkiksi kuntien virkamiesten ammattitaidon ylläpitäminen edellytti täydennyskoulutuksen suunnittelua (Stenvall 1995, 222). Se, mikä määrittyi 70-luvun Suomessa luonnolliseksi kaupunkien toiminnaksi näyttäytyy 2000-luvulla kankeana ja vanhakantaisena. Nyt suunnitteluhenkilökunnan sijaan on oleellista kouluttaa henkilökuntaa strategiseen ajatteluun ja strategian tekemisen käytäntöihin. Toisin sanoen kulloinkin vallalla oleva käsitys oikeasta ja tarpeellisesta kunnan toiminnan tavasta tuottaa erilaisia odotuksia siitä, miten kunnan tulee järjestää toimintansa ja miten virkamiesten kuuluu toimia (vrt. Burr 1995, 5).

#### *Konstruktionistisen tutkimuksen suuntautumisvaihtoehdot*

Gergen tunnistaa kolmenlaisia ennakko-oletuksia, joiden perusteella hän luokittelee konstruktionistista tutkimusta kolmeen ryhmään: ideologinen kriittisyys, kirjallisuus-retorinen kriittisyys ja sosiaalinen kriittisyys (Burr 1995, 2; Gergess 1994, 30 - 63). Strategiatutkimuksessa Alvesson ja Willmott (1995, 86) ovat tehneet tutkimusta kriittisen teorian lähtökoh-



dista, joka sijoittuu Gergenin (1994, 34 - 36) jaossa *ideologisen kritiikin koulukuntaan*. Tämän koulukunnan ajattelussa tiedon tuotanto ja se, mikä väitetään todeksi kiinnittyy puhujan ideologisiin sitoumuksiin (Alvesson & Willmott 1995, 86; Gergen 1994, 45). Ideologisen kritiikin tutkimustraditio ohjaa pohtimaan, mihin ideologisiin valtarakenteisiin totuusväittämät kytkeytyvät. Vapautus ideologisesti sitoutuneista totuusväittämistä voi tapahtua, kun ymmärtää asioiden todellisen tilan. (Ks. Burrell & Morgan 1979, 290 - 299.) Oletuksena on, että ihmisillä on mahdollisuus 'asettautua autonomiseen tietämisen positioon, jossa on mahdollista tehdä päätelmiä, jotka eivät ole hyvinvoinnin, vallan ja tiedon epätasaiseen jakautumiseen kiinnittyvien sosiaalisten riippuvuussuhteiden vääristämiä vaan irrallaan niistä' (Alvesson & Willmott 1996, 13).

*Kirjallisuus-retorisen kritiikin koulukunta* kiinnittää huomiota kieleen ja sen rakenteisiin todellisuuden tuottajana. Kieltä tarkastellaan Ferdinand de Saussuren viitoittamana 'erottelujen systeeminä, jossa merkitykset rakentuvat suhteessa toisiinsa' (Jokinen & Juhila 1999, 67). Tällöin ajatellaan, että kieli saa merkityksensä sen kautta, kuinka kielen yksittäiset merkit sijaitsevat suhteessa toisiinsa. Kielen rakenteita tutkimalla voidaan ymmärtää, miten maailmaa tuotetaan olemassa olevaksi. (Ks. Lehtonen 1998, 67.) Ajatellaan, että länsimainen kielellistämisen historia tuottaa maailmaa olemassa olevaksi tietynlaisena. Esimerkiksi retoriikan tutkimus ja osa narratiivitutkimuksesta (ks. Czarniawska 1998, 16) ovat tämän lähestymistavan tutkimussuuntia. Ne ovat kiinnostuneita kielestä osana ihmisten välistä kommunikaatiota ja kiinnittävät huomiota siihen, miten todellisuutta välitetään tai muunnellaan argumentoinnilla, metaforilla (Gergen 1994, 40 - 45) tai tarinoilla.

Retoriikan perinne ulottuu antiikin filosofiaan, jossa totuuden etsiminen erotettiin retoriikan tekniikoista. Niiden tavoitteena ajateltiin olevan hyväksynnän hakeminen epävarmoille ja harhaisille mielipiteille eikä niinkään totuuden osoittaminen. Tuolloin ajateltiin, että totuus voidaan johtaa argumentaatiosta riippumatta intuitioon perustuen. (Perelman 1996, 13). Uusi retoriikka, joka vakiintui 1950-luvulla ja jota Perelman, Burke ja Toulmin edustavat, nostaa retoriikan merkityksen vähäpätöisestä kaunopuheisuuden asemasta ja osoittaa, että on vaikea ajatella mitään toimintaa ilman retorista ulottuvuutta. Perelman ja Toulmin ovat kiinnostuneita argumentoinnista 'tietoisena vakuuttamiseen tähtäävänä kielenkäytäntönä' ja Burke retoristen ilmiöiden merkityksestä osana inhimillistä toimintaa. (Ks. Summa 1996, 51 - 52.) 'Retoriikan tutkimisen tarkoituksena on eritellä, miten kielellisten valintojen ja käytäntöjen kautta synnytetään

todellisuutta, rajataan ratkaisuvaihtoehtoja ja luodaan sitoutumista tiettyihin ajatusmalleihin' (Alasuutari 1999, 164).

*Sosiaalisen kritiikin koulukunta* tarkastelee kielenkäytäntöä ja siihen niivoutuvaa merkitysten antoa tapana tuottaa todellisuutta erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä (Gergen 1994, 45; Jokinen & Juhila 1996, 19). Foucault'n mukaan kieli saa merkityksensä ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Gergen 1994, 47). Lähtökohtaisesti oletetaan, että ympäröivä maailma ja suhteemme siihen ei ole kaikille sama, vaan että tietoa tuotetaan jatkuvasti aikaan ja paikkaan sidotuissa sosiaalisissa prosesseissa. Tähän koulukuntaan voi lukea diskurssianalyttisen ja relationaalisen näkökulman.

#### *Diskurssianalyysi ja relationaalinen ajattelu osana sosiaalisen kritiikin koulukuntaa*

*Diskurssianalyysi* kiinnittää huomiota tapaan, jolla asioita ja ilmiöitä merkityksellistetään (Jokinen 1999a, 39). Ajatellaan, että diskurssit tuottavat tietoa toisiinsa liittyvissä käsitteissä ja käytännöissä, jotka ovat läsnä tavassamme ymmärtää ympäröivää maailmaa ja sitä, miten toimimme siinä (Mills 1997). Diskurssianalyysi on kiinnostunut esimerkiksi merkitystihentymien eli diskurssien tunnistamisesta tai diskurssien rakentumisesta (ks. Keso 1999). Strategiatutkimuksessa Knights ja Morgan (1991; Knights 1990) käyttävät tutkimuksessaan Foucault-vaikutteista diskurssianalyysiä.

*Relationaalisessa ajattelussa* lähtökohtana on diskurssianalyysin tapaan, että kielenkäytännöt saavat merkityksensä vuorovaikutussuhteissa ja niiden määrittämissä toimija-asemissa (Gergen 1994, 52). Todellisuus avautuu eri ihmisten ja ryhmien ymmärrettäväksi erilaisena, koska me kaikki sijoitumme maailmaan ja sitä merkityksellistäviin vuorovaikutussuhteisiin eri tavoin (Haraway 1991; Karvonen 1997a; Lehtonen 1994). Huomio kiinnittyy siihen, minkälaisia diskursseja suhteessa on läsnä, sekä miten ja minkälaisena diskurssien ennakko-oletukset tekevät maailmaa todeksi ja ymmärrettäväksi. Huomio kiinnittyy myös siihen, minkälaisia toimija-asemia kielenkäytännöt tuottavat. Toimija-asema on relationaalinen siinä merkityksessä, että se määrittyy suhteessa muihin kielenkäytäntöjen tuottamiin toimija-asemiin (ks. Hosking 1995, 53). Kiinnostuksen kohteena relationaalisessa tutkimuksessa on siis se, miten toimija-asemat ja niiden väliset suhteet tekevät maailmaa olemassa olevaksi eli minkälaisia merkityksen antoja ne mahdollistavat (ks. Karvonen

1997b, 173). Sosiaalinen suhde määrittyy neuvotteluksi, jossa jatkuvasti määritetään toimija-asemien välisiä suhteita ja sitä, minkälaisiin toimija-asemiin suhteet kutsuvat osapuoliaan (ks. Dachler & Hosking 1995, 20).

### *Tutkimukseni asemoituminen konstruktionistiseen tutkimukseen*

Oma tutkimukseni sijoittuu lähinnä sosiaalisen kritiikin koulukunnan ajatteluun. Suhtaudun strategian kielenkäytäntöihin kriittisesti, mutta kriittisyys ei tarkoita minulle sitä, että analysoisin, miten strategisen johtamisen prosessi on edennyt oikein tai väärin tai arvioisin, missä on tehty virheitä (Calás & Smircich 1999, 656 - 657). Kriittisyys ei myöskään työssäni tarkoita sitä, että pyrkisin osoittamaan strategian tekemisen arvottomuuden. Erottaudun ideologisen kritiikin koulukunnan ajatuksista siinä, että en usko, että voi olla olemassa jokin vähemmän vääristynyt tai puolueeton tarkastelupositio, josta voi tehdä totuusväittämiä (ks. Haraway 1991, 191). Toisin sanoen en usko, että on mahdollista asettua diskurssien ulkopuolelle ja saavuttaa tietoisuus, joka on oikea, ja siitä tietoisuudesta käsin katsoa tapahtumia jotenkin kirkkaammin ja siten nähdä paremmin asioiden oikea tila (ks. Mills 1997, 33).

Kriittisyys on työssäni itsestään selvinä pidettyjen asioiden viemistä pois keskiöstä niin, että mahdollistuu tila marginaaliin määrittyvien totuuksien esille tuomiselle (Juhila 1999, 220; Calás & Smircich 1999, 658). Voi sanoa, että aineiston analyysi antaa minulle ainekset kriittisen argumentaatioposition ottamiseen eli tuon tutkimuksessani esiin strategian kielenkäytäntöjä, jotka saavat maailman näyttämään selvältä ja vakaalta, ja jotka samalla vaientavat muita tulkinnan mahdollisuuksia (ks. Juhila 1999, 220 - 221).

Olen myös käyttänyt työssäni retoriikka-analyysin tarjoamia aineiston lukemistapoja. Ne ovat auttaneet minua kiinnittämään huomiota metafooriin ja argumentointeihin. Retoriikka-analyysin perinteistä poiketen en ole tutkinut niitä valintoina, joiden avulla pyritään tekemään tietty todellisuuden versio uskottavaksi vaan olen tutkinut, mitä metaforat ja argumentointi tekevät todeksi tai minkälaisia totuusväittämiä ne sisältävät. En tarkastele työssäni tekstien retoriikkaa kirjoittajan tai puhujan keinoina vakuuttaa yleisöään eli puhetaitona, en ole kiinnostunut kirjoittajan tai puhujan intentioista enkä käsittele kieltä kommunikaationa (ks. Lehtonen 1998, 69). Olen käyttänyt retoriikka-analyysiä heuristisesti ja soveltaen. Se on auttanut minua lukemaan tekstejä kiinnittämällä huomioni asioihin, joihin en ensi lukemalta tulisi kiinnittäneeksi huomiota. Lisäksi se tuottaa

argumentteja ja perusteluja tekemilleni tulkinnoille (ks. Gergen & That-chenkery 1996, 9).

## Tutkimusaineisto ja sen tulkinta

Tutkimusaineistoni koostuu strategiadokumenteista ja strategia-asiakirjojen laatimisessa mukana olleiden virkamiesten haastatteluista. Mukana tutkimuksessa ovat Pirkanmaan maakuntastrategia 'Pirkanmaan menestyksen strategia 2000+' (1996) ja Tampereen kaupungin strategia 'Tulevaisuus on tiedossa - kaupunkipolitiikan suuntaviivat 2000-luvulle' (hyväksytty Tampereen kaupungin valtuustossa 12.3.1997). Tampereen kaupungin strategiadokumentissa (liite 1) olen keskittynyt erityisesti kappaleisiin 'Tietoyhteiskunta' ja 'Tampereesta tietoyhteiskunnan keskus', jotka muodostavat yhden Tampereen kaupungin strategian painopistealueen. Pirkanmaan maakuntastrategian (liite 2) olen analysoinut kokonaisuudessaan. Strategiadokumenttiaineistoni koostuu yhteensä 16 sivusta tekstiä. Tutkimuksessa, jossa harjoitetaan tekstin lähilukua, pienet aineistot ovat järkeviä (ks. Eskola ja Suoranta 1998, 198; Suoninen 1997). Pieni aineisto mahdollistaa yksityiskohtaisen analyysin ja yksittäisiin tekstikohtiin paneutumisen (Jokinen & Juhila 1993, 86; ks. myös Lehtonen 1998, 220). Pieni aineisto mahdollistaa monipuolisten tulkintojen tekemisen ja huomion kiinnittämisen merkityksiin ja siihen, miten ne uusintavat kulttuurisia ennako-oletuksia siitä, mikä on oikein ja väärin tai hyvää ja huonoa.

### *Aineiston tuottaminen*

Käytössäni olevat julkiset strategia-asiakirjat ovat valmiina esiintyvää materiaalia, kun taas haastatteluaineistoa olen itse ollut mukana tuottamassa (ks. Juhila 1999, 212). Konstruktionistisessa tutkimuksessa kysymyksenasettelu määrittää paljolti sitä, mikä määrittyy käyttökelpoiseksi aineistoksi. Omassa tutkimuksessani huomio kiinnittyy strategian kertomisen tapoihin ja niissä mahdollistuviin merkityksen antoihin. Strategia-asiakirjat ovat valmiina esiintyvää tekstuaalista materiaalia, josta on kiinnostavaa tutkia, minkälaisia toimija-asemia kielenkäytännöissä mahdollistuu. Haastatteluaineisto on puhetta, joka strategian kertomistapana on toisenlainen aineisto kuin asiakirjat. Haastatteluaineistoa tutkimalla voi tarkastella, miten toimija-asemista neuvottellaan puhutussa strategiassa eri tavoin kuin kirjoitetussa strategiassa.

Haastatteluaineisto on vain yksi puhutun strategian muoto. Toinen mahdollisuus olisi esimerkiksi tuottaa havainnointiaineistoa strategia-asiakirjojen laatimisprosessin etenemisestä. Tällöin aineistoksi rakentuisi prosessiin osallistujien keskustelut ja tutkijan omat muistiinpanot prosessista. Nämä aineistot ovat erilaisia ja tarjoavat toisistaan poikkeavia mahdollisuuksia tutkia, minkälaiseksi strategian tekeminen rakentuu paikallisesti. Konstruktivistisessa tutkimuksessa niitä ei voi kuitenkaan määrittellä sellaisenaan toinen toistaan paremmaksi tai huonommaksi aineistoksi. Erilaisten aineistojen tuottamat todellisuudet pääsevät esille vain jos tutkija on herkkä omille ennako-oletuksilleen siitä, mikä määrittyy mielenkiintoiseksi aineistoksi, mikä on tutkijan rooli aineiston tuottamisessa ja miten tutkija tulkitsee aineistoaan. Oleellista on, että tutkija pystyy kuulemaan aineistonsa jäsennyksiä kyseenalaistaen omia teoreettisia sitoumuksiaan.

Strategiatutkimuksessa on tyypillisesti vaikea tuottaa havainnointiaineistoa, koska käsiteltävät asiat ovat salaisia eikä keskustelutilaisuuksiin haluta ulkopuolisia. Havainnointiaineiston tuottamisessa, samoin kuin myös haastatteluaineiston tuottamisessa, oleellista on kiinnittää huomiota tutkijan valintoihin siitä, ketä hän havainnoi tai haastattelee ja mitkä tilanteet määrittävät havainnoitaviksi strategian tekemisen tilanteiksi. Oma ennako-oletukseni haastatteluaineistoa kerätessäni on ollut, että strategian tekemisen kannalta tärkeitä toimijoita ovat strategia-asiakirjojen laatijat. Tämän ennako-oletuksen purkaminen ja kaupungin monien eri toimijoiden haastattelut olisi tuottanut monipuolisempaa aineistoa, mutta samalla lisäaineiston kerääminen olisi heikentänyt mahdollisuutta tekstien lähilukuun.

Tutkimukseni haastatteluaineisto koostuu 11 Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakuntaliiton virkamiehen haastattelusta. Kaikki haastattelut virkamiehet ovat olleet mukana strategia-asiakirjojen laatimisprosessissa. Kultakin haastateltavalta kysyttiin, ketä heidän mielestään vielä pitäisi haastatella kaupungin strategiaan liittyen. Käytin näitä mainintoja apuna valitessani haastateltavia. Valitsin haastateltavikseni ensisijaisesti niitä virkamiehiä, jotka olivat olleet koko kaupungin strategia-asiakirjan laatimisessa mukana. Haastattelin myös joitakin niistä mainituista virkamiehistä, jotka olivat pääasiassa olleet mukana tekemässä toimialojen strategioita. Tein haastattelut kevään 1998 ja kevään 1999 välisenä aikana. Haastattelut olivat kestoltaan 1 - 1,5 tuntia. Olen nauhoittanut haastattelut ja käyttänyt analyysissäni paperille purettuja haastatteluaineistoja, joista käy ilmi haastattelupuhe sekä puhujien epäröinnit ja tauot.

Haastattelijana olen myös osa tutkimuskohdettani (Lehtonen 1994, 261). Suhteeni haastateltavaan ei synny sattumalta eikä se muotoudu vapaasti minkälaiseksi tahansa, vaan kohtaan kaupungin virkamiehen juuri siksi, että menen haastattelemaan häntä. Määrityn strategia-asiantuntijaksi esitellessäni itseni kaupunkistrategiasta kiinnostuneena liiketaloustieteilijänä ja yrityksen hallinnon väitöskirjatutkijana. Kysymyksissä, joita esitän, ovat läsnä omat ennakko-oletukseni ja omat kiinnostuksen kohteeni tutkijana keskusteltavasta aiheesta (Burr 1995, 169). Olen pyytänyt haastateltavia kertomaan omin sanoin kaupungin ja maakunnan strategian tekemisestä ja strategia-asiakirjasta. Moni litteroiduista haastatteluista alkaa seuraavantyypisellä lauseella:

”Oikeestaan vois sillä lailla niinkun hyvin väljästi tavallaan tai että mä annan sulle ihan vapauden puhua mitä haluat semmosta siis yleensä tästä strategiasta ja sen tekemisestä ja...”

Haastateltavien puhuessa olen esittänyt myöntäviä kommentteja ja jatkokysymyksiä. Minua on haastattelutilanteessa kiinnostanut strategia-asiakirjojen laatimisprosessin eteneminen, ketkä ovat osallistuneet siihen, mitä ongelmia prosessissa on ollut sekä minkälaisia ajatuksia ja kokemuksia haastatellulla virkamiehellä on strategian tekemisestä. Edelleen kiinnostukseni kohteena on ollut, mikä merkitys toisaalta strategia-asiakirjan laatimisprosessilla ja toisaalta strategia-asiakirjalla on kaupungin ja maakunnan toiminnassa, mitä strategia-asiakirjat merkitsevät virkamiesten päivittäisessä työssä ja miten asiakirjoja käytetään kaupunkiorganisaation toiminnassa.

Olen pyrkinyt antamaan haastateltaville vapauden puhua strategiasta, mitä he haluavat. Tämä on yksi keino pyrkiä antamaan tilaa haastateltavan äänelle (ks. myös Eriksson 1999b). En ole laatinut tarkkaa kyselylomaketta tai yksityiskohtaista kysymysten listaa, jossa jäsennykset ovat jo valmiiksi määriteltä ja johon haastateltava voi osallistua vain ns. kaikuna (ks. Ronkainen 1999). Keräämässäni haastatteluaineistossa haastateltavat puhuvatkin huomattavan pitkiä osuuksia, joita katkovat vain haastattelijan myöntelevät kommentit. Haastatteluissa esitän myös paljon tarkentavia kysymyksiä ja pyrin esittämään muutkin kysymykset sen perusteella, mitä haastateltavan puheesta tulee minulle mieleen. Omat ennakko-oletukseni ovat kuitenkin läsnä esittämässäni selventävissä kysymyksissä sekä kysymyksissä, joilla ohjailen haastattelun kulkua. Huomioni kiinnittyy asioihin, joiden arvelen olevan tutkimukseni kannalta mielenkiintoisia. Kuviossa 1 on esitetty katkelmia tutkimusaineistostani.

***Pirkanmaan Menestyksen strategia 2000 +*** (s. 10)

Maakunnan hyvinvoinnin ja toimeentulon kehitys riippuu tulevaisuudessa siitä, miten se pärjää uuteen teknologiaan ja osaamiseen perustuvassa jalostus- ja palvelutuotannossa. Tietoyhteiskunta on verkostoyhteiskunta, jossa vuorovaikutus on keskeisin menestystekijä. Tietoliikenneverkot pystyvät siirtämään ääntä, tekstiä ja kuvaa yritysten, virastojen ja kotien välillä. Näistä verkoista tulee talouden, yhteiskunnan ja perusturvallisuuden ”hermoratoja”.

Informaatioteknologia ja tietoverkot vähentävät etäisyyksien merkitystä. Ne muuttavat ”kilometrit sekunneiksi” ja lähentävät niin maakunnan eri osia toisiinsa kuin koko maakuntaa ympäröivään maailmaan.

Tietoyhteiskunnan hyödyntäminen nostaa Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen korkeakoulun ja toimintansa aloittavien ammattikorkeakoulujen merkitystä. Maakunnan on toimittava niiden kanssa yhteistyössä ja niiden menestymisen hyväksi. Sama koskee maakunnallisia tutkimus- ja kehittämissyksiköitä. Hyöty tästä tulee kaikille.

***Tampereen tulevaisuus on tiedossa -kaupunkipolitiikan suuntaviivat 2000-luvulle*** (s. 16 - 17)

Tietointensiivisyys kasvaa myös kunnallisessa toiminnassa. Tietoverkkojen käyttö yhteysvälineenä kasvaa. Koululaitoksen ja kirjaston merkitys korostuu kansalaisten tasa-arvoisten edellytysten turvaajana. Koulutus- ja kulttuuritoimen projekti, jolla oppilaille, oppilaitoksille ja kirjastoille luodaan tietoverkkoyhteydet, on keskeisin kunnallinen tietoyhteiskunnan rakentamishanke. Myös aikuisväestön valmiuksia ottaa käyttöön informaatioteknologiaa kehitetään. Kunnalliset palvelut pyritään jatkossa tarjoamaan mahdollisimman laajasti myös tietoverkkojen kautta Tampereen ja muiden, erityisesti Pirkanmaan kuntien yhteistyönä tehtävän kehittämisen tuloksena. Tietoverkkojen mahdollisuuksia kuntalaisten osallistumismuotojen ja kunnallisdemokratian kehittämisessä hyödynnetään. Esimerkiksi päätösten valmisteluprosessin tietotekninen kehittyneisyys mahdollistaa myös päätöksenteon muotojen uudistamisen. Kehittämis-

työssä hakeudutaan yhteistyöhön tutkimuksen ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

***Ote strategia-asiakirjan laatimisessa mukana olleen virkamiehen haastattelusta***

No nyt on tietysti haluttu sillä tavalla korostaa tätä strategian merkitystä, että on tehty erillisiä strategiapapereita ja (.) ja tuota tämmösiä hahmotelmia sitten siitä, että miten meidän pitäis toimia niin, että tulevaisuus olis turvattua. Tämmösen strategiapaperin heikkous on (.) on siinä, että sitä ei ole testattu sitten taloudellisia tai muita resursseja vastaan, et se on paperi, jossa on haaveita tavallaan, mut että, se strategiapaperi, mistä nyt on kysymys, niin must se on ihan hyvä siihen tarkotukseen, mitä on, et siinä on käyty lävitse näitä Tampereen ja Tampereen seudun kannalta keskeisiä asioita ja kirjattu ne ja (.) sinänsä melkein se prosessi on aina omalle organisaatiolle tärkeämpi kun (.) sinänsä se paperi. Se paperi helposti sitten unohtuu, mutta se paperi on tietysti informaatioväline sitten taas ulospäin.

Kuvio 1. Esimerkit aineistosta.

*Tutkimusaineiston tulkinta*

Aineistoa tulkitessani määrityn kriittisen lukijan asemaan. Luen tekstejä tietoisesti 'vastakarvaan' ja tarkastelen, minkälaisia merkitysten mahdollisuuksia tutkimukseni kohteena olevat strategiatekstit ja litteroidut haastattelutekstit avaavat (ks. Lehtonen 1998, 114). Tulkintani nojaavat vahvasti aineistoon. Tämä tarkoittaa sitä, että lähdän liikkeelle aineistotekstien tuottamista merkitysten erotteluista, samanlaisuuksista ja arvojärjestyksistä. Lähtökohtana eivät ole teoreettiset mallit tai hypoteesit, joiden mukaisia merkitysjaotteluja aineistosta haetaan. (Alasuutari 1999, 120 - 121). Tällaisen aineiston lähiluvun jälkeen tulkinnan tehtävänä on problematisoida aineistotekstien merkityksenantoja ja tehdä niitä ymmärrettäväksi tulkitsijalle tuttuun teoreettisten jäsenysten avulla. Nämä jäsenykset kumpuavat konstruktionistisesta tutkimusotteesta ja aikai-



semmasta tutkimuksesta. Tulkinnessa merkityksellisiä ovatkin tulkitsijan tausta ja hänen ennakko-oletuksensa todellisuudesta. Itse olen liiketaloustieteilijä ja suomalaisen kulttuurin jäsen ja teen aineistostani tulkintoja niiden tarjoamista ymmärryksistä käsin. Tutkimukseni tavoitteena ei ole pyrkiä esittämään jokin kulttuurisesti yleispätevä selitys, vaan hyvin perusteltu tulkinta siitä, mitä minä näen aineistosta erilaisten käytössäni olevien tulkintaresurssien, kuten liiketaloustieteellisen tai tutkimusmenetelmäkirjallisuuden, avulla (ks. esim. Keso 1999, 127).

Tutkijana olen aktiivinen toimija tutkimustulosten tuottamisessa; tavoitteenani on tuoda aineistostani esille sen mahdollistamia tulkintoja ja pohtia niiden rakentamaa sosiaalista todellisuutta (ks. Jokinen 1999a, 40 - 41). Tavoitteenani ei siis ole asettautua yksityiskohtaisen analyysin avulla aineiston ulkopuolelle ja pyrkiä siten tuottamaan objektiivista tietoa siitä, miten tutkimani toimijat orientoituvat strategian tekemiseen (Ks. Juhila 1999, 227 - 230.) Tutkimusaineistoni, Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan strategia-asiakirjat sekä virkamiesten haastattelupuhe elää ja jatkuu tekemissäni tulkinnoissa. Jokainen tutkimukseni lukija puolestaan tekee edelleen omia tulkintojaan tutkimusaineistostani ja tekemistäni tulkinnoista.

Konstruktionistisessa tutkimuksessa ei ole vakiintuneita ja tiukan ohjeistettuja tutkimusmenetelmiä, kuten esimerkiksi tilastolliset tutkimusmenetelmät ovat realismiin pohjautuvina tutkimusmenetelminä. Omassa tutkimuksessani kiinnitän huomiota tekstien merkityksen antoihin ymmärtääkseni, minkälaista strategian kielenkäytäntö on (ks. Gergen 1994, 59). Strategiadokumentteja tarkastelen sana sanalta ja lause lauseelta. Haastatteluaineistoa taas käsittelen niin, että analysoin ensin yhden haastatteluista kohta kohdalta ja tunnistan erilaisia puhetapoja sekä haastattelijan että haastateltavan puheesta. Sen jälkeen luen muita haastatteluja ja vertaan niitä ensin lukemaani. Etsin muista haastatteluista samanlaisia ja erilaisia puhetapoja.

Aineiston tulkinnessa kiinnitän huomioni tarinan keinoihin tuottaa itseltään järkevää, objektiivista, hyväksyttävää ja vakuuttavaa (Aro 1999, 17; Jokinen 1999a, 47). Kiinnitän huomiota tekstin argumentointiin ja erityisesti kielenkäytäntöjen tapaan tehdä todeksi eli faktuaalista se, mistä ne puhuvat (ks. Jokinen 1999a, 46). En tarkastele tekstin argumentointia en niinkään arvioiden, kuinka hyvin tai huonosti tekstit vakuuttavat yleisöään vaan, mitä tekstin merkityksenannot tekevät todeksi, luonnolliseksi ja tavoiteltavaksi asiantilaksi (ks. Jokinen 1999a, 46 - 47).

Olen edennyt aineiston tulkinnassa strategia-asiakirjojen tulkinnasta haastattelupuheiden tulkintaan. Haastatteluaineistoa lukiessani en aluksi löytänyt muita jäsennyksiä kuin ne, jotka olin tunnistanut strategia-asiakirjoista. Aloin lukea haastatteluaineistoa ikään kuin tiheimmällä kammalla etsien strategia-asiakirjojen puheesta poikkeavaa puhetta. Vähitellen haastattelupuheesta alkoi avautua jäsennyksiä, jotka toivat näkyviin haastateltavat ja heidän ymmärryksensä kaupungin ja maakunnan strategian tekemisestä. Esittelen seuraavassa, mihin olen kiinnittänyt huomiota tulkinnoissani.

*Sisältö.* Tarkastelen, mistä asioista kirjoitetut ja puhutut tekstit puhuvat ja mitkä asiat määrittävät aineistossa luonnollisiksi ja itsestään selviksi aiheiksi. Strategia-asiakirjojen tekstit puhuvat yleisellä ja melko abstraktilla tasolla alueesta ja sen toimijoista ja niissä esiintyy runsaasti kulttuurissamme yleisesti hyvinä pidettyjä metaforia (ks. Lakoff & Johnson 1980, 22 - 24). Näitä ovat esimerkiksi nostaa ja synnyttää sekä luominen, pääsy, kehittäminen, lisääntyminen ja muutos. Myönteisesti merkityksellistyvien metaforien avulla teksti tekee todeksi ja hyväksyttäväksi esittämäänsä päämääriä. Tehdessään mahdolliseksi joitakin tulkintoja tapahtumista ja todellisuudesta metaforat samalla vaijantavat muita mahdollisia tulkintoja (Dunford & Palmer 1996, 97). Näin metaforat tekevät todellisuutta tietynlaiseksi.

Strategia-asiakirjojen teksteissä ei ole puhetta tunteista, mielipiteistä tai kokemuksista kun taas haastatteluaineistossa niistä puhuminen on luontevaa. Haastatteluaineistossa puhutaan organisaation tapahtumista, ihmisistä nimeltä, ihmisten välisistä suhteista, ongelmista, odottamattomista käänteistä ja omista mielipiteistä. Kaupunkiorganisaation todellisuus tulee olemassa olevaksi moniaineeksisenä toimintana.

*Kerronnan sävy.* Strategia-asiakirjat on kirjoitettu toteavaan, deterministiseen ja vaihtoehtoja poissulkevaan sävyyn. Asiakirjoissa on paljon kuvaavia lauseita, joissa verbi toteaa asiantilan tai sen mitä tapahtuu. Niissä on myös paljon lauseita, jotka tuottavat välttämättömyyden, pakon tai vaatimuksen. Tekstit käyttävät runsaasti passiivia, mikä tekee kerrotusta yleisesti tunnettua totuutta. Passiivi ei jätä tilaa vasta-argumenteille eikä kiinnitä puhetta tai tekemistä kehenkään yksittäiseen toimijaan.

Haastatteluaineistojen kerronta puolestaan etenee monipolvisesti ja sisältää runsaasti esimerkkejä organisaation tapahtumista. Puhe on toisaalta kuvailevaa, determinististä ja normatiivista ja toisaalta epäröivää, monia näkökantoja valottavaa, pohtivaa ja arviointeja esittävää. Puheen vaihto-

ehdottomuutta tuottaa sanojen -han ja -hän päätteet ja ilmaisut kuten 'aina' tai 'pitää'. Arvioivaa ja pohtivaa sävyä tuottavat konditionaalilauseet ja epäroivät ilmaisut. Ilmaisut, kuten 'ehkä', 'varmaan', 'sanotaan', 'tiedä sitten' tai 'veikkaan' ovat tyyppillisiä haastatteluaineistossa.

*Toimija-asetat.* Tekstien kielenkäytännöt asemoivat alueen toimijoita suhteessa toisiinsa. Strategia-asiakirjojen tekstit puhuvat ihmisistä kollektiiveina ja suurista instituutioista alueen vahvuuksina. Lisäksi tekstit rakentavat hierarkkisia suhteita paikallisten toimijoiden välille. Määrittäessään yhteistyökumppaneiksi ja verkostojen toimijoiksi suuria kollektiivisia toimijoita strategiatekstit tulevat sulkeneeksi pois monia paikallisia toimijoita. Aineistossa huomio kiinnittyy myös siihen, ketä ei mainita. Esimerkiksi, yrittäjät, kaupunginvaltuutetut tai kaupunkilaiset eivät määrity strategia-asiakirjojen teksteissä tulevaisuutta tekevien verkostojen toimijoiksi.

Haastattelupuheessa esiintyy suurten institutionaalisten toimijoiden ohella yksittäisiä ihmisiä. Kaupungin yhteistyökumppaneista puhuttaessa mainitaan usein henkilö, jonka kanssa on oltu yhteydessä. Strategia-asiakirjan laatimisessa mukana olleita henkilöitä mainitaan nimeltä. Haastateltavat kertovat omista kokemuksistaan strategian tekemisestä. Näin puhuja asemoituu fyysisenä toimijana osaksi strategian tekemistä.

*Kertoja ja yleisö.* Aineistossa rakentuu myös kertoja ja yleisö sekä heille mahdolliset puhujapositionit. Strategia-asiakirjojen kertoja määrittyy strategijahtajaksi, jolla on tieto Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakunnan nykytilasta, historiasta ja tulevaisuudesta. Kerronnan deterministisyys ja me-retoriikka määrittää kertojalle kaikkitietävän asiantuntijan positionia. Me-retoriikka oikeuttaa kirjoittajan puhumaan 'meidän kaikkien' puolesta (ks. myös Eriksson & Lehtimäki 1998). Me-retoriikka tulee myös tuottaneeksi ajatuksen siitä, että on olemassa 'te' ja 'he'. Me-retoriikka tuottaa harmonisen maailman, jossa kaikki, jotka kuuluvat 'meihin' puhuvat yhdellä äänellä. Me-retoriikka sallii johtajan puhua 'meidän' äänellä (Billig 1995, 166). ja kutsuu yleisönsä eli ne, jotka määrittyvät joukkoon 'te', mukaan. Vastaavasti me -retoriikka määrittelee 'meistä' erilaisen joukon, jotka ovat 'he' (Hyvärinen 1994, 72). Pirkanmaan strategiatekstissä 'me' viittaa Pirkanmaalla asuviin toimijoihin kun taas 'he' määrittyy viholliseksi, joka uhkaa alueen hyvinvointia ja kehitystä.

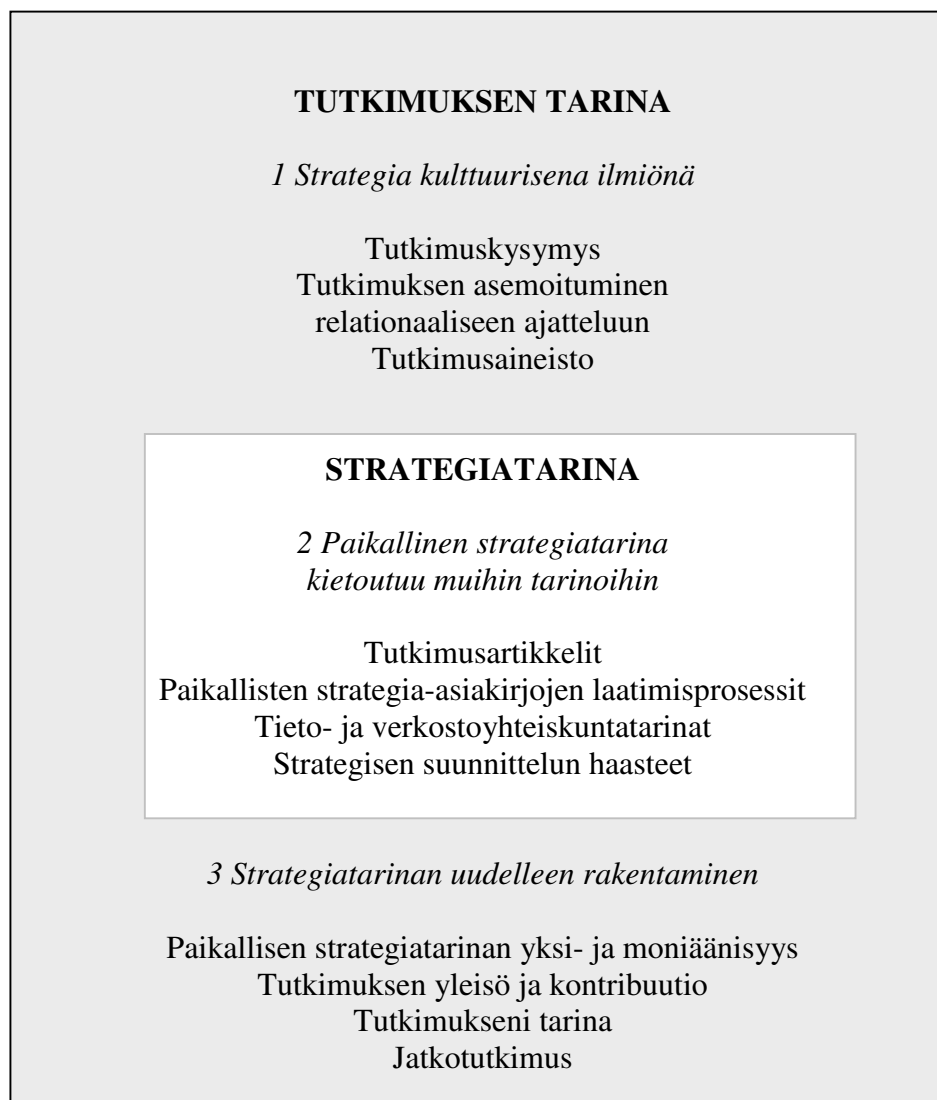
Me-retoriikka kutsuu yleisön osallistumaan tekstin rakentamien päämäärien tavoitteluun. Tekstien tekninen kieli ja strategiasanasto tuottavat

oletuksen asiantuntevasta yleisöstä, mutta niiden toteava luonne määrittää yleisön passiiviseksi vastaanottajaksi, jolla ei ole pääsyä neuvottelemaan asiakirjojen sisällöstä tai siitä, minkälaisena kaupunki, maakunta ja niiden toimijat tulevat olemassa oleviksi.

Haastattelupuheessa kertojalle määrittyy monia puhujapositioneja kaikkietävästä objektiivisesta tarkkailijasta epävarmaan kokevaan ihmiseen. Kaikkietävyys tullaan tuottaneeksi passiivilauseissa ja toteamuksissa. Samalla yleisö määrittyy sanotun tai todetun vastaanottajaksi. Toteamus siitä, miten strategia-asiakirjan laatimisprosessi on edennyt kaupunkiorganisaatiossa ei jätä tilaa kuulijan tai keskustelukumppanin vastargumenteille tai kyseenalaistamiselle. Haastatteluaineistossa minäretoriikka esiintyy me-retoriikan ohella. Minäretoriikka tuo yksittäiset toimijat esiin ja tekee siten mahdolliseksi monien määritysten ja ymmärrysten olemassa olon organisaation toiminnasta. Samalla se mahdollistaa kuulijan määrittymisen tasavertaiseksi keskustelukumppaniksi, joka voi tuoda esiin myös omia mielipiteitään ja ajatuksiaan yhtä arvokkaina.

## Väitöskirjan rakenne

Tutkimukseni kertoo kaksi toisiinsa kietoutuvaa tarinaa: tutkimuksen tarinan ja strategiatarinan. Johdannon luvut yksi ja kolme nostavat tutkimuksen tarinan etualalle ja luku kaksi puolestaan keskittyy strategiatarinaan. Tutkimustarina kokoaa ja selittää paikallista strategiatarinaa, joka on tutkimuksessani nähtävillä ja luettavissa vain tutkimustarinan kertomana. Olen esittänyt tutkimuksen rakenteen kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkimuksen kaksi tarinaa.

Tutkimuksen tarina kertoo tutkimuksen tekemisen kielenkäytännöistä ja kertomisen tavoista. *Luvussa yksi* esittelen tutkimuskysymyksen, tutkimuslähestymistavan, keskeiset käsitteet sekä tutkimusaineiston ja tutkimuksen rakenteen. Keskustelu tutkimuksen tekemisestä jatkuu *luvussa kolme*. Siellä esitän yhteenvedon strategiatarinasta ja pohdin tutkimuksen tarinaa tiedon tuottajana. Esittelen myös tutkimuksen kontribuution pohdintien, minkälaiset yleisöt ovat tutkimuksen tekemisessä mukana ja mitä

ajatuksia tutkimukseni tarjoaa näille eri yleisöille. Lopuksi tarkastelen tutkimukseni tuottamia avauksia jatkotutkimukselle.

*Luku kaksi* yhdessä *tutkimusartikkelien* kanssa kertoo paikallista strategiatarinaa. Luvussa kaksi kerron minkäläiseksi strategia-asiakirjojen laatimisprosessi määrittyy toisaalta kirjoitetussa ja toisaalta puhutussa strategiassa. Tarkastelen myös paikalliseen strategiatarinaan kietoutuvia muita aikamme yhteiskunnallisia tarinoita: tieto- ja verkostoyhteiskuntatekstejä (ks. Lehtonen 1998, 160). Tarinoiden kietoutuminen toisiinsa tarjoaa merkitysmahdollisuuksia niin kirjoittajille kuin lukijoillekin, jotka ollessaan kanssakäymisessä tarinoiden kanssa tekevät tarinoita itselleen ymmärrettäviksi omien käytössään olevien kontekstuaalisten resurssiensa avulla (Lehtonen 1998, 165). Tarinoiden kietoutuminen toisiinsa on lopputonta eikä ole mahdollista kuvata kaikkia mahdollisia paikalliseen strategiaan liittyviä tarinoita (Dachler & Hosking 1995, 7). Tutustun lopuksi strategian suunnittelukoulukunnan ajatteluun niin liiketaloustieteessä kuin alueiden ja kaupunkien tutkimuksessakin. Suunnittelukoulukunnan ajattelu on erityisen selkeästi läsnä strategia-asiakirjojen kielenkäytännöissä ja muodostaa yhden tekstuaalisen kontekstin tieto- ja verkostoyhteiskuntatekstien ohella paikalliselle strategiatarinalle.

## 2. Paikallinen strategiatarina kietoutuu muihin tarinoihin

### Strategiatarina tutkimusartikkeleissa

Tutkimusartikkelini kertovat paikallista strategiatarinaa. Ensimmäisessä artikkelissa 'STRATEGY RHETORIC IN CITY MANAGEMENT - HOW THE PRESUMPTIONS OF CLASSIC STRATEGIC MANAGEMENT LIVE ON?' tulkitseen yhdessä Päivi Erikssonin kanssa Tampereen kaupungin kirjoitettua strategiaa. Tarkastelemme strategiaa kriittisesti niiden näkökulmasta, jotka eivät ole olleet mukana laatimassa strategiaa, mutta joita dokumentissa kutsutaan osallistumaan kaupungin strategian toteuttamiseen. Artikkelini osoittaa, kuinka strategian tekemisen käytännöt näyttäytyvät yksinäisinä ja kuinka kielenkäytännöt tuottavat yksinäisyyttä. Artikkelissa tunnistetaan kolme retoriikkaa: ylhäältä-alas hierarkia ja käskystä osallistuminen, välttämättömyys sekä kehitysoptimismi. Suuret institutionaaliset toimijat ja kollektiivit määrittävät toimijoiksi tulevaisuuden tekemisen verkostoihin. Tila osallistumiselle määrittyy johdon näkökulmaa uusintavaksi eikä tilaa jää toteuttajan omille jäsenyksille siitä, mikä kaupungin tulevaisuudessa on tärkeää tai miten toteuttajat voisivat olla mukana yhteisen tulevaisuuden tekemisessä.

Toisessa artikkelissa 'VERKOSTOPUHE ALUEELLISEN TULEVAISUUDEN TOIMINTATILOJA TEKEMÄSSÄ' tulkitseen Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakunnan kirjoitetun strategian kielenkäytäntöjä sidosryhmäksi haluavan näkökulmasta. Minua kiinnostaa, minkälaisia toimintatiloja kirjoitetun strategian kielenkäytännöt mahdollistavat paikallisesti. Tulkinna viitekehyksenä käytän sidosryhmäteoriaa ja tarkastelen sen avulla, miten kaupungin strategian tekemistä voi ymmärtää toisin niin, että mahdollisimman moni halukas voi määrittää kaupungin sidosryhmäksi ja osallistua yhteisen tulevaisuuden tekemiseen. Tutkijana löydän tekstistä paikkani yliopisto-organisaation jäsenenä, sillä yliopisto on yksi strategiadokumentissa mainituista kollektiivisista ja suurista toimijoista. Syvennyn pohtimaan, miten ne, jotka haluavat itse määrittää kaupungin sidosryhmäksi, voivat saada toimintatilaa kaupungin strategian tekemi-

sessä.

Kolmannessa artikkelissa 'STRATEGIA-ASiantuntijuus KAUPUNKIEN JOHTAMISESSA - AVAUKSIA VASTAKKAINASETELUN PURKAMISEKSI' tulkitsen strategian kielenkäytäntöjä asiantuntijaksi määrittävän virkamielen näkökulmasta ja tuon esille, minkälaiseksi asiantuntijan toimija-asema määrittyy strategian kielenkäytännöissä. Tulkitsen virkamiesten haastattelupuheita ja olen kiinnostunut siitä, minkälaiseksi puhuttu strategia jäsentää virkamiesten toimija-asemaa strategian tekemisessä. Haastattelupuhe on yksi mahdollinen puhutun strategian muoto. Puhuttua strategiaa ovat esimerkiksi käytäväkeskustelut, konsulttien puheet, opeustilanteet, seminaarit ja kokoukset. Haastattelupuhe on siitä erityinen puhutun strategian muoto, että sitä ohjailevat tutkimushaastattelun institutionalisoituneet käytännöt sekä ennakko-oletus siitä, että puhutaan strategian tekemisestä. Tekemissäni tutkimushaastatteluissa sekä haastattelija että haastateltava määrittyivät lähtökohtaisesti strategia-asiantuntijoiksi.

Puhutussa strategiassa määrittyy yksilön koulutukseen ja hierarkkiseen asemaan kiinnittyvä asiantuntijuus. Asiantuntija on kaikkitietävä toimija, ekspertti ja kaupunkiorganisaatiokoneiston osa. Artikkelin osoittaa, kuinka tällainen asiantuntijuus on ongelmallista siksi, että se tulee määrittäneeksi kaikki muut ei-asiantuntijoiksi ja tehneeksi vastakkainasettelun asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välillä. Puhutussa strategiassa määrittyy myös toisenlainen asiantuntijuus, joka tarjoaa mahdollisuuksia purkaa vastakkainasettelua. Artikkelin kertoo, kuinka haastattelupuheessa virkamiesasiantuntijat määrittyivät erehtyväisiksi, yksilöllisiksi toimijoiksi eikä niinkään rationaalisesti toimiviksi koneiston osiksi. Asiantuntija saa olla pohtivainen, muistamaton ja erilaisia näkökulmia ymmärtävä. Tällainen ymmärrys asiantuntijuudesta tekee tilaa asiantuntijuuden määrittymiselle tilanteisesti.

Neljännessä artikkelissa 'STRATEGIC MANAGEMENT OF THE LOCAL INFORMATION SOCIETY - A CONSTRUCTIONIST PERSPECTIVE ON THE PRODUCTION AND EVALUATION OF STRATEGY DOCUMENTS' tulkitsen jälleen yhdessä Päivi Erikssonin kanssa paikallisia strategiadokumentteja ja Pirkanmaan maakuntastrategiasta tehtyä arviointiraporttia strategioiden laatijoiden näkökulmasta ja pohdin, mitä hyötyä kaupungin ja maakunnan strategian tekemisestä on. Artikkelin osoittaa, kuinka kirjoitetut strategiat näyttävät arvokkaina, koska ne tekevät aluetta näkyväksi ja olemassa olevaksi tietynlaisena. Lisäksi kirjallisen strategian ajatellaan olevan kartan tapaan siirrettävissä muihin kaupunkeihin ja EU:hun, jossa



alue tulee näkyväksi muiden eurooppalaisten alueiden ja kaupunkien joukossa.

Artikkeli tekee avauksen myös sen ymmärtämiseksi, kuinka strategian tekemisen tarkastelu toisaalta rationaalisesta ja toisaalta konstruktionistisesta tiedon tuotannon näkökulmasta tekee avauksia osallistumisen problematiikan pohtimiselle. Klassisen strategian tekemisen vakiintuneet käytännöt tulevat tuottaneeksi osallistumisen ongelmaa rajatessaan monenlaisten jäsenysten kuulumista strategian tekemisessä. Ehdotamme artikkelissamme vaihtoehtoja osallistumisen mahdollistamiseksi.

Viidennessä artikkelissa 'KOHTI STRATEGIAN TEKEMISEN MONIÄÄNISYYTTÄ' tarkastelen strategian kertomisen eri tapoja. Luen kirjoitettua strategiaa, jossa aineistonani on strategiateorioita ja paikallisia strategiadokumentteja sekä puhuttua strategiaa, jossa aineistonani on kaupungin virkamiesten haastattelut. Minua kiinnostaa, minkälaisia toimija-asemia ja vuorovaikutussuhteita nämä eri strategian kertomisen tavat tekevät mahdolliseksi ja tuottavat luonnollisiksi. Niin kirjoitetut kuin puhuttukin strategia mahdollistaa moniäänisyyden, kunhan vakiintuneiden kielenkäytäntöjen ennakko-oletuksiin kiinnitetään huomiota. Artikkelini esittelee vuoropuhelustrategian ja tuo esille ajatuksia siitä, mitä moniääninen strategia voi tarkoittaa ja minkälaista johtajuutta se edellyttää. Kuviossa 3 olen esittänyt tutkimusartikkelieni kytkeytymisen tutkimustehtävääni sekä sen, mitä aineistoa käsittelen kussakin artikkelissa.

Tutkimusartikkelini osoittavat, että strategia-asiakirjojen kielenkäytännöt tuottavat yksiäänistä strategiatarinaa. Artikkelit osoittavat myös, miten strategiatarinan yksiäänisyys uusintuu puhutussa strategiassa ja miten toisaalta puhuttu strategia tekee avauksia moniäänisen strategian tekemiseksi.

<i>ARTIKKELIT</i>	<i>TUTKIMUSAINEISTO</i>
<b><i>Kielenkäytäntöjen purkaminen</i></b>	
1. Strategy rhetoric in city management - How the presumptions of classic strategic management live on?	Tampereen kaupungin strategia
<b><i>Kielenkäytäntöjen seuraukset paikallisessa strategian tekemisessä</i></b>	
2. Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä	Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakuntastrategia
3. Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa - avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi	Tampereen kaupungin virkamiesten haastattelut
<b><i>Tilaa uudelle strategia-ajattelulle</i></b>	
4. Strategic management of the local information society - a constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents	Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakuntastrategia
5. Kohti strategian tekemisen Moniäänisyyttä	Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakuntastrategia ja Tampereen kaupungin virkamiesten haastattelut

Kuvio 3. Tutkimuksen eteneminen viidessä artikkelissa.

Strategiatarina muotoutuu ja uusintuu suhteessa muihin ajassa oleviin tarinoin. Se tekee vähäpätöiseksi tiettyjä tarinoita ja toisaalta yhtyy toisiin tarinoin. Strategiatarina lainaa luontevasti ajatuksia ja selitysmalleja muista toisistaan hyvinkin erilaisista diskursseista, kuten yrittäjyydestä tai poliittis-hallinnollisesta diskurssista. Tästä on osoituksena esimerkiksi se, että kaupunkien ja kuntien odotetaan laativan elinkeino- ja muita strategioita, tai että pienyrittäjän on vaikea saada lainaa ilman strategiasuunnitelmaa tai SWOT-analyysiä.

Jatkossa kiinnitän huomioni strategian tekemisen kontekstiin, sen kansateksteihin, jotka ovat kietoutuneena strategian tekemisen vakiintuneisiin käytäntöihin (ks. Lehtonen 1998, 161). Tarkastelen kansatekstejä erityisesti sen kannalta, miten ne osaltaan näyttävät muotoilevan paikallisen strategiatarinan yksi- ja moniäänisyyttä. Olen kiinnittänyt huomiota paikalliseen strategia-asiakirjojen laatimisprosessin määrittämiseen toisaalta puhutussa ja toisaalta kirjoitetussa strategiassa, tieto- ja verkostoyhteiskuntatarinoin sekä strategisen suunnittelun käytäntöihin, koska ne ovat näyttäneet tärkeinä strategia-asiakirjoihin liittyen.

Tämän luvun seuraavassa kappaleessa tarkastelen paikallista strategian tekemisen prosessia. Strategia-asiakirjojen kirjoittamista edeltävät monet seminaarit, keskustelut, muistiot, selvitykset ja raportit. Strategia-asiakirjat elävät ja muotoutuvat edelleen niistä tehdyissä tulkinnoissa. Strategia-asiakirjat määrittyvät osaksi muita jatkuvia ja limittäisiä strategiaprosesseja. Asiakirjat poikivat uusia asiakirjoja, kuten kaupunkiorganisaation toimenpidesuunnitelmia tai strategioiden arviointeja. Strategia-asiakirjojen esittämien linjausten pohjalta pyritään tekemään konkreettisia kaupunkia ja aluetta koskevia toimenpiteitä. Strategia-asiakirjoihin viitataan alueen muiden organisaatioiden tekemissä strategioissa. Kaupungin ja maakunnan strategioista tehdään jatkuvasti tulkintoja, joissa strategiat muotoutuvat ja muovautuvat uudelleen. Esimerkiksi tekemissäni haastatteluissa tuotetaan paikallista strategian tekemistä siitä tehdyissä tulkinnoissa. Samalla tuotetaan puhuttua strategiaa, jossa strategiaprosessi edelleen etenee. Tutkimukseni näkökulmasta mielenkiintoista on, miksi monien eri tahojen keskusteluihin pohjautuviin ja monia ajatuksia, näkemyksiä ja mielipiteitä sisältäviin strategiaprosesseihin syntyy konsensushakuinen ja kaikille yhteisiin tavoitteisiin pyrkivä, yksiääninen strategia-asiakirja.

Näyttää siltä, että monien ihmisten ja intressiryhmien mukanaolo strategia-asiakirjan laatimisprosessissa ei tuota itsestäänselvästi moniäänisyyttä. Strategian tekemisen ennako-oletukset tulevat määrittäneeksi

strategia-asiakirjan tekemisessä mukana olevien toimija-asetat hyvin tietynlaisiksi eivätkä ne tunnu jättävän tilaa toimija-asetamista neuvotte-  
lulle. Esimerkiksi niiden, joita kutsutaan mukaan strategiatyöhön, täytyy  
ensin määrittää strategian tekemisen kannalta merkittäviksi toimijoiksi.  
Sen lisäksi mukana olevien toimijoiden mielipiteet ja kommentit tulevat  
kuuluville ja kirjataan muistiin vain, jos ne määrittyvät strategian tekemi-  
sen kannalta tärkeiksi.

Kolmannessa kappaleessa tarkastelen tieto- ja verkostoyhteiskuntatari-  
noita. Tietoyhteiskunta on yksi Tampereen kaupungin strategian paino-  
pistealueista. Tietoyhteiskuntakeskustelut tulevat esille myös haastatte-  
luissa. Huomioni strategia-asiakirjoissa on kiinnittynyt myös niiden run-  
saaseen verkostopuheeseen, jota olen analysoinut kahdessa artikkelissa  
(Eriksson & Lehtimäki painossa, Lehtimäki 1999a). Tieto- ja verkosto-  
yhteiskuntakeskustelut ovat aikamme suuria tarinoita, jotka tekevät maa-  
ilmaamme olemassa olevaksi (Stadler 1998). Strategia-ajattelu talouden  
ja tehokkuuden tuottajana näyttää soveltuvan luontevasti tietoyhteiskun-  
ta- ja verkostoyhteiskuntapuheeseen. Niissä arvostetaan asiantuntijatietoa  
ja tuotetaan ymmärrystä maailmasta, joka on kaikille sama ja jossa toi-  
mija-asetat ovat selkeästi määriteltäviä ja muuttumattomia huolimatta  
ajasta tai paikasta. Strategian tekemisen suunnittelukoulukunnan ajatuk-  
sia uusintavat käytännöt tulevat puolestaan ymmärrettäväksi kun ottaa  
huomioon kaupunkien ja maakuntien perinteisen toimintatavan, joka on  
suunnittelukulttuurin läpikäymä (ks. Sotarauta 1996; Stenvall 1995).

Neljännessä kappaleessa syvennyn tarkastelemaan klassista strategisen  
suunnittelun ajattelua. Tutkimieni strategia-asiakirjojen kielenkäytännöt  
uusintavat lähinnä suunnittelukoulukunnan mukaista strategia-ajattelua.  
Kaupunkien ja maakuntien suunnittelukäytäntöjen perinne tekee myös  
strategian tekemisestä luonnollisen toimintatavan kaupunkien tulevaisuu-  
den suunnittelussa. Kaupunkisuunnittelun uusimmat teoriat ja julkinen  
keskustelu osallistumisesta aiheuttavat toisaalta myös paineita strategian  
kielenkäytännöille.

## Moniaineksisestä prosessista yksittäiniseen dokumenttiin

Strategia-asiakirjat ovat osa paikallista strategiaprosessia. Strategia-asiakirjat eivät juuri kerro siitä, miten ja minkäläisten keskustelujen pohjalta tai minkäläisten prosessien tuloksena strategia-asiakirja on syntynyt. Asiakirjan laatimisprosessin vaientuminen tuottaa ymmärryksen strategia-asiakirjan sisällöstä kyseenalaistamattomana yhtenä yhteisesti hyväksyttynä totena. Samalla tullaan tuottaneeksi yksittäinistä strategiatarinaa. Puhuttu strategia puolestaan tuottaa organisaation strategiaprosesseja monimuotoisemmiksi. Strategian laatimisessa mukana olleet virkamiehet kertovat yksityiskohtia organisaation tapahtumista ja strategia-asiakirjan laatimisprosessin etenemisestä. Puhuttu strategia tarjoaa dokumentteja rikkaamman ja samalla myös moniäänisemmän ymmärryksen siitä, miten strategia-asiakirjan laatimisprosessi on edennyt ja minkälaisia strategiaan kietoutuvia prosesseja organisaatio tuottaa.

Tarkastelen seuraavassa ensin Pirkanmaan maakuntastrategia-asiakirjan laatimisprosessin ja sen jälkeen Tampereen kaupungin strategia-asiakirjan laatimisprosessin etenemistä. Pirkanmaan maakuntastrategiaa ja Tampereen kaupungin strategiaa valmistelemassa oli monia samoja ihmisiä ja prosessit etenivät osittain samanaikaisesti. Strategia-asiakirjojen laatimisprosesseja tarkastellessani pohdin, toisaalta, miten strategian kertomisen tavat tuottavat prosesseja eri tavoin ja toisaalta, miten yksi- ja moniäänisyys kytkeytyy prosessiin. Asiakirjojen laatimiseen on osallistunut monia eri toimijoita, minkä perusteella voi ajatella, että laatimisprosessi on ollut erittäin moniääninen. Tarkasteluni osoittaa kuitenkin, että monien tahojen mukaanpääsy strategian tekemiseen ei yksin tee strategiasta moniäänistä.

### *Pirkanmaan maakuntastrategia-asiakirjan laatimisprosessi*

Pirkanmaan kirjallisen maakuntastrategian laatiminen käynnistyi vuonna 1994. Prosessi kesti 1,5 vuotta ja Pirkanmaan liiton maakuntavaltuusto hyväksyi maakuntastrategian 20.11.1996. Asiakirjan laatimisprosessi käynnistyi keskusteluilla, jotka aloitettiin kuntatasolla. Strategia-asiakirja kertoo syntyprosessistaan hyvin vähän ja hyvin yleisellä tasolla. Pirkanmaan maakuntastrategian esipuheessa prosessia kuvataan seuraavasti:

”Pirkanmaan menestyksen strategia 2000+ on valmisteltu laajan maakunnallisen yhteistyön pohjalta. Se on maakunnan toimijoiden yhteinen ta-

voitelinjaus, jonka päämääränä on Pirkanmaan kaikinpuolinen menestys sen asukkaiden hyväksi.”

”Pirkanmaan menestyksestä vastuulliset ja siitä kiinnostuneet ovat nyt mittavan yhteisen haasteen edessä, kun strategian toteuttaminen alkaa. Tähän yhteistyöhön Pirkanmaan liitto kutsuu mukaan kaikki maakunnan menestyksestä huolehtivat kunnat, viranomaiset, yritykset ja yhteisöt.”

Ilmaisu ’laaja maakunnallinen yhteistyö’ on yleisyydessään ja kaiken kattavuudessaan yksiääninen ilmaisu siitä, ketkä ovat olleet mukana asiakirjan laatimisprosessissa ja minkälaisia keskusteluja prosessin aikana on käyty. Ilmaisut ’yhteinen tavoitelinjaus’ perustellaan yleisesti hyväksytyjen hyveiden, ’menestys’ ja ’asukkaiden hyvinvointi’ avulla (ks. myös Eriksson & Lehtimäki painossa). Tällainen argumentointi tuottaa yksiäänisyyttä, joka ei jätä tilaa eriäville mielipiteille. Se, joka on erimieltä yhteisestä tavoitelinjauksesta tulee myös määrittyneeksi toimijaksi, joka ei halua yhtyä yleisesti hyväksytyjen arvojen saavuttamiseen. Samaan tapaan jälkimmäisessä lainauksessa ne ’kunnat, viranomaiset, yritykset ja yhteisöt’, jotka haluaisivat syystä tai toisesta kieltäytyä yhteistyöstä tulevat määrittyneeksi niiksi, jotka eivät huolehdi tai ole kiinnostuneita maakunnan menestyksestä. Jälkimmäisessä lainauksessa puolestaan suuret institutionaaliset toimijat määrittyvät strategian toteuttajiksi. asiat tulevat esille deterministisesti ja toteavasti, mikä tekee luonnolliseksi ymmärryksen selkeästä ja loogisesti etenevästä strategia-asiakirjan laatimisprosessista ja siten osaltaan tuottavat strategiatarinan yksiäänisyyttä.

Asiakirjan laatimisprosessissa mukana olleen virkamiehen kertomus tekee toisenlaista prosessia. Hän kertoo, että pyrkimyksenä oli ottaa eri seutukuntien tarpeet mahdollisimman kattavasti mukaan strategia-asiakirjan laadintaan. Lisäksi käytiin keskusteluja erilaisten yhteistyöorganisaatioiden kanssa. Hän kuvailee prosessia seuraavasti:

”Tällainen proseduuri siinä käytiin läpi, tarkoituksena aikalailla (.) voisko sanoa perusteellinen ja vähän työläskin. Täs on näitä erilaisia intressita-hoja joitten kanssa tätä prosessia käytiin. Kehittämiskeskusteluja ja seminaareja kertyi varmaan lähes parisataa. Mutta aivan harkitusti, koska ensimmäistä kertaa tehtiin tällaisessa, voi sanoa uudessa asemassa, aluekehittämistyön perustaminen käytiin läpi.”

”Näillä prosessin osapuolilla, niil on jokaisella tietenkin se oma ymmärryksensä siitä alueesta ja ymmärryksensä siitä alueen edusta ja (.) kehittämisen suunnasta. Eikä nää (.) eikä ne aina ole välttämättä suhteissa toisiinsa, niin että tää olis päämäärä. Nää vektorit saattaa olla aikalailla mo-

nenlaisessa asennossa, mutta jollakin aikavälillä nää vektorit pitäs saada kuitenkin niin (.) niin tarvittaessa muuttumaan että (.) että tuota ne ei ainakaan menis ristiin, ettei se (.) ettei se veis ihan eri suuntiin. Ja tää on aikaa vievä prosessi.”

Virkamiehen kertoma strategia-asiakirjan laatimisprosessi on moniäänisempi kuin strategia-asiakirjan kertoma. Hän mainitsee, kuinka strategia-asiakirjan laatiminen tuntui työläältä. Tuntemuksista puhuminen tuo ihmiset mukaan tarinaan elävinä ja kokevina toimijoina (ks. myös Lehtimäki 1999b). Virkamies kertoo myös kuinka seminaareja ’kertyi lähes parisataa’. Kertyminen tuottaa ymmärryksen asiakirjan laatimisprosessin etenemisestä vähän kerrassaan ja prosessista, joka muotoutuu jatkuvasti. Seminaarien määrä taas tarjoaa mahdollisuuden konkreettisesti pohtia, kuinka mittavasta prosessista on kysymys ja kuinka monia ihmisiä siinä mahdollisesti on ollut mukana. Avauksia strategian tekemisen moniäänisyyteen tuottaa myös kuvaus siitä, kuinka on luonnollista, että laatimisprosessiin osallistuvilla alueen toimijoilla voi olla hyvin erilaiset ymmärrykset siitä, mitä he itse tavoittelevat ja mitä alueen kuuluu heidän ymmärryksensä mukaisesti tavoitella. Prosessiin osallistujat määrittyvät itsenäisesti ajatteleviksi toimijoiksi, joilla on toisistaan poikkeavia mielipiteitä, ajatuksia ja ymmärryksiä. Sen tunnistaminen, että toimijoilla on omia näkemyksiä mahdollistaa myös sen, että toimijat voivat saada äänensä kuuluville strategiatarinan kertomisessa.

Jälkimmäinen lainaus kuitenkin osoittaa myös, miten strategian tekemisen yksinäisyys uusintuu myös puhutussa strategiassa. Strategian tekemisen luonnolliseksi pyrkimykseksi määrittyy paikallisten toimijoiden eri näkemysten ja niiden omien strategioiden integrointi maakunnalliseen strategiaan. Pääsy yhteisymmärrykseen siitä, miten aluetta tulisi kehittää ja mitä alueen tulisi tavoitella, rakentuu sekä strategia-asiakirjoissa että haastateltujen virkamiesten puheissa itsestään selvästi tavoiteltavaksi asiaksi. Samoin myös strategian arvioinnissa korostuu yhteisten päämäärien muotoilun tärkeys ja yhteisten toimeenpanosuunnitelmien tekeminen ja toteutus. Strategian arvioi European Policies Research Center, joka on Glasgowssa sijaitseva Strathclyden yliopiston tutkimusyksikkö ja muun muassa Euroopan komission käyttämä asiantuntijalaitos. Arviointilaitos korostaa, että hyvään strategiaan kuuluu strategian toimeenpanoa tehostava ’strategisen johdon ja koordinaation keskus, strategiasta kokonaisuudessaan vastaamaan luotu tai nimetty organisaatio’.

Strategia-asiakirja on ollut jatkossa monien paikallisten raporttien ja selvitysten perustana. Esimerkiksi vuonna 1997 tarkistettu Pirkanmaan

aluekehitysohjelma, joka tarkastetaan joka toinen vuosi, perustuu Pirkanmaan strategiaan. Strategialla on myös yhteys rahoituspäätöksiin, kuten seuraavasta haastattelulainauksesta käy ilmi:

”Ja nehän sitten käytännössä realisoituu nyt sitten erilaisina rahoituspäätöksinä ne strategiat, et (.) et tota tietoyhteiskuntahankkeita on nyt selvästi rahoitettu. Virtuaalimuumilaakson kehittämiseen on esimerkiksi saatu rahoitusta ja muuta sen tyyppistä. [Strategia] on kuitenkin johtanut tiettyihin painotuksiin ja ne näkyy myöskin siinä rahanjaossa ja rahaahan on vähän. Mut et se on tässä mielessä mun mielestä niinku oikee strategia.”

”...kyllä tietysti tämmösen (.) tämmösen ison toiminta-apparaatin ja organisaation hallinta ilman (.) ilman tämän kaltaista tavoitteellisuutta, ni mahdotontahan se olisi. Ei se (.) ei se varmasti voi toimia.”

Niin maakunnan kuin kaupunginkin toiminnassa strategia-asiakirjan tehtäväksi määrittyy organisaation toimintojen linjaaminen ja päätöksenteon ohjaaminen. Yksiääninen strategian tekeminen tuottaa luonnolliseksi sen, että strategiaprosessiksi määrittyy nimetty strategia-asiakirjan kirjoittamiseen tähtäävä prosessi (vrt. Eriksson 1999b, 308). Sen tehtävänä on saada strategian tekemiseen kytkeytyvät monet toimijat yksimielisiksi strategisista tavoitteista ja sen jälkeen sitoutumaan yhteisiin strategiaan päämääriin. Yksiääninen strategian tekeminen ei kyseenalaista sitä, mitkä päämäärät valikoituvat yhteisiksi päämääriksi tai keitä yhteiset päämäärät tekevät tärkeiksi toimijoiksi. Yksiääninen strategian tekeminen tekee mahdottomaksi ajatuksen, että strategialla olisi monia päämääriä tai että strategiaprosesseiksi voivat määrittyä monet organisaation toimijoiden ja sidosryhmiksi itse itsensä määrittävien väliset keskustelut. Samalla tulee mahdottomaksi ajatus siitä, että tavoitteena olisivat keskustelut sinänsä.



## *Tampereen kaupungin strategia-asiakirjan laatimisprosessi*

Pirkanmaan maakuntaprosessin kuluessa, vuoden 1996 alussa, lähti liikkeelle Tampereen kaupungin strategia-asiakirjan laatimisprosessi koko kaupungin strategian hahmottamisella. Strategia-asiakirjan ensimmäisellä sivulla kerrotaan suunnitelman laatimisprosessista. Kerronta on kuvailevaa ja toteavaa. Asiakirjan laatimisprosessi määrittyi selkeäksi ja johdonmukaisesti edenneeksi. Mukana valmistelutyössä oli kaupungin johtoryhmä, toimialojen johtoryhmät sekä kaupunginhallituksen suunnittelukokoukseen osallistujat.

Haastattelemi virkamiehet kertovat, että helmikuussa 1996 kaupungin laajennettu johtoryhmä piti seminaarin, jossa pohdittiin strategian lähtökohdista. Taustamateriaalina toimivat Sitran perustaman valtakunnallisen työryhmän tuottamat Suomi-skenaariot, jotka esittävät Suomen tulevaisuudenkuvia. Skenaarioiden otsikot ovat Suuri suunnitelma, Kulttuurien paineessa, Lopun jälkeen, Valtapiirien kilpailu ja Armotonta menoa. Lisäksi taustamateriaalina oli Suomen tulevaisuutta käsittelevää kirjallisuutta ja Suomen kuntaliiton ohjeistusmateriaalia, jossa kerrotaan, mitä strateginen suunnittelu on kuntien suunnittelukäytäntönä.

Strategia-asiakirjan laatimisprosessin aluksi virkamiehet muotoilivat valtakunnallisten skenaarioiden perusteella Tampere-skenaarioita. Taustaskenaarioista valikoitui Tampere-skenaarioiden lähtökohdaksi myönteisiä ja optimistisia visioita luova skenaario. Strategian perusmuuttujiksi määrittyivät väestö, elinkeinorakenne, työllisyyden kehitys, toimintojen sijoittuminen ja talous. Muut merkittävät teemat olivat osaaminen, tietoyhteiskunta ja kansainvälistyminen sekä ympäristö ja -henkilöstöpolitiikka. Valtion Hallinnon Kehittämiskeskus oli mukana konsultoimassa prosessia erityisesti skenaariotyöskentelyssä. Asiakirjan laatimisprosessissa mukana ollut virkamies kuvailee skenaariotyöskentelyä seuraavasti:

”...oliko, tota viistoista kakskyt henkee mahto olla semmosessa seminaarissa, jossa oli lähtökohdana nää erilaiset skenaariot. Sitran julkaisemat Suomi-skenaariot siis. Siellähän tehtiin tehtiin niistä (.) vaihtoehtosten skenaarioitten pohjalta ryhdyttiin miettimään mitä (.) miten Tampereelle käy, jos joku niistä skenaarioista tapahtuu, taikka toteutuu. Siellä oli luennoitsija ja sitten siellä tehtiin kaupungin kokonaisuuden kannalta ensin niitä ryhmitöitä. Eiköhän se ensimmäinen seminaari ollutkin semmonen, et siel katsottiin vaan kokonaisuutena kaupungin näkökulmasta ja sitten seuraavassa vaiheessa kutsuttiin joukkoa lisää (.) näitä virastopäälliköitä.

Ja sitten (.) sittenhän sitä työtä jatkettiin niin, että siinä sitten kiteytettiin tämmöset pää (.) pää strategiat kaupungille.”

Virkamiehen kertomana prosessi määritty moniaineksisemmaksi ja moniäänisemmäksi kuin strategia-asiakirjan kertomana. Strategia-asiakirja kertoo prosessista nojautuen faktoihin, nimiin ja tarkkoihin päivämääriin. Virkamiehen kertomassa prosessissa tulevat esille monet toimijat sekä heidän toimintansa strategiapalaverien kuluessa. Kertoessaan asiakirjan laatimisprosessista virkamiehet epäroivät eikä heillä ei ole tarkkaa muistikuvaa kaikista mukana olleista ihmisistä ja kaikista prosessin tapahtumista. Prosessi määritty ajassa muotoutuvaksi ja vähitellen eteneväksi tapahtumaketjuksi eikä niinkään suoraviivaiseksi ja tarkkojen suunnitelmien mukaan eteneväksi.

Virkamiehet kertoivat, että strategia-asiakirjan laatimisprosessi jatkui kevään aikana virkamiesten toimialakohtaisissa seminaareissa. Suunnitteluryhmä työsti strategiatekstin, joka täsmentyi ja hioutui virkamiesten kommentoimissa sitä. Toukokuussa kaupunginvaltuustolle pidettiin strategiaseminaari läheisessä kurssikeskuksessa Murikassa. Strategia-asiakirjoista voi lukea, että kesän aikana 16 kaupungin eri yhteistyötahoa antoi lausunnot strategiasta. Kaupunginhallitus käsitteli asiakirjaa 9.9. ja 4.11. pitämässään suunnittelukokouksissa, jonka jälkeen strategia-asiakirja sai lopullisen muotonsa. Kaupunginvaltuusto keskusteli strategiaohjelmasta 11.12. pitämässään kokouksessa ja päätti siirtää strategiaohjelman lopullisen hyväksymisen vuonna 1997 toimikautensa aloitettavalle uudelle valtuustolle. Strategia-asiakirjasta voi lukea myös, että keskustelun pohjalta strategialuonnokseen lisättiin lause 'Kaupungissa toimivat media-alan yritykset sekä TV2 ja Ylen muut alueyksiköt ovat merkittäviä elementtejä tässä yhteistyössä'. Lisäksi korjattiin lause 'Erillisten omakotitonttien kaavoittamista ei enää kantakaupungin alueella jatketa' lauseeksi 'Uusien erillisomakotialueiden kaavoittamista ei enää kantakaupungin alueella jatketa'.

Toimikautensa aloittanut kaupunginhallitus käsitteli strategiaohjelmaa suunnittelukokouksessaan talvella 1997 ja päätöskokouksessaan 12.3.1997. Koko kaupungin strategian painopistealueiksi määrittyivät palvelu- ja teollisuuskaupungin rakenteen hyödyntäminen, tietoyhteiskunnaksi verkostoituminen, kaupunkirakenteen tiivistäminen, kuntalaisten riittävien peruspalvelujen turvaaminen sekä kansainvälistymisen ja verkostoitumisen hyödyntäminen. Kaupunginvaltuusto, joka oli aloittanut toimikautensa vuoden 1997 alussa, hyväksyi strategia-asiakirjan 'Tampereen tulevaisuus on tiedossa - kaupunkipolitiikan suuntaviivat 2000-

luvulle'. Strategia-asiakirja ei kerro hyväksymisestä. Se toteaa vain kannessa otsikon alla 'Kaupunginvaltuuston hyväksymä 12.3.1997'. Eräs virkamiehistä kuvailee strategian hyväksymisestä seuraavasti:

”...ja sitähän [strategiaa] lähdettiin tekeen vähän hulluun aikaan sillä lailla, että kun -97 vuoden alusta tuli uudet (.) uus valtuusto, elikä sitä lähdettiin sillä vanhalla valtuustolla tekemään ja (.) ja siinä niinku se kriittikki, mitä niinku siinä tilaisuudessa oli, niin sehän on aivan todella aiheellista, että et sehän oli tosi hölmöö sinällään niinku, vaikka eihän sen nyt pitäs siitä, eihän kaupungin tulevaisuuden pitäs siitä miksikään muuttua, että onko meillä uudet vai vanhat valtuutetut. Mutta, mutta kuitenkin tavallaan vanha valtuusto piti näitä seminaareja ja mielti (.) mielti tätä ja uus valtuusto sai sen sitten vaan niinku valmiiks valmisteltuna päätettäväkseen...”

Lainaus kertoo, kuinka strategian hyväksymisestä on käyty keskustelua ja esitetty erilaisia argumentteja siitä, milloin strategia tulisi hyväksyä valtuustossa. Siinä missä kirjoitettu strategia toteaa asiantilan puhuttu strategia kertoo rikasta ja moniaineksista tarinaa siitä, mitä monia kaupunkiorganisaation toimintaan liittyviä asioita, keskusteluja ja pohdintoja strategia-asiakirjan hyväksymiseen liittyy.

Strategiaprosessi ei pääty strategia-asiakirjan painamiseen ja hyväksymiseen. Koko kaupungin strategian valmistelun vielä edetessä aloitettiin strategia-asiakirjojen laatimiseen tähtäävän prosessin toinen vaihe, jossa laadittiin toimialojen strategiat sekä poikkihallinnolliset koko kaupungin strategiaa ja palvelutuotantoa tukevat henkilöstö-, viestintä-, elinkeino- ja asuntopoliittinen strategia. Toimialojen strategiat koskevat kaupungin koulutuspalveluja, kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluja, sosiaali- ja terveyspalveluja, yhdyskuntapalveluja, sisäisiä palveluja ja liikelaitoksia. Lautakunnat tekivät strategiaesitykset, joita käsiteltiin vuoden 1997 kuluessa kaupunginhallituksen suunnittelukokouksissa. Suunnittelu- ja rahoitusryhmä laati kaupunginjohtajan kehotuksesta yhdessä toimialojen kanssa yhteenvedon eri toimialojen strategioista. Yhteenvedosta tehtiin 'Toimialojen strategiat' niminen strategia-asiakirja, jonka kaupunginvaltuusto hyväksyi 27.5.1998 pitämässään kokouksessa. Valtuusto sai yhteenvedon ohella taustamateriaaliksi lautakuntien hyväksymät laajemmat ja yksityiskohtaisemmat strategia-asiakirjat.

Kaupunginvaltuusto ja -hallitus hyväksyivät asuntopoliittisen-, elinkeino-, henkilöstö- ja viestintästrategian. Näistä ensimmäisenä valmistui viestintästrategia 'Västaräkin siivellä', jonka Tampereen kaupunginhallitus

hyväksyi 12.1.1998. Strategia-asiakirjan alkusivuilla kerrotaan, että kuntalain periaatteisiin nojautuen viestintästrategia korostaa avoimuutta ja vuorovaikutusta kaupungin tiedottamisessa. Viestintästrategia on muista kaupungin strategia-asiakirjoista poiketen kirjoitettu juonellisen tarinan muotoon.

Toisena valmistui 'Tampereen kaupungin henkilöstöstrategia', joka hyväksyttiin henkilöstöjaostossa 6.4.1998. Henkilöstöstrategia on henkilöstöryhmän laatima asiakirja, joka kuvaa, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa kaupunki noudattaa. Kolmanneksi 'Asuntopoliittinen strategia' hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa 17.6.1998. Sen laadinnasta vastasi kaupunginjohtajan asettama asuntopoliittinen työryhmä, jonka puheenjohtajana toimi rahoitusjohtaja ja jäseninä asuntotoimenjohtaja, kaavoitusjohtaja, tilakeskuksen johtaja, suunnittelupäällikkö, kiinteistöjohtaja ja asutorahoitussihteeri. Työryhmää avusti yksityinen konsulttitoimisto, jonka tehtävänä oli pitää yhteyttä eri asuntomarkkinaosapuoliin. Asuntopoliittista strategiaa käsiteltiin kaupunginhallituksen suunnittelukokouksessa ja kaupunginvaltuustossa.

Viimeisenä valmistui elinkeinostrategia 'Tampereen kaupunkiseudun seutusuunnitelma ja elinkeinostrategia', joka käsittelee Tampereen ohella Kangasalan, Lempäälän, Nokian, Pirkkalan, Vesilahden ja Ylöjärven elinkeinoelämää. Elinkeinostrategia valmisteltiin elinkeinoasiamiesten työryhmässä ja sitä käsiteltiin kuntajohtajien evästyskeskusteluissa kolme kertaa talvella 1998 -1999. Kunnanhallitukset pitivät strategiaseminaarin 3.3.1999 ja kukin kunnanhallitus hyväksyi strategian omassa päätöskokouksessaan kevään 1999 aikana. Elinkeinostrategiaa käsitteli myös kaupunkiseudun kehittäjäverkosto, johon kuuluvat Pirkanmaan TE-keskus, Pirkanmaan liitto, teknologiakeskukset, työ- ja elinkeinoelämän järjestöt sekä tutkimus- ja koulutuslaitoksia. Verkosto piti seminaarin keväällä 1999. Koko kaupungin uusi strategia-asiakirjan laatimisprosessi on käynnistymässä virkamiestyöskentelynä keväällä 2000.

## *Strategia-asiakirja kaupungin ja maakunnan toiminnassa*

Tutkimuksessani ymmärrän strategia-asiakirjat osaksi monimuotoisia strategiaprosesseja. Näen strategia-asiakirjan oleellisena osana strategian tekemistä, vaikka asiakirjaa kohtaan voidaan esittää monenlaista kritiikkiä. Tarkastelen seuraavassa minkälaiseksi strategia-asiakirjat määrittävät virkamiesten puheissa, minkälaista kritiikkiä asiakirjoja vastaan voi esittää ja minkälaisina strategia-asiakirjat näyttäytyvät konstruktionistisessa strategiatutkimuksessa.

Virkamiesten puheessa koko kaupungin strategia-asiakirja määrittyy 'tamperelaisten yhteiseksi strategiaksi' ja 'tavoitepaperiksi', joka toimii virkamiesten ja 'poliittikkojen' päätöksenteon pohjana, toiminnan ja kehityksen ohjaajana sekä rahoituksen painopisteiden suuntaajana ja linjaajana. Strategia-asiakirjat nähdään erillisiksi arkipäivän budjettityöstä ja niitä pidetään ideologisempina asiakirjoina kuin budjetteja. Strategia-asiakirjoista puhutaan myös tärkeänä markkinointiviestintävälineenä tai -asiakirjana, jonka mukaan Tamperetta profiloidaan. Sitä käytetään kerrottaessa yrityksille, rahoittajille ja muille sidosryhmille, mihin suuntaan kaupunki haluaa kehittyä. (Ks. myös Eriksson 1999b.)

”Noi ajatuksethan noin niinkun ohjaa siis meidän toimintaamme tiukasti, et me halutaan niinku kattoo esimerkkejä (.) niin jos nyt aattelee siis tämmösiä rahallisia panostuksia. (.) Ja sitten markkinointiviestintään tää lähinnä on siis niin, että (.) siellä on otettu niinku selvästi kantaa, että mitkä on niitä asioita, joiden mukaan Tamperetta profiloidaan.”

Haastattelemieni virkamiesten puheessa strategia-asiakirja määrittyy osaksi strategia-asiakirjan laatimisprosessia, jota pidetään kaupunkiorganisaation toiminnassa jopa tärkeämpänä kuin strategia-asiakirjaa. Strategia-asiakirjan laatimisprosessia pidetään tärkeänä, koska sen aikana virkamiehet ja luottamushenkilöt käyvät keskusteluja ja saavat siten mahdollisuuden oppia tuntemaan toisiaan ja rakentaa yhteistyösuhteita keskenään. Prosessiin osallistujat kuulevat eri tavoitteista ja siitä, mikä on eri toimien kannalta tärkeää kaupungin toiminnassa.

”...ja se on yksi vaihe keskustelussa tavallaan se dokumentti, et se kiteytyy se keskustelu niinku hetkellisesti paperiksi, mut et se keskustelu jatkuu ja (.) ja niinku suuntaa haetaan. Että tota just niinku julkisen sektorin strategioita miettii, ne on niin sillä tavalla työläitä ne, ne prosessit, että moni asia tavallaan on jo vanha kun ne saadaan valmiiksi ja silloin niitä ei voi sillä tavalla ottaa niin tiukasti niinku tämmösenä kategorisena linjauksena.”

Tämän perusteella voikin ajatella, että strategia-asiakirjat eivät ole kovin merkittäviä kaupungin toiminnan kannalta saati mielenkiintoisia tutkimuskohteina. Tämä on perusteltua, jos ajattelee, että strategia-asiakirjoja hallitsevat vain muutamien yksittäisten virkamiesten ajatukset. Haastattelemani virkamiehet kertovat, että Pirkanmaan maakunnan ja Tampereen kaupungin strategia-asiakirjojen työstämisestä vastasi muutama virkamies, jotka laativat strategia-asiakirjojen pohjan ja jotka vastasivat asiakirjojen lopullisesta sanamuodosta.

Strategia-asiakirjoja voi kritisoida myös siitä, että ne eivät kerro kuntalaisille ja kaupunkilaisille juuri mitään siitä, mitä kaupunki todella aikoo tehdä. Strategia-asiakirjat ovat abstrakteja, ne puhuvat asioista yleisellä tasolla ja ne on kirjoitettu sellaisella kielellä, joka ei puhuttele kaupunkilaisia. Sekä Pirkanmaan että Tampereen kaupungin strategiasta onkin tehty lyhennetyt niin sanotut 'kansanpainokset'.

”No se [koko kaupungin strategia] on vähän semmonen (.) siis, miten sen nyt sanos, et siitä tulee semmonen yleisolo, että se tota ei sieltä siis niinku vaan kuntalainen jos sitä lukee, ni ei varmaan kauheen mielenkiintoisia asioita niinku saa esille et mitä ny oikeasti tahdotaan. (.) Ei se varmaan siis semmonen paperi oo kyllä, että siitä niinku kuntalainen saa selville, mitä kaupunki nyt sit todellisuudessa tahtoo ensi vuonna ja seuraavana...”

”Se oli tietyst ihan hyvä, että se jaettiin se Pirkanmaan [strategia] joka luukkuunkin. Mutta tota just tän tapasien viestien välittäminen ja toimiminen, niin eihän se aukee muuta kuin pienelle porukalle. Mutta että tärkeempää on ehkä lukee siitä ne otsikkotasot, jos haluaa sitä, että mikä (.) missä löytyy se merkitys tavalliselle ihmiselle siitä, mutta tota, kyllä tää tietoyhteiskunta-asia ja tämä niin ellei tässä hommassa nyt ois alettu kiinnittää niin paljon huomioo siihen, ni meillä olisi iso vaara pudota junasta.”

Virkamiesten puheessa strategian tekeminen määrittyy asiantuntijoiden ja kaupungin virkamiesten tekemiseksi. Puhe tuottaa eron kuntalaisten, 'tavallisten ihmisten' välillä, jotka eivät ole kiinnostuneita strategiasta ja strategian laatijoiden, 'pienen porukan' välillä, jotka ovat tehneet strategian jotakin muuta tarkoitusta kuin kuntalaisille viestimistä varten (ks. myös Lehtimäki 1999b). Tästä näkökulmasta strategia-asiakirjoja voi kritisoida siitä, että niillä ei ole suurta merkitystä kaupungin toiminnassa, koska ne tehdään vain kaupunkiorganisaation omiin tarpeisiin eikä niinkään kaupunkilaisia varten.

Seuraava lainaus osoittaa, että strategia-asiakirjat näyttäytyvät merkityksettöminä myös, jos ajatellaan, että ne eivät konkreettisesti aseta toteutettavia tavoitteita kaupungin toiminnalle, ja koska niitä ei ole tarkoitettukaan virka- ja luottamusmiesten päivittäisen toiminnan ohjaajaksi tai ainakaan ne eivät toimi sellaisina. Argumentointia voi jatkaa vielä sanomalla, että strategia-asiakirjat eivät ole kovin tärkeitä, koska niihin kirjautuvat vain ne asiat, jotka ovat mahdollisia pitkällisten poliittisten keskustelujen ja hiomisten jälkeen. Tällöin ajatellaan, että kirjatut asiat eivät kerro juuri mitään siitä, mitä organisaation jäsenet todella ajattelevat tai miten organisaatio 'oikeasti' toimii.

”...mutta mun mielestä jos tää hyvin niinku tehtäs, ni näihän sen pitäis mennä, ettei se strategia oo pelkkä paperi ja jää jonnekin sinne pöytälaatikkoon, vaan pitää niinku aina kun tehdään tärkeitä päätöksiä (.) niin mun mielestä siihen strategiaan pitäis sitten palata...”

Strategia-asiakirjojen mitätöityminen yllä mainituilla perusteluilla uusintaa ennako-oletusta, jonka mukaan kieli on kommunikaation väline ja strategia johdon tapa viestiä kaupunkilaisille ja muille sidosryhmille kaupungin määrittämistä tavoitteista tai toimenpiteistä, joihin kaupunki aikoo ryhtyä. Strategia-asiakirja määrittyy viestintävälineeksi, joka on olemassa valmistuttuaan irrallaan niin kirjoittajista kuin vastaanottajistakin. Ajatellaan, että strategia-asiakirja passiivisesti välittää johdon viestin sellaisenaan sanoman vastaanottajalle (ks. Lehtonen 1994, 209).

Strategia-asiakirja määrittyy toisella tavalla tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi, jos ajatellaan, että strategia-asiakirja määrittyy ihmisten väliseksi sosiaalisesti vuorovaikutukseksi, suhteeksi. Niin johto kuin kaupunkilaisetkin ovat osallisia strategian tekemisessä, koska strategia-asiakirjoihin kirjautuu vain asioita, jotka ovat kulttuurissamme mahdollisia. Yksittäiset virkamiehet, jotka ovat laatineet strategia-asiakirjat, ovat toisaalta suomalaisen, eurooppalaisen ja länsimaisen kulttuurin jäseniä ja toisaalta paikallisen kaupunki- ja maakuntaorganisaation jäseniä. Siten heille tulee mieleen joitakin asioita strategiaan liittyen, jotkut asiat määrittyvät tärkeämmiksi kuin toiset, kun taas jotkut asiat eivät määrity strategisiksi lainkaan. Organisaatiossa jatkuvasti etenevät päällekkäiset strategiaprosessit ja strategia-asiakirjojen kirjoittaminen uusintavat vallitsevia ymmärryksiä siitä, mitkä asiat ja minkälaiset ilmaisut kuuluvat strategian tekemiseen. Voi ajatella, että kaupungin kaikki sidosryhmät, kaupunkilaiset mukaan lukien ovat mukana kirjoittamisessa oletettuina yleisinä, koska strate-

gia-asiakirjoihin ei voi eikä edes tule mieleen kirjata jotakin sellaista, mikä ei ole kulttuurisesti hyväksyttävää.

Tästä lähtökohdasta tarkasteltuna mielenkiintoiseksi tulee myös, miten moniääniseltä vaikuttavasta strategia-asiakirjan laatimisprosessissa muotoutuu yksiääninen asiakirja. Se, että prosessissa on mukana monia ihmisiä ja edustettuna monia tahoja, ei itsestään selvästi tuota moniäänisyyttä, jos strategia-ajattelu itsessään on yksiäänistä. Paikallisessa strategian tekemisessä strategia-ajattelun yksiäänisyys näkyy siinä, ketkä valikoituvat mukaan strategia-asiakirjojen laatimisprosessiin. Siellä ovat mukana kaupunki- ja maakuntaorganisaatioiden johtotehtävissä toimivat henkilöt, suuret institutionaaliset toimijat, joita kunkin johtajat ja valtuutetut edustavat. Kaikki nämä määrittyvät kaupungin päättäjiksi. Luontevaa ei ole kutsua strategian tekemiseen mukaan kaupunkilaisia tai henkilöitä organisaatiohierarkian alimmilta portailta.

Strategia-asiakirjan laatimisprosessin kuluessa strategia-ajattelun yksiäänisyyttä tullaan uusintaneeksi pyrkimyksissä konsensukseen ja yhteisiin päämääriin. Prosessin kuluessa käydään keskusteluja, joissa määrittyy se, mikä on strategisesti tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Asiakirjan laatimisprosessi kouluttaa osallistujansa näkemään kaupungin toimintaa strategia-ajattelun jäsenysten mukaisesti. Strategiakeskusteluissa jotkut mielipiteet määrittyvät asiasta puhumiseksi, kun taas toiset määrittyvät harhateille menemiseksi. Aktiivisetkin pyrkimykset tuottaa toisenlaista strategiapuhetta määrittyvät helposti häiriköinniksi tai vähäpätöiseksi kommentoinniksi.

## Tieto- ja verkostoyhteiskuntatarinat

Vuosituhanen vaihteessa yleistyneessä tieto- ja verkostoyhteiskuntatarinassa toiminnan rationaalisuus sekä tehokkuuden ja epävarmuuden kontrollointi ovat korostuneesti esillä. Tietoyhteiskuntatarina luonnehtii aikakauttamme ja yhteiskuntaamme ja arvioi, mihin suuntaan yhteiskuntamme on kehittymässä. Aro (1999) erittelee kolme näkökulmaa tietoyhteiskuntapuheessa: 1) filosofis-teoreettinen, joka on kiinnostunut siitä, mitä tieto ja informaatio on ja miten ne ovat tekemisissä yhteiskunnan ja sen instituutioiden kanssa, 2) taloudellis-sosiologinen, jonka mukaan tieto ja informaatio ovat keskeisiä tuotannontekijöitä, ja 3) kulttuurin tilan arvioinnin ja poliittisten analyysien tekemisen näkökulma, jossa esitetään arvioita siitä, miten yhteiskunta on muuttumassa. Tietoyhteiskunta ilme-



nee muutostekijänä, joka asettaa erilaisia haasteita ja vaatimuksia yhteiskunnan toimijoille (emt. 121 - 128).

Osassa tietoyhteiskuntapuhetta vallitsee käsitys, että tieto on 'jotain itsesään hyödyllistä ja käyttökelpoista, helposti paikasta toiseen siirrettävää, instituutioista ja kulttuureista irrallista ja useimmiten välittömästi sovellettavaa' (Aro 1999, 132). Tällaisessa puheessa tieto määrittyy strategiadiskurssin tapaan vahvuudeksi tai mahdollisuudeksi eli tuotantorurssiksi, jota prosessoiden tai jota käyttämällä ja hyödyntämällä voidaan saavuttaa organisaation haluttu päämäärä. Tietoyhteiskuntapuhe tekee asiantuntijatiedon merkittäväksi (emt. 134). Esimerkiksi innovatiivisina ja tietointensiivisinä arvostetut tieto- ja biotekniset ratkaisut tuottavat osajilleen arvostettua asiantuntijuutta. Myös strategiatarina tuottaa osajistaan asiantuntijoita, jotka siis määrittyvät tietoyhteiskunnassa arvostetuiksi toimijoiksi.

Näyttää siltä, että tietoyhteiskunnassa strateginen osaaminen analyytisytydessään vahvistaa asemaansa valtadiskurssina. Tietoyhteiskuntastrategioiden laatiminen on yleistä julkisorganisaatioissa. Sitra (1998) on julkaissut tietoyhteiskuntastrategian kansallisella tasolla, ja kaupungit ja maakunnat tekevät aktiivisesti tietoyhteiskuntastrategioitaan. Tietoyhteiskuntasuunnittelussa elää strategisesta johtamisesta tuttu ajatus talouskasvusta. Tietoyhteiskunnassa talouskasvu on teknologiavetoista jatkuvaa kehitystä sekä uskoa talouden globalisoitumiseen ja ihmisen rajattomaan tiedon tarpeeseen (Tapper 1999, 110). Tietoyhteiskunnan strategiapuhe näkee tietoteknologian vapauttajana ja mahdollisuuksien antajana (Aro 1999, 132; Tapper 1999, 110). Tietoyhteiskuntatarina kietoutuu strategiatarinaan myös jäsentäessään tulevaisuutta uhkien ja mahdollisuuksien kautta (Aro 1999; Sitra 1998; Tapper 1999).

Tietoyhteiskuntatarinaan on kietoutunut verkostoyhteiskuntatarina. Se tekee yhteiskuntaa, joka toimii yhtäläillä maailmanlaajuisissa ja paikallisissa, esimerkiksi organisaation sisäisissä, verkostoissa. Tällainen verkostotutkimus on kiinnostunut siitä, miten poliittinen, taloudellinen ja sosiaalinen maailma toimii verkostosuhteissa (ks. esim. Wasserman & Faust 1994, 4). Castells (1996) esittää vakuuttavasti, kuinka yritykset, ihmiset, alueet ja kaupungit järjestäytyvät verkostoiksi joustavuuden ja tehokkuuden optimoimiseksi. Castellsin ajatukset virtauksista uusintavat pitkää verkostotutkimuksen perinnettä, jonka teoreettiset taustat kumpuavat monilta eri tieteenaloilta. Sosiologit ovat kiinnostuneita ihmisten ja organisaatioiden välisten verkostojen tutkimisesta. Talusmaantieteen ja aluetieteen tutkijat pohtivat innovaatioverkostoja ja kansainvälisten tuo-

tantorakenteiden järjestäytymistä suhteessa toisiinsa. Poliitikan tutkijat tarkastelevat valtioiden ja hallintojärjestelmien välisiä suhteita, kun taas yrityksen taloustieteen tutkijat ovat lähinnä kiinnostuneita markkinoiden ja teollisuuden eri alojen verkostoista. (Ks. Easton & Araujo 1996, 68 - 71; Wellman & Berkowitz 1988.)

Liiketaloustieteen strategiatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten verkostojen avulla voidaan tehostaa toimintaa, tehdä yhteistyötä muiden yritysten, esimerkiksi alihankkijoiden tai asiakkaiden kanssa (ks. esim. Nohria & Eccles 1992; Iacobucci 1996; Borch & Arthur 1995). Verkostoajattelun luonnollistuneena ennako-oletuksena on yksilön hyödyn maksimointiin tähtäävä toiminta verkostoissa. Yksilön tai yrityksen on tärkeää asemoitua verkostopositioon, jossa voi saada ja toisaalta kontrolloida tietoa (Burt 1992). On hyvä pyrkiä luomaan kontakteja mahdollisimman monenlaisiin tai eri paikoissa toimiviin verkostoihin, koska eri ihmisten kautta saavuttaa eri verkostoja ja saa tehokkaasti erilaista tietoa (Granovetter 1992).

Castellsin teoriassa virtauksista kaupunkien ja alueiden kannalta tärkeää on se, että pystyy vetämään puoleensa erilaisia virtoja ja toimimaan siten, että saa mahdollisuuksia suunnata virtoja itselleen suotuisalla tavalla (ks. Kostiainen 1999, 45; Linnamaa 1999, 34 - 35). Strategisen ajattelun tapaan globalisaatiota hallitsee kilpailu, jota käydään niin maiden, alueiden, kaupunkien kuin yritystenkin välillä. Toiminnan tehokkuus ja kilpailuetu määrittyvät itsestäänselviksi tavoiteltaviksi arvoiksi (ks. esim. Sotarauta & Kostiainen 1999, 15). Kaupungit kilpailevat asukkaista, yrityksistä, pääomista, informaatiosta ja teknologiasta (Linnamaa 1999, 1). Kilpailussa on kysymys siitä, mikä alue tai kaupunki pystyy vetämään puoleensa omalta kannaltaan tärkeitä informaatio-, teknologia-, pääoma-, kulttuuri-, ihmis- ja organisaatiovirtoja (Kostiainen 1999, 53). Yhtenä tärkeänä alueen kilpailukyvyyn mittarina pidetään sitä, kuinka hyvin ne pystyvät varmistamaan yrityksille kilpailukykyisen toimintaympäristön (Linnamaa 1999, 23).

Verkostoissa tapahtuvien virtausten myötä ihmisten ja organisaatioiden toiminta globalisoituu; yritysten välinen kilpailu on kansainvälistä, työmarkkinat laajenevat maakohtaisista työmarkkinoista maailmanlaajuisiksi, pääomat virtaavat pörssikeskuksista toiseen ja ihmiset liikkuvat paikasta toiseen (Castells 1996, 380; Kasvio & Nieminen 1999). Uusi tietotekniikka mahdollistaa verkostomaisen toiminnan globaalissa yhteiskunnassa, jossa paikat saavat merkityksensä suhteessa muihin virtausten yhdistämiin paikkoihin (Castells 1996, 412). Esimerkiksi kunnat määrittä-

vät verkostojen ja virtojen solmukohdiksi, 'joissa tarjotaan palveluja sekä kuntalaisille että yhdyskunnan kehityksen kannalta tärkeille toimijoille' (Anttiroiko 1998, 310; Castells 1996, 412). Verkostojen solmukohdat eivät ole staattisia paikkoja vaan pikemminkin prosesseja, joiden läpi erilaiset virrat, esimerkiksi informaatio- tai matkailijavirrat, kulkevat. Solmukohdat ovat myös itsessään mukana tuottamassa virtauksia. (Castells 1996, 413).

Tieto- ja verkostoyhteiskuntatarinat yhdessä strategiatarinan kanssa kutsuvat tarkkailemaan maailmaa ulkopuolisen näkökulmasta objektiivisesti. Ne kertovat rationaalisen ja kontrolloidun toiminnan luonnollisena ja itsestään selvänä ymmärryksenä siitä, miten yhteiskunta ja sen jäsenet toimivat. Nämä tarinat uusintavat ajatusta universaalirationaalisesta tiedosta, jonka mukaan on olemassa yhdenlainen totuus tai olemisen standardi, joka on kaikkialla sama. Ihmisillä vain on enemmän tai vähemmän tätä yhteismitallista tietoa. (Ks. Calás 1992, 207.) Universaalirationaaliseen tiedon oletukseen nojautuen tarinat tekevät kertomastaan todellisuudesta luonnollisen ja kyseenalaistamattoman totuuden. Ne tekevät luonnolliseksi ja houkuttelevaksi sen, että maailma näyttäytyy virtauksina, joihin kaupungit ja maakunnat kytkeytyvät. Samalla oikeiksi päätöksiksi määrittyvät päätökset, jotka ovat päämäärätietoisia, järkeviä ja strategisesti pohdittuja. Tällaiset tarinat ovat yksiäänisiä tarinoita paikallisesta todellisuudesta.

Yksiäänisessä universaalirationaalisessa strategisessa tietämisessä paikalliset ominaisuudet tai tarinat eivät määrity tiedoksi tai ymmärrykseksi siitä, miten paikallinen alue tai kaupunki on olemassa. Sen sijaan alueiden ja kaupunkien paikalliset ominaisuudet määrittyvät joko mahdollisuuksiksi, joita voidaan hyödyntää tai uhkiksi, jotka voivat olla liian suuri taakka kilpailussa menestymiselle. Virtauksissa pysymisen tavoite oikeuttaa suuret alueelliset toimijat, kuten kaupungit, suuryritykset ja korkeakoulutuslaitokset tärkeinä ja keskeisinä globaalin talouden toimijoina sekä kaupunkien ja maakuntien vahvuustekijöinä (ks. Kostianen 1999, 72). Yksittäiset ihmiset instrumentalisoituvat toimijoiksi, joita yleinen ja väistämättömältä näyttävä kehitys liikuttaa. Johtajaeliitti, joka sukkuloi maailman lentokenttien välillä määrittyy verkostoyhteiskunnan sankari-toimijoiksi, kun taas paikallisesti toimivat ihmiset määrittyvät niiksi, joilla on vaara pudota virtausten ulkopuolelle ja lakata olemasta (ks. Castells 1996, 415).

## Uudistuva strategisen suunnittelun perinne

Suomalaisten kaupunkien ja maakuntien strategiat uusintavat lähinnä klassista strategisen suunnittelun mallia. Strategiasuunnittelu on pitkään ollut myös yrityksissä vakiintunein ja tunnetuin strategian tekemisen malli, jota edelleen kehitetään vastaamaan tämän ajan yritystoiminnan vaatimuksia. Klassinen strategisen suunnittelun koulukunta ymmärtää strategian tekemisen varautumiseksi kilpailuun ja sodankäyntiin, jossa on kysymys taistelusta ja selviytymisestä mahdollisimman suurin voitoin (Whittington 1993, 15). Selkeät suunnitelmat ovat tärkeitä voittojen saavuttamisessa samoin kuin luonteva työnjako, jonka mukaan ylin johto tekee päätökset ja suunnitelmat, ja muut organisaation jäsenet noudattavat ohjeita. Suunnittelukoulukunnan mukainen hyvä strategia heijastaa ympäröivää yhteiskuntaa tarkasti ja näyttää johdolle, minkälaisessa kilpailutilanteessa organisaatio toimii ja mitä tulevaisuudessa on odotettavissa. Ihanteena on mahdollisimman kirkas peili eli mahdollisimman tarkka ja huolellinen analyysi ja ymmärrys toimintaympäristöstä (Mintzberg ym. 1998, 73; Porter 1990, 3).

Yritystoiminnassa strategiasuunnittelun juuret juontavat sodanjälkeiseen Yhdysvaltoihin, jolloin suunnittelumallit alkoivat saada jalansijaa (ks. Bowman 1995, 29; Bracker 1980). 1960-luvulla Chandler, Andrews ja Ansoff teoretisoivat yritysten suunnittelukäytäntöjä ja loivat pohjan yritystoiminnan strategiselle ajattelulle (Moore 1992; Schendel 1995, 148). Suuret yritykset omaksuivat strategisen suunnittelun tekniikaksi, jonka avulla pyrittiin kontrolloimaan toimintaympäristöä ja sen muutoksia (Knights & Morgan 1990, 259). Strategioiden suunnittelu ja toteutus hahmotettiin erillisinä, toisiaan seuraavina toimintoina. Strategiset päätökset erotettiin muista päätöksistä määrittelemällä ne päätöksiksi, jotka vaikuttavat organisaatioon laajasti ja ohjaavat organisaation resursseja tavoiteltavien päämäärien mukaisesti (Andrews 1987, 40; Hussey 1998, 9).

1980-luvulla strategisen johtamisen opit yleistyivät yritysmaailmassa niin, että strategisen johtamisen ja suunnittelun taitoja alettiin edellyttää suurten yritysten ohella myös pieniltä yrityksiltä (ks. esim. Gibb & Scott 1985; Roper 1997; Waalewijn & Segaar 1993). Samaan aikaan strateginen suunnittelu alkoi länsimaissa vakiintua osaksi julkisorganisaatioiden toimintaa (Bryson 1995, 5). Tuolloin strategisen suunnittelun periaatteet herättivät kiinnostusta myös Suomen julkisessa hallinnossa. Lappeenranta ja Hämeenlinna olivat ensimmäisten kuntien joukossa, jotka alkoi-

vat tehdä strategiasuunnitelmia. 1990-luvulla strategisen suunnittelun voidaan sanoa vakiintuneen osaksi kaupunkien ja maakuntien suunnittelujärjestelmiä (Sotarauta 1996, 10, 12).

Knights ja Morgan (1990, 477) perustelevat strategian vetoavuutta sillä, että strategia pystyy selittämään niin menestykset kuin epäonnistumisetkin loogisesti ja luonnollisesti. He näkevät strategian vallitsevana instituutiona, joka käyttää valtaa määrittelemällä organisaation 'normaalin' todellisuuden ja poikkeamat siitä. Aikamme yhteiskunnassa organisaation normaali toiminta on rationaalista ja kontrolloitua. Organisaatio tekee tulevaisuuden strategioita ja seuraa aikaansa pätevän johdon toimesta. Voidaankin sanoa, että strategisen johtamisen sanaston ja toimintatapojen hallitseminen on tullut merkittäväksi osaksi johtamista vuosituhaten vaihteen Euroopassa, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla (ks. Eriksson 1999a, 37 - 38). Strategiasuunnitelman avulla niin yritys kuin julkisorganisaatiokin voi vakuuttaa organisaation sidosryhmät, kuten osakkeenomistajat, asiakkaat, kilpailijat ja työntekijät siitä, että organisaatio ja sen johto ovat kompetentteja toimijoita nyky-yhteiskunnassa (Knights & Morgan 1991, 264).

Suunnittelukoulukunnan edustajista Michael Porter (1980, 1990) on ehkä vaikutusvaltaisimmin teoreetikko niin liiketaloustieteessä kuin alue- ja kaupunkitutkimuksessakin. Porterin ajattelussa strategian arvo tekniikkana ja työkaluna näyttäytyy nimenomaan siinä, että sen avulla voidaan ymmärtää yrityksen toimialalla tapahtuvia muutoksia ja kiinnittää huomio kilpailijoiden toimiin (ks. Hodgetts 1999, 2). Strategiaan liittyy riskinottoa ja epävarmuutta, sillä johdon käytössä oleva tieto vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista on puutteellista (ks. Moore 1992, 17). Porterilaisessa strategisen suunnittelun ajattelussa huolellista ympäristön kartoitusta ja analyysien tekoa pidetään edelleen tärkeänä, mutta samalla ymmärretään yritysympäristö alati muuttuvana. Huomio kiinnittyy siihen, että strategisilta johtajilta vaaditaan suunnittelu- ja ennustustaitojen ohella tilanneherkkyyttä ja pelisilmää, jotta he osaavat tehdä oikeita siirtoja (Näsi 1999, 139 - 140).

### *Strateginen suunnittelu hämärtää yksityisten ja julkisten organisaatioiden välisiä eroja*

Strategia-ajattelun leviäminen niin yksityisiin kuin julkisiin organisaatioihin on osa näiden organisaatiomuotojen välisten rajojen purkautumista. Yksityisesti omistetut kaupalliset yritykset huolehtivat entistä

enemmän julkisista palveluista ja vastaavasti julkisilta organisaatioilta edellytetään entistä enemmän tulosvastuullista toimintaa yksityisissä yrityksissä vakiintunein mittarein mitattuna. (Ks. Bryson 1995, 4.) Yksityisen ja julkisen välisen rajan hämärtyminen näkyy kielenkäytännöissä esimerkiksi siinä, miten ymmärrämme yritysten ja julkisorganisaatioiden velvollisuudet ja oikeudet tai määritymmekö ihmisinä suhteessa kaupunkiin asiakkaina vai kuntalaisina (ks. Mintzberg 1996, 3).

Yksityisen ja julkisen sektorin välisen eron hämärtymistä tuottaa myös globalisoitumiskurssi. Se määrittää maailman jäsentyneenä globaaliksi taloudeksi, jossa finanssikeskukset ja suuret kansainväliset pörssit ovat keskeisessä asemassa (ks. Castells 1990, 108). Suuret metropolit, kuten Tokio, Lontoo ja New York, ja erityisesti niiden taloudelliset valtakeskukset näyttäytyvät maailman laajuisesti alueiden toiminnan organisoijina. On järkevää ja luonnollista ajatella, että alueet kilpailevat keskenään suoraan ohi valtioiden päästäkseen toimijoiksi globaaliin talouteen. Pienet, suurten keskusten ulkopuolelle asettuvat alueet tekevät yhteistyötä pystyäkseen integroitumaan globaaliin talouteen. (Käkönen 1998, 139 - 141.)

Globalisoitumiskurssi tekee luonnolliseksi sen, että julkisten organisaatioiden toimintaa hahmotetaan liiketoiminnan käsitteistöllä. Strateginen suunnittelu näyttäytyy alueiden ja kaupunkien toiminnassa arvokkaana, koska suunnittelun avulla voidaan kerätä systemaattista informaatiota organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä, kiinnittää huomio olennaisiin asioihin ja kehittää päätöksentekoa sekä selkeyttää organisaation toimintaan liittyviä asioita ja tehostaa organisaation toimintaa (Bryson 1995, 7). Tämän lisäksi strateginen suunnittelu määrittyy arvokkaaksi, koska se korostaa tavoitteellisuutta, jatkuvuutta, johdonmukaisuutta ja ohjelmallisuutta (ks. Mäkinen 1999, 106).

Erojen hämärtymistä on myös se, että Porterin teorioita toimialojen kilpailueduista sovelletaan luontevasti myös valtioiden ja alueiden kilpailuetujen hahmottamiseen (ks. Porter 1980, 1990). Samalla strategioiden tekeminen näyttäytyy entistä merkityksellisempänä kaupunkien ja alueiden profiilin ja kilpailuaseman vahvistamisessa. Teoria kilpailueduista tekee valtioista, kaupungeista ja alueista toimijoita, jotka kisaavat keskenään kilpailuedun tuojista eli menestyvistä ja kasvavista yrityksistä, tuotantotehtävistä, kysyntäpotentiaalista ja yritystoiminnan infrastruktuurista (ks. Porter 1990, 71). Globalisoitumisajattelun mukaisesti alueet ja kaupungit panostavat omien vahvuksiensa korostamiseen houkutellessa

seen yritystoimintaa alueelleen. Vahvuuksina korostuvat esimerkiksi sijaintiedut, paikallinen kulttuuritarjonta, osaavan työvoiman saatavuus (Oatley 1998, 5). Porterin teorit tekevät tärkeäksi sen, että alueet ja kaupungit panostavat nimenomaan yritystoiminnan edistämiseen ja hahmottavat toimintaansa sen mukaisesti, mitä vaikutuksia eri päätöksillä on yritystoiminnan kannalta (ks. Porter 1995, 1998).

Suunnittelukoulukunnan ajattelun yksinäisyys samanlaistaa sitä sovelta-  
via organisaatioita. Strategisen suunnittelun ajattelu luottaa mitattavissa olevaan tietoon sekä mahdollisuuteen kontrolloida organisaatiota ja sen ympäristöä (Whittington 1993, 17). Suunnittelukoulukunnan mukainen strategian tekeminen ottaa annettuna sen, että järkevien pitkän aikavälin suunnitelmien tekeminen on mahdollista ja että suunnitelmat voidaan toteuttaa vaiheittain (Alvesson & Willmott 1996, 130). Suunnittelukoulukunta panostaa monimuotoisen, epävarman ja jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön tulevaisuuden ennustamiseen (Mintzberg 1994, 228 - 229). Strategisen suunnittelun ajattelussa korostuu rationaalisen päätöksenteon ihanne, hierarkia johtajien ja muiden välillä sekä se, että maailma on mallinnettavissa kaikille samanlaisena (Knights 1992, 526 - 529). Suunnitteluun perustuva strategian tekeminen olettaa, että asiat voivat objektiivisesti määrittäytyä olennaisiksi, selkeiksi ja tehokkaiksi.

#### *Suunnittelukäytännöt yhdenmukaistavat kaupunkeja ja alueita*

Kaupunkien ja maakuntien strategian tekemistä ohjaavat eurooppalainen ja kansallinen ohjeistus, kansainvälinen arviointi ja globaalit strategian tekemisen käytännöt. Erityisesti Euroopan yhdentymiskehitys vahvistaa strategisen suunnittelun merkitystä alueellisessa kehittämisessä (Sotaurata 1999, 27). Strategia on tapa tehdä aluetta olemassa olevaksi ja näkyväksi Euroopan Unionissa muiden eurooppalaisten alueiden joukossa (ks. Eriksson & Lehtimäki painossa). EU antaa ylikansallisella tasolla yleiset tavoitteet ja väljän ohjeistuksen siitä, mitkä elementit alueellisissa strategioissa pitää olla (ks. Mäkinen 1999, 131). EU:n strateginen johtaminen painottaa kirjallisten suunnitelmien tärkeyttä ja sitä, että paikalliset tavoitteet ovat yhdenmukaisia ylikansallisten tavoitteiden kanssa. EU-johtoisen alueellisen kehittämiss politiikan mukaisesti painotetaan uusien voimavarojen valjastamista eli kiinnitetään huomio vahvuuksien vahvistamiseen eikä niinkään heikkouksien korjaamiseen. (Emt. 14.) Esimerkiksi Pirkanmaan maakuntastrategian alkusanoissa kerrotaan, että strategian tekemisen lähtökohtana on ollut nimenomaan vahvuuksien pohtiminen ja niihin keskittyminen. Kirjallisissa suunnitelmissa on tärkeää 'tah-

totilan ilmaisu ja siihen loogisesti johtavien keinojen määrittely' sekä ilmaisu siitä, kuinka strategian toteuttaminen ja seuranta on järjestetty (emt. 113). Kansainvälinen arviointiryhmä arvioi kaikkien Euroopan alueiden strategiat ja vertailee niitä ja antaa parannusehdotuksia.

Euroopan laajuinen ohjeistus tulee samanlaistaneeksi kaupunkeja sen sijaan, että tuottaisi paikalliset erityispiirteet arvokkaiksi strategian tekemisen lähtökohdiksi (Griffiths 1998, 44; Eriksson 1999b, 303; Vehviläinen & Eriksson 1999, 12 - 14). Esimerkiksi Pirkanmaan maakunnan ja Tampereen kaupungin strategioissa keskeisiksi sisällöiksi määrittyvät työllisyys, yrittäjäyys, teollisuus, kansainvälistyminen, hyvinvointiyhteiskunta, tietoyhteiskunta, osaaminen, koulutus, kulttuuri, elinympäristö ja kunnalliset palvelut. Nämä samat teemat toistuvat myös muun muassa Kuopion ja Lappeenrannan strategia-asiakirjoissa sekä valtakunnallisessa Sitran laatimassa strategiassa (ks. Eriksson 1999a, 40; Pietiläinen 1999a, 81).

Mannermaa ja Ahlqvist (1998, 134 - 138) puolestaan osoittavat, että Varsinais-Suomen keskeisiä strategisia tekijöitä, joihin pitää panostaa, ovat tietoyhteiskunnan oleellisille aloille suuntautunut tekninen korkeakoulutus ja tutkimus, alueellisen yhteistyön tiivistäminen sekä alueellisten projektien koordinoitujärjestelmän ja verkkokaupankäynnin kehittäminen. Nämä edistävät paikallisten kilpailukykyisten klustereiden syntymistä (emt., 18). Listan kolme ensimmäistä strategista tekijää ovat keskeisiä asioita myös Pirkanmaan maakuntastrategiassa ja Tampereen kaupungin strategiassa. Samankaltaisuutta ei lisäksi tulla tuottaneeksi vain suomalaisissa strategioissa vaan myös Euroopan laajuisesti. Esimerkiksi vuonna 1997 julkaistussa raportissa Walesin tietoyhteiskuntakehityksestä korostuu Euroopan laajuinen kommunikaatio, kansainvälinen kehitys ja kasvunäkymät (Mackay 1998, 125).

### *Kuntalaisvaikuttaminen ja osallistumista edistävät suunnittelukäytännöt*

Kuntalais- tai kansalaisvaikuttaminen on noussut yhdeksi keskeiseksi kaupunkisuunnitteluun kytkeytyväksi puheenaiheeksi viime vuosina. Kaupunkien ja alueiden hallintokäytäntöjä on kritisoitu siitä, että ne eivät ole erityisen demokraattisia; kunnallispolitiikassa pieni ryhmä on tehnyt ratkaisut ja aluehallinto on ollut lähinnä valtion politiikan toteuttamisen väline (Käkönen 1998, 145; Tuittu 1997, 76). Kansalaisvaikuttamiseen liittyvissä keskusteluissa ollaan kiinnostuneita siitä, minkälaisiksi kansalaiset ja kansalaisuus määrittyvät nykyisessä kaupunkien, alueiden ja



valtioiden toimintaan kytkeytyvässä tietoyhteiskuntapuheessa (ks. Aho-  
nen 1997; Vehviläinen 1999), kuka pääsee osallistumaan tietoyhteiskun-  
nan rakentamiseen ja millä ehdoilla (ks. Cronberg 1999; Tuuva & Uoti-  
nen 1999) sekä mistä asioista kaupunkilaisia ja kansalaisia kutsutaan  
keskustelemaan (Ridell 1999b).

Kuntalaisvaikuttamista ja kuntalaisten osallistumista päätöksentekoon  
onkin pyritty edistämään kaupungeissa perustamalla keskustelufooru-  
meita ja rohkaisemalla kuntalaisvaikuttamista internetin välityksellä.  
Myös uusi maankäyttö- ja rakennuslaki lisää kuntalaisten osallistumis-  
mahdollisuuksia ja samalla myös vastuuta kaupunkisuunnittelussa ja  
pätöksenteossa. Laki velvoittaa kuntaa tiedottamaan päätöksistään ja  
mahdollistaa kuntalaisten kuulemisen heitä koskevissa asioissa. Ongel-  
mana uusissa vaikuttamismuodoissa on ollut, että olemassa olevien  
edustuksellisten päätöksentekotapojen ja suoran kansalaisvaikuttamisen  
välille on rakentunut jännitteitä ja vastakkainasetteluja (ks. Ridell 1999a).  
Uusien osallistumista korostavien toimintatapojen tuottama uudenlainen  
vuorovaikutussuhde kaupungin johdon ja kaupunkilaisten välille näyttää  
helposti tuottavan vastakkainasettelua ja eri näkökantojen kärjistymistä.

Strateginen suunnittelu näyttää vastaavan huonosti osallistumista koros-  
taviin toimintatapoihin niin yrityksissä kuin kaupungeissa ja maakunnis-  
sakin (ks. Eriksson & Lehtimäki 1998). Viimeaikaiset kaupunki- ja  
aluetutkimukset ovatkin kehittäneet suunnittelumallia edelleen neuvotte-  
levampaan ja keskustelelevampaan suuntaan. Esimerkiksi kuntalaisten  
kiinnittäminen mukaan suunnitteluprosesseihin on yksi keskeinen tavoite.  
(Häkli 1997, 45; Mäkinen 1999, 118). Alueet ja kaupungit hahmotetaan  
monien melko itsenäisestikin toimivien ryhmittymien, kuten kuntien,  
oppilaitosten, yritysten, kansalaisjärjestöjen ja erilaisten eturyhmien toi-  
minnaksi (ks. Linnamaa 1999). Uusissa suunnitteluteorioissa ristiriidat  
näyttäytyvät osana kaupunkien toimintaa ja niitä pyritään vähentämään  
yhteistyötä, kommunikaatiota, keskustelua ja neuvottelua mahdollista-  
villa malleilla (ks. Mäkinen 1999, 116; Sotarauta 1996).

Healey (1997) kehittää neuvottelevaa suunnittelumallia ja esittelee yh-  
teistoiminnallisen suunnittelumallin, joka kiinnittää huomiota verkostoi-  
hin, joissa alueen ja kaupungin sosiaalinen elämä toteutuu päivittäin.  
Malli uusintaa osallistuvan demokratian arvoa monimuotoisessa yhteis-  
kunnassa. Lähtökohtaotuksena on, että verkoston eri toimijoilla on eri-  
laisia päämääriä ja intressejä kaupungin toiminnan suhteen. Yhteisoi-  
minnallisessa suunnittelussa tunnistetaan ja sallitaan se, että kunkin toi-  
mijan sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset pääomat tulevat neuvottelun

ja vaihdannan kohteiksi keskusteltaessa kaupungin tai alueen tavoitteista ja strategioista (ks. myös Huxham 1996; Eden 1996). Universaalia suunnittelukieltä ei oteta itsestään selvänä tekemisen tapana vaan sen ohella sallitaan ja rohkaistaan arkikielen sanastoa ja kertomuksia osana suunnitteluprosessia. Samalla erilaisten paikallisten intressien monimuotoisuus tulee näkyväksi ja keskustelun kohteeksi. Malli on keskusteleva, yhteistoimintaa ja konsensusta edistävä. Tavoitteena ei ole niinkään yhteisten päämäärien luominen kuin sellaisten kysymysten esittäminen, joiden avulla paikallinen yhteisö voi sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissaan kehittää omista lähtökohdistaan kumpuavia suunnitteluprosesseja.

Forester (1999) pohtii osallistuvan suunnittelun prosessia ja sen asettamia edellytyksiä ja vaatimuksia käytännön suunnittelutyön johtajille ja suunnitteluun osallistujille. Hänen mukaansa osallistuva suunnittelu edellyttää jatkuvaa itsereflektiota, kuuntelua, itsensä likoon panemista ja rakentavaa vuorovaikutusta ja ehdotusten argumentointia. Forester kehittää ajatustaan mielenkiintoisella tavalla lähtien liikkeelle strategian suunnittelun paikallisista arkisista käytännöistä ja suunnittelijoiden tarinoista. Hän pohtii, miltä ne kuulostavat suunnittelun teorioiden näkökulmasta ja min-käläisiksi ne tekevät suunnittelun teorioita.

Liiketaloustieteen strategiatutkimuksessa suunnitteluun perustuvaa strategia-ajattelua on kritisoitu johtajakeskeisyydestä ja sen tuottamasta osallistumisen ongelmasta (Hardy 1995, 4; Whittington 1993, 43). Suunnittelukoulukunnan ajattelussa organisaatio näyttäytyy yhtenä strategisena toimijana eivätkä organisaation yksittäiset jäsenet ja heidän tapansa tehdä organisaatiota itselleen ymmärrettäväksi ole mielenkiinnon kohteena (ks. Mintzberg ym. 1998, 85). Tämä on omiaan sulkemaan muut kuin johtajat ja strategia-asiantuntijat pois strategian tekemisestä. Strategisessa suunnittelussa ei kyseenalaisteta sitä, että strateginen päätöksenteko on ylimmän johdon tehtävä (ks. Porter 1990, Mintzberg 1994, 29). Johto valuttaa päätöksiä alaspäin hierarkiassa ja odottaa, että organisaation jäsenet toteuttavat niitä annettujen ohjeiden mukaisesti. Tämän on huomattu olevan ongelmallinen toimintatapa, koska se ei ota huomioon organisaation jäsenten välisiä valtasuhteita eikä eri asemassa olevien toimijoiden erilaista tietoa organisaation toiminnasta (ks. Pettigrew & Whipp 1991). Samalla suunnitteluprosessi määrittyy irralliseksi organisaation muusta toiminnasta eikä ota huomioon sitä, että prosessin kulussa organisaatio muuttuu jatkuvasti (Mintzberg 1994, 241).

Liiketaloustieteen tutkimus esittää suunnittelun vaihtoehdoksi prosessikoulukunnan malleja, jotka korostavat sitä, että strategia muotoutuu ja kasvaa lähinnä itseksensä organisaation päivittäisissä käytännöissä johdon ohjaillessa strategian muotoutumista (ks. Mintzberg ym. 1998, 191). Osallistumista pyritään edistämään määrittämällä strateginen johtaminen työksi, jossa johtaja on aktiivisesti organisaation työssä mukana eikä vain syrjästä suunnittelemassa, valvomassa tai kontrolloimassa, miten organisaation jäsenet toteuttavat strategiaa. Ajatellaan, että strategia syntyy vähitellen organisaation käytännöissä eikä niinkään johtajan suunnittelu-pöydällä (ks. Alvesson & Willmott 1995, 93). Nämä mallit pyrkivät lisäämään kaikkien organisaation jäsenten mahdollisuutta osallistua strategian tekemiseen korostamalla strategian luonnetta organisaation päivittäisinä käytäntöinä (Pettigrew & Whipp 1991, 34). Samalla peräänkuulutetaan tutkimusta, joka on kiinnostunut strategiasta sellaisena kuin se jäsentyy organisaation eri toimijoiden arkisessa tekemisessä (Eriksson 1999b).

Sotarauta (1996, 321) kehittää prosessikoulukunnan ajattelua alue- ja kaupunkijohtamisessa. Hän esittelee ajatuksen pehmeästä strategiasta, joka 'auttaa ymmärtämään ja yhdistämään strategian kommunikatiivisia, prosessuaalisia ja klassisia piirteitä'. Pehmeä strategia ei kokonaan hylkää myöskään strategisen suunnittelun ajattelua vaan pyrkii yhdistämään sen muiden koulukuntien ajatteluun. Pehmeä strategia korostaa neuvottelevaa suunnittelua, joka kiinnittää huomion olemassa oleviin keskustelufoorumeihin. Se kehittää uusia keskustelufoorumeita, tekee sidosryhmäanalyyskejä ja arvioi käynnissä olevia hankkeita. Neuvottelevan suunnittelun lähtökohtana on paikallinen tilanne ja historia, joiden pohjalta lähdetään rakentamaan alueen toimijoille yhteisiä strategisia tavoitteita. Pehmeä strategia sallii strategisten tavoitteiden ja niiden toteuttamistoi- menpiteiden jatkuvan muotoutumisen. Ei oletetakaan itsestään selvästi, että johto määrittää tavoitteet, ja että muut organisaation jäsenet ja paikalliset sidosryhmät toteuttavat ne. Sen sijaan pyrkimyksenä on monien eri näkemysten mukaan pääseminen jo tavoitteiden asettamisvaiheeseen. Paikallisten organisaatioiden yhteistoiminta tuottaa strategiaa, joka luo synergiaetuja yhteistoimintaan osallistuville (Huxham 1996, 14). Samalla ihmisten välisen kommunikaation tärkeys ja kommunikaation edellytysten, mahdollisuuksien ja esteiden pohtiminen korostuu.

Vuorovaikutusta ja keskustelua korostavat strategiateoriat eivät tuota toiminnan ihanteeksi klassisen suunnittelukoulukunnan tapaan rationaalista päätöksentekoa eikä selkeää työnjakoa suunnittelun ja toteutuksen välillä. Ne eivät kuitenkaan myöskään kyseenalaista strategian tekemistä

asiantuntijoiden tai johdon tehtävänä. Strateginen ajattelu tuottaa luonnolliseksi sen, että johto päättää, mikä määrittyy strategiseksi ja mikä ei (ks. Whittington 1993, 42 - 43). Keskustelut johdon, alaisten ja sidosryhmien välillä määrittyvät tärkeiksi siitä syystä, että keskustelujen avulla johto voi tehokkaammin saada muut organisaation toimijat ja sidosryhmät omaksumaan johdon laatiman strategian (Alvesson & Willmott 1995, 101). Strategia-ajattelun luonnollistunut ymmärrys johdosta ja asiantuntijoista itsestään selvinä strategisten päätösten tekijöinä uusintaa strategia-ajattelun yksinäisyyttä.

Konstruktivistinen strategiatutkimus, jota oma tutkimukseni edustaa, pureutuu osallistumisen problematiikkaan tekemällä edellä esiteltyistä malleista poikkeavia avauksia moniäänisyyteen. Keskustelujen ensisijainen tavoite on kuunnella, mikä organisaation toiminnassa määrittyy tärkeäksi eri toimija-aseamista käsin, minkälaisia vuorovaikutussuhteita organisaation ja strategian tekemisen käytännöissä rakentuu ja minkälaisina nuo suhteet tekevät organisaation toimijoita olemassa oleviksi (vrt. Alvesson & Willmott 1995, 101; Dachler & Hosking 1995, 9). Tällöin ei ajatella, että moniäänisyys toteutuu, kun strategian tekemiseen otetaan mukaan mahdollisimman monia eri näkökantoja esiin tuovia sidosryhmiä. Sen sijaan ajatellaan, että osallistumista ja sitoutumista strategioihin voidaan edistää, jos strategian tekemiseen osallistuvien ryhmien välisissä keskusteluissa ja vuorovaikutuksessa kiinnitetään huomiota siihen, minkälaisia ennako-oletuksia hyvästä strategiasta ja strategian tekemistä tullaan uusintaneeksi. Moniäänisyys toteutuu, kun huomio kiinnittyy siihen, ketkä määrittyvät halutuiksi keskustelukumppaneiksi, mitkä määrittyvät tärkeiksi keskustelun aiheiksi, minkälaisiin kommunikaatiosuhteisiin strategian tekemisen vakiintuneet käytännöt houkuttelevat eri toimijoita ja miten eri keskustelukumppaneiden ymmärrykset kaupungin todellisuudesta pääsevät keskusteluissa kuuluville. Tällainen moniäänisyys mahdollistaa myös sen, että asiantuntijuus voi tilanteisesti määrittyä eri toimijaryhmille.

### 3. Strategiatarinan uudelleen rakentaminen

#### Strategiatarinan yksi- ja moniäänisyys

Tutkimukseni kantava teema on strategiatarinan yksi- ja moniäänisyys. Tarkastelen tutkimuksessani paikallista strategiatarinaa, sen kielenkäytäntöjä ja kertomisen tapoja. Tutkimukseni tuo esille, kuinka kaupunkiorganisaation ja maakunnan päämäärät eli se, mikä on totta ja tavoiteltavaa, jäsenyytä ajallisesti ja paikallisesti vakiintuneiden *kielenkäytäntöjen* ja niihin liittyvän merkityksenannon mukaiseksi. Käytän työssäni relationaalisen ajattelun tarjoamia lukemisen tapoja. Syvennyn pohtimaan, minkälaisiksi vallitsevat strategian kielenkäytännöt tuottavat kaupungin eri toimijoita ja vakiintuneita toimintatapoja. Huomioni kiinnittyy siihen, minkälaisia lausumattomia ennako-oletuksia paikalliset strategian kielenkäytännöt uusintavat, minkälaisia seurauksia ne tuottavat ja minkälaisia avauksia toisenlaisille ymmärryksille ne mahdollistavat. Pyrkimykseni on tehdä mahdolliseksi moniäänisiä strategian ja tulevaisuuden tekemisen tapoja.

Moniäänisyyttä pohtimalla tutkimukseni kysyy, onko mahdollista, että strategian tekemisessä otetaankin lähtökohdaksi se, että tulevaisuutta pohdittaessa eri toimijat tavoittelevat erilaisia asioita. Tällöin sallitaan, että kaupunki voi toimia, vaikka saman aikaisesti eri ihmisille eri asiat ovat tavoiteltavia. Entä jos ei pyritäkään lyömään lukkoon yhtä näkökulmaa siitä, minkälainen on hyvä strategia tai toivottu tulevaisuus. Tai entä jos ei pyritäkään konsensukseen ja kompromissiin siitä, mikä on kaikkien toimijoiden yhteinen tulevaisuus. Sen sijaan pyritään ymmärtämään ja sallimaan, että kaupungin eri toimijat tekevät strategiaa ja kaupungin tulevaisuutta monin eri tavoin; keskustelufoorumit, seminaarit ja palaverit ovat vain yksi strategian tekemisen muoto. Mitä tällainen ajattelu tekee strategia-ajattelulle? Minkälaisiksi strategia-ajattelu silloin muotoutuu?

## *Yksiääninen strategiatarina*

Tutkimukseni osoittaa, miten strategian kielenkäytännöt uusintavat yksiäänistä ymmärrystä kaupungista ja sen tulevaisuudesta. Strategian tekemisen vakiintuneet kielenkäytännöt hierarkisoivat puhetapoja. Strategian tekemiseksi määritty puhe, jossa esiintyy strategiatermejä, kuten visio, missio tai sidosryhmät (vrt. Lehtonen 1998, 68). Samalla muut tavat tehdä organisaatiota ja sen tulevaisuutta määrittyvät vähemmän tärkeiksi ja epäoleellisiksi (Gergen & Thatchenkery 1996, 7). Strategia on aikamme itsestäänselvä ja luonnollinen tarina, jonka mukaisesti eurooppalaiset kaupungit ja maakunnat organisoivat toimintaansa. Strategian avulla kaupungit ja maakunnat tekevät itseään olemassa olevaksi itselleen tärkeiden sidosryhmien, kuten alueella toimivien suurten instituutioiden ja muiden eurooppalaisten kaupunkilaisten joukossa.

Yksiääninen strategiatarina normalisoi kaupungin strategian tekemisen toimintatavat ja muuntaa ihmiset ja paikalliset instituutiot toimijoiksi, joiden toiminta saa merkityksen vain strategiatarinassa (ks. myös Knights & Morgan 1990, 482; Knights & Morgan 1991, 270). Paikalliset toimijat eivät saa omia tarinoitaan kuuluville eli se, minkälaisina paikalliset toimijat ymmärtävät kaupungin toiminnan, tulevaisuuden tavoitteet ja oman toimintansa suhteessa kaupunkiin ei merkityksellisty tärkeänä.

Ensimmäinen artikkelini (Eriksson & Lehtimäki painossa) osoittaa, kuinka paikallisissa strategiatarinoissa yksiääninen kielenkäytäntö on faktuaalista, poissulkevaa ja vaatimuksia esittävää. Yksiääninen kielenkäytäntö pyrkii objektiivisuuteen ja korostaa organisaation hierarkiaan perustuvia työnjakoa. Artikkelissa tunnistetaan kolme retoriikkaa, joissa Tampereen kaupungin strategiadokumentti tuottaa yksiäänisyyttä. Retoriikat ovat 'ylhäältä-alas hierarkia ja käskystä osallistuminen', 'välttämättömyys' ja 'kehitysoptimismi'. Kirjoitetun strategian vakiintuneet kertomisen tavat uusintavat luontevasti yksiäänisiä kielenkäytäntöjä. Kolmas artikkeli (Lehtimäki 1999b) osoittaa, kuinka yksiäänisyys on läsnä myös puhutussa strategiassa, mutta kuinka puhuttu strategia kuitenkin tarjoaa kirjoitetun strategian nykikäytännöistä poikkeavia mahdollisuuksia monille äänille.

Paikallisissa strategiatarinoissa yksiäänisyys tarkoittaa sitä, että ne tekevät luonnolliseksi ymmärryksen kaupunki- ja maakuntaorganisaatioista, jossa strategian tekeminen on johdon, sen asemaa yhteiskunnallisesti tukevien merkittävien sidosryhmien ja asiantuntijoiden tehtävä. Yksiääninen strategiatarina tuottaa kaikkietävän ja kaikkinäkevän strate-

giajohtajan, joka kykenee tarkastelemaan kaupunkia ja maakuntaa kaikkialta, lintuperspektiivistä (ks. myös Häkli 1993, 20).

### *Yksiäänisyys ja toimija-asetat*

Yksiäänisyydestä seuraa, että toimija-asetamista neuvottelu ei mahdollistu. Johdon ja asiantuntijoiden asemoituminen kaikkitietävän toimija-asetamaan rakentaa hierarkkisen suhteen muihin toimijoihin. Toisessa artikkelissa (Lehtimäki 1999a) osoitan, kuinka strategiadokumenteissa puhutaan paljon verkostoista ja yhteistyöstä, mutta kuinka yksiäänisyys tulee tuottaneeksi niille hierarkkisia merkityksiä. Verkostot rakentuvat lähinnä johdon välineiksi saavuttaa määritetty, toivottu tulevaisuus. Yksiäänisessä jäsenyksessä on luonnollista, että strategian tekeminen määrittyy nimenomaan asiantuntijoiden ja johtajien tehtäväksi. Strategiaosaajien toimija-asetamia ovat virkamiehet ja hyvin koulutetut valtuutetut ja valtuustoryhmien puheenjohtajat. Haluttuja yhteistyökumppaneita ovat alueen suuret kollektiivitoimijat, kuten oppilaitokset tai suuret yritykset. Yksittäiset toimijat, kuten kaupunkilaiset, maakunnan asukkaat tai yrittäjät eivät ole yhteistyökumppaneita eivätkä edes verkostojen toimijoita.

Yksiääninen strategian tekeminen on ongelmallista, sillä niiden, jotka eivät halua osallistua strategian tekemiseen strategian määrittämässä toimija-asetamassa tai jotka eivät määrity lainkaan toimijoiksi, on vaikea löytää tilaa toimia kaupungin tulevaisuuden tekemisessä. Esimerkiksi kun kaupunkilaiset määrittyvät strategisesti ei-tärkeiksi toimijoiksi, heidän on vaikea saada ääntänsä kuuluville kaupungin päätöksenteossa. Strategisen johtamisen kielenkäytännöt rajaavat kaupunkilaisten mahdollisuuden koordinoita omaa toimintaansa suhteessa kaupunkiin yksinomaan ei-asiantuntijan toimija-asetamasta. Kaupunkilaisten on vaikea itse nähdä muita toimintavaihtoehtoja. Heidän on myös vaikea neuvotella suhdettaan kaupunkiin toisenlaiseksi, koska he tulevat silloin toimineeksi toisin kuin heidän odotetaan toimivan.

Kolmannessa artikkelissa (Lehtimäki 1999b) tarkastelen, miten strategia-asiantuntijuus määrittyy haastattelupuheessa. Erityisesti kirjoitettu strategia uusintaa asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden vastakkainasettelua. Puhutussa strategiassa voi sen sijaan löytää sekä vastakkainasettelua uusintavia että sitä purkavia määrittäjäksi. Virkamiesten puheesta voi tulkita, että asiantuntijuus määrittyy yksilön ominaisuudeksi ja kiinnittyy koulutukseen ja hierarkkiseen asemaan organisaatiossa. Tällainen ymmärrys

asiantuntijuudesta tuottaa odotuksia strategia-asiantuntijan laajasta taitotiedosta, kyvykkyydestä tehdä objektiivisesti harkittuja päätöksiä, analyttisyydestä ja vaikkapa kyvystä hallita tiukkoja päätöksentekotilanteita. Tämä yhtyy suunnittelumallin tuottamaan ymmärrykseen asiantuntijuudesta, joka on kaikkialla pätevä ja yhdenmukainen. Tällainen tarina asiantuntijuudesta tulee vaientaneeksi ei vain ei-asiantuntijoiden äänet vaan myös asiantuntijoiksi määrittävien omat monivivahteiset tulkinnat siitä, mitä on olla asiantuntija.

Tarkasteltaessa haastattelupuhetta relationaalisesta näkökulmasta voi nähdä toisenlaisen asiantuntijuuden määrittymisen. Virkamiehet puhuvat itsestään osana strategia-asiakirjan laatimisprosessia ja he kertovat, miten strategian tekeminen on tapahtunut kaupunki ja maakuntaorganisaatioissa. Tulkitsen, että puhuttu strategia tarjoaa mahdollisuuden irrottautua strategisen suunnittelumallin tavasta tuottaa päämäärätietoista, hyötyä-maksimoivaa rationaalista toimijuutta. Puhutussa strategiassa virkamiehille jää tilaa tuottaa omaan kokemukseensa perustuen monenlaisia ymmärryksiä siitä, mitä on olla asiantuntija. On luonnollista määrittää asiantuntija erehtyväiseksi ja epävarmaksi. Asiantuntija määrittyy toimijaksi, jolla on omia mielipiteitä, joka osaa kuunnella erilaisia näkemyksiä ja joka pitää toimimista muiden kanssa tärkeänä. Tällainen ymmärrys mahdollistaa sen, että myös muut kuin ne, jotka määrittyvät yleispätevien kriteereiden mukaisesti asiantuntijoiksi voivat näyttäytyä asiantuntijoina. Tällainen ymmärrys asiantuntijuudesta sallii esimerkiksi sen, että kaupunkilaiset ja rivivaltuutetut hyväksytään asiantuntijasemiin.

Asiantuntijuuden kertominen uudella tavalla laajentaa ja avaa paikallisen todellisuuden muotoutumisen mahdollisuuksia, sillä se tarjoaa uudenlaisen mahdollisuuden toimija-asemista neuvottelulle tilanteisesti. Virkamiehet ja koulutetut valtuutetut eivät ole lähtökohtaisesti kaikissa asioissa tietävämpiä kuin esimerkiksi kaupunkilaiset. Sen sijaan kaupunkilaisen tieto ja kokemus voi näyttäytyä arvokkaana samalla kun virkamiesten tieto ja kokemukset näyttäytyvät ei yksinoikeutetusti asiantuntijatietona vaan yhdenlaisena ymmärryksenä siitä, minkälainen on kaupungin todellisuus.



## *Moniääninen vuoropuhelustrategia*

Moniääninen vuoropuhelustrategia tarjoaa toisenlaisen mahdollisuuden kaupungin ja alueen tulevaisuuden tekemiseksi. Yhdessä neljäs (Lehtimäki & Eriksson 1998) ja viides artikkeli (Lehtimäki painossa) osoittavat, että yksinäisyyden purkaminen edellyttää vuorovaikutusta, jossa ollaan halukkaita toimija-asemien uudelleen määrittelyyn. Viidennessä artikkelissa esitelty vuoropuhelustrategia ehdottaa, että kiinnittämällä huomiota kielenkäytäntöihin on mahdollista tehdä avauksia moniäänisemmän strategian tekemiseksi. Ennako-oletuksena on, että paikallinen todellisuus rakentuu monissa tarinoissa. Vuoropuhelustrategia on uudenlainen tarina siitä, minkälaisena kaupunki ja sen toimijat ovat olemassa.

Vuoropuhelustrategia tekee tärkeäksi sen, että strategian laatija on kiinnostunut löytämään avauksia tavoille nähdä ja ymmärtää toisin. Tärkeäksi määrittyy myös se, että strategia herättää kaupungin eri toimijoiden kiinnostuksen kaupungin ja alueen tulevaisuuden tekemistä kohtaan. Edellytyksenä on, että alueen toimijat ovat halukkaita tarkastelemaan, minkälaisin kielenkäytännöin he tuottavat omia ja muiden toimija-asemia. Samalla tulee mahdolliseksi nähdä, minkälaisiin vuorovaikutussuhteisiin muita alueen toimijoita tullaan kutsuneeksi kielenkäytännöissä. Uudenlainen ymmärrys toimijuudesta relationaalisenä, toinen toistaan määrittävänä toimija-asemana tekee mahdolliseksi paikallisen todellisuuden näkemisen toisella tavalla.

Vuoropuhelustrategian kielenkäytännöt tarjoavat mahdollisuuden monenlaisten tulkintojen tekemiselle ja monenlaisten tarinoiden kertomiselle siitä, minkälaisena alue, kaupunki ja niiden tulevaisuus tulevat olemassa oleviksi. Huomion kiinnittäminen kielenkäytäntöihin voi johtaa siihen, että asioita nimetään toisella tavalla niin, että yksisuuntaisia suhteita rakentavia käsitteitä korvataan käsitteillä, jotka mahdollistavat vastavuoroisuuden ja monet tulkinnat. Esimerkiksi osallistumisen ohella voidaan alkaa puhua yhdessä tekemisestä. Osallistuminen tuottaa helposti ymmärryksen siitä, että on jo olemassa rajattu tapahtuma tai tilanne, johon osallistutaan. Kutsuttaessa ihmisiä mukaan he määrittyvät joko osallistujiksi, jolloin he toimivat järjestäjän toivomalla tavalla tai nurisijoiksi, jotka tulevat mukaan, mutta eivät ole kovin innostuneita tapahtumasta. Osallistuminen määrittää myös passiiviset, eli ne, jotka eivät vastaa osallistumisen kutsuun. Osallistumisen tarinassa toimija-asemat määrittyvät yksinäisesti yhden jäsenyyksen mukaisesti. Yhdessä tekeminen puolestaan mahdollistaa lähtökohdan, jossa kukin toimija tulee mukaan omista lähtökohdistaan ja omilla ehdoillaan.

Vuoropuhelustrategia tuottaa uudenlaisen ymmärryksen strategiajohtajuudesta. Johtajuus ei määriy yksilön ominaisuudeksi vaan se ymmärretään jatkuvana merkityksellistämisen prosessina ja toimija-asemien välisten suhteiden neuvotteluna. Samalla mahdollistuu johtajuuden määrittyminen tilanteisesti. Tämän edellytyksenä on, että suhteeseen asettuvat toimijat, niin johtajat kuin alaiset tai kaupunkilaisetkin, ovat valmiita neuvottelemaan vallan ja vastuun jakautumisesta kussakin eri tilanteessa eri tavoin. Neuvottelu on pitkäjänteistä ja jatkuvaa pikemminkin kuin satunnaista tai kertaluonteista keskustelua. Vuoropuhelustrategia kiinnittää huomion siihen, että kaikki alueen toimijat ovat mukana vastuullisina toimijoina paikallisen todellisuuden määrittämisessä.

Vuoropuhelustrategia pitää sekä kirjoitettua että puhuttua strategiaa tärkeänä tulevaisuuden kertomisen tapana. Moniääninen kirjoitettu strategia luopuu yhden päämäärän määrittelyn ihanteesta ja tarkkojen toteuttamissuunnitelmien laatimisesta. Tavoitteena on sen sijaan keskustelun avaaminen ja ylläpitäminen ja erilaisten tarinoiden kuuluminen. Puhutun strategian moniäänisyys pitää tärkeänä huomion kiinnittämistä siihen, ketkä määrittyvät tärkeiksi keskustelukumppaneiksi ja mitkä puhetilanteet näyttävät strategian tekemisen kannalta tärkeinä. Puhetilanteissa keskustelijat olettavat lähtökohtaisesti, että maailma jäsentyy erilaiseksi eri tarinoissa. Keskustelijat kiinnittävät huomiota siihen, minkälaisiin toimija-asemiin tulevat puheessaan kutsuneeksi toinen toisiaan.

Vuoropuhelustrategian korostama moniäänisyys näyttääytyy vallitsevassa strategia-ajattelussa vaikeasti toteutettavalta. Se pureutuukin moniin luonnollisina pidettyihin ennako-oletuksiin ja pyrkii tuomaan keskusteltavaksi, minkälaisia strategia-ajattelun ennako-oletukset ovat ja minkälaisia seurauksia ne tuottavat.

## Tutkimuksen yleisöt ja erilaiset kontribuutiot

Tutkimukseni kertoo tarinaa paikallisesta strategian tekemisestä. Kirjoitan tarinaa tietokoneellani yksin, mutta ajattelen, että erilaiset potentiaaliset yleisöt ovat kanssani kertomassa tarinaa (Putnam 1996, 3). En ajattele, että väitöskirjaa kirjoittaessani olen tuottamassa kiinteätä objektia vaan pikemminkin ajattelen tutkimustani tiedon tuottamisen prosessina, joka jatkuu kun lukijat tekevät tulkintoja kirjoittamastani (ks. Dachler & Hosking 1995, 7; Calás & Smircich 1988). Czarniawska & Joerges

(1996, 29) sanovatkin, että tutkimustulosten julkaisemisessa ei ole kysymys objektifioidun tiedon eli tiedon, jonka kuka tahansa ottaa vastaan sellaisenaan, levittämisestä, vaan pikemminkin siitä, minkälaiseksi tutkimustarina tekee tulkitsijaa ja minkälaisina tutkimustulokset näyttävät muiden tulkinnoissa.

Oma tulkitsijapositioni syntyy niissä vuorovaikutussuhteissa ihmisten ja tarinoiden kanssa, joissa elän tutkijana. Se, minkälaisille yleisöille ajattelen puhuvani, määrittää sitä, mihin katseeni kohdistuu, mitä näen, mitä puhun ja mitä pidän hyvänä tai huonona (vrt. Aro 1999, 21). Se määrittää myös sitä, minkälaisia tulkintoja ajattelen tutkimukseni mahdollistavan eri toimijoille. Seuraavassa esittelen, mitä sanottavaa ajattelen työlläni olevan erilaisille yleisöille. Kirjoittaessani mielessäni ovat yleisöt, joiden mahdollisiin argumentteihin tutkimukseni pyrkii vastaamaan. Tutkimuksen kontribuution kertominen yleisöjen kautta korostaa toisaalta sitä, että tietoa tuotetaan sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa ja toisaalta sitä, että tiedon tuottaminen itsessään tuottaa sosiaalisia suhteita.

Tutkimukseni tarjoaa yhden esimerkin siitä, miten konstruktionistinen kielenkäytäntöjen tutkimus soveltuu liiketaloustieteen tutkimukseen ja minkälaista tietoa niiden avulla voidaan tuottaa. Toinen esimerkki konstruktionistisesta tutkimuksesta suomalaisessa liiketaloustieteessä on Keson (1999) tutkimus, jossa hän tarkastelee Valmet lentokoneteollisuuden osaamisen diskursseja ja osoittaa kuinka kussakin ajassa vallitsevat diskurssit määrittävät, minkälaisia investointi- ja muita toiminnan ohjauspäätöksiä organisaatiossa tehdään.

Tutkimukseni yhtyy *strategiatutkimuksen* lähestymistapaan, jonka tavoitteena on tehdä näkyväksi vakiintuneita kielenkäytäntöjä ja niihin nivoutuvia ennakko-oletuksia ja siten samalla tehdä tilaa uusille käytännöille. Oma tutkimukseni paneutuu pohtimaan strategian tekemisen paikallisia käytäntöjä ja siten tarjoaa tutkimustuloksia siitä, miten käytäntöjä uusinnetaan kaupunkiorganisaation strategian tekemisen arjessa. Strategiatutkimuksessa tällainen konstruktionistinen kielenkäytäntöihin huomiota kiinnittävä tutkimus on jo vakiinnuttamassa paikkaansa. Tutkimuksia on tehty strategiateorioiden kielenkäytännöistä (ks. esim. Barry & Elmes 1995; Knights 1992; Knights & Morgan 1990, 1991), mutta ei vielä mittavasti siitä, miten strategian kielenkäytännöt uusintuvat organisaatioiden strategioissa.

Pyrkimykseni ei ole tuoda esikuvaksi yhtä teoreettista mallia ja osoittaa, kuinka kaupungin tulee toimia ja minkälaiseen toiminnan ihanteeseen sen

tulee mukautua menestyäkseen. Sen sijaan pyrkimykseni on paikallista strategiatarinaa tarkastelemalla ja teoreettisen pohdintojen avulla tuottaa avauksia strategian tekemisessä mukana olevien omien jäsenysten ymmärtämiseksi. Huomion kiinnittäminen kielenkäytäntöjen uusintamiin ennako-oletuksiin tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää, mitä tullaan tekneeksi kun omaksutaan strategia tulevaisuuden tekemisen välineeksi ja millaisia mahdollisia seurauksia tullaan tuottaneeksi kaupungin ja maakunnan toiminnan arkeen. Toisin sanoen tutkimukseni lähtökohtana ovat paikalliset ja moniääniset, eivätkä maailmanlaajuiset yhdenmukaistavat tarinat siitä, minkälainen on kaupungin ja alueen todellisuus. Strategian tekemisen paikallisten kielenkäytäntöjen tutkiminen tarjoaa mahdollisuuden strategian yksi- ja moniäänisyyden sekä niiden tuottamien paikallisten seurausten ymmärtämiseksi.

Strategiatutkimuksen ohella tutkimukseni puhuttelee *verkostotutkimusta*. Relationaalinen ajattelu tuottaa avauksia verkostosuhteen ja sen toimijoiden uudelleen määrittämiseksi (ks. myös Dachler & Hosking 1995). Tutkimukseni tekee näkyväksi vallitsevan universaalirationaalisen verkostoajattelun ennako-oletuksia ja pyrkii tekemään tilaa verkostoajattelulle, jossa verkostojen toiminta merkityksellistyy tiedon välittämisen ohella areenaksi, jossa toimijat neuvottelevat toinen toistensa todellisuuden tulkinnoista. Tällainen ymmärrys verkostotoiminnasta edellyttää ennako-oletusta, jonka mukaan todellisuutta tuotetaan jatkuvasti kielenkäytännöissä verkostotoimijoiden koordinoissa toimintaansa kielenkäytäntöjen mukaisesti. Lähtökohtana ei ole, että maailma on kaikille sama ja että tutkija voi ulkopuolisena tuottaa objektiivista tietoa verkostojen toiminnasta. Sen sijaan ollaan kiinnostuneita siitä, minkälaisia toimija-asemia kielenkäytännöissä määrittyy verkoston toimijoille. Tällöin irrottaudutaan sosiaalisten verkostojen tutkimisesta yksilöiden toimintana ja ymmärretään verkostotoiminta toimija-asemien välisinä suhteina. Tämä mahdollistaa verkostodynamiikan ja verkostosuhteiden muovautumisen tutkimisen, koska kiinnostuksen kohteeksi nousee se, miten toimija-asemista neuvotellaan jatkuvasti.

Tutkimukseni tarjoaa uusia näköaloja *kaupungin ja maakunnan strategian tekemisen* arkisten käytäntöjen ymmärtämiseksi. Tutkimukseni osoittaa, että kaupungin ja maakunnan strategisessa johtamisessa on mahdollista sallia erilaisten tilannemäärittelyjen olemassaolo. Moniääninen vuoropuhelustrategia ottaa lähtökohdaksi, että kaupunki ja sen tulevaisuus ovat eri toimijoiden jäsenyksissä erilaiset. Tällöin kaupungin eri toimijat ja toimijaryhmät ovat toistensa määrittelyistä kiinnostuneita sellaisenaan. Ristiriidat ja erilaiset tavoitteet määrittävät monien mahdollisuuksien

avaajina ja oman ymmärryksen laajentajina. Strategia määrittyy yhdessä tekemiseksi, jossa tavoitteena on ymmärtää ja tuoda esille erilaisia määrittelyjä. Tämä edellyttää, että niin johtajilla kuin kaupunkilaisillakin on valmiutta määritellä omia toimija-asemiaan ja niihin liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia ainakin osittain uusilla tavoilla. Kaupunkilaisten osaamisen tunnistaminen ja jäsenysten salliminen strategia-asiantuntijuutena tai luopuminen johdon itseoikeutetusta asiantuntijuudesta tarjoaa mahdollisuuksia uudelleenlaiselle vuorovaikutukselle strategian tekemisessä. Johtajat eivät määrity autoritäärisiksi vastuullisiksi johtajiksi ja kaupunkilaiset osallistujiksi, vaan tilanteisesti molemmille tulee mahdolliseksi osallistua yhteiseen tekemiseen ja vastuun jakamiseen.

Kaupunkien ja alueiden strateginen johtaminen on myös yhteiskunnallisesti mielenkiintoinen aihe, joka kiinnostaa *kaupungin ja maakunnan sidosryhmiä*. Tutkimukseni osoittaa, että strategian tekemisen käytännöt kaupunkiorganisaatioissa ovat poissulkevia. Strategian tekemiseen pääsevät mukaan vain jotkut kaupungin johdon näkökulmasta nimetyt sidosryhmät. Strategian tekeminen ei tunnista esimerkiksi kaupunkilaisia strategian kannalta tärkeiksi toimijoiksi eikä heidän mukaan tulemisensa tekemisen eri vaiheisiin määrity tärkeäksi strategian tekemisen nykykäytännöissä. Lisäksi sidosryhmien on vaikea saada omia näkökantojaan esiin esimerkiksi painetuissa strategia-asiakirjoissa.

Tutkimukseni pyrkii tekemään tilaa kaupungin sidosryhmien ymmärryksille siitä, minkälaisia toimijoita he ovat ja minkälainen on kaupunki, jossa he elävät. Sidosryhmät ovat tärkeitä strategisessa johtamisessa, sillä toteuttaessaan päämääriään kaupungin ja maakunnan toiminnassa ne samalla oikeuttavat näiden organisaatioiden toiminnan. Sidosryhmiä ovat kaikki toimijat, jotka itse kokevat olevansa maakuntien, kaupunkien tai yritysten sidosryhmiä. Tutkimukseni ehdottaa, että sen ohella, että kehitetään uusia keskustelufoorumeita, on tarpeellista syventyä ymmärtämään olemassa olevia käytäntöjä ja niihin nivoutuvia ennako-oletuksia siitä, miten kaupungin eri toimijoiden oletetaan käyttäytyvän. Tämä edellyttää sekä kaupungin johdolta että sidosryhmiltä ymmärrystä siitä, miten toimija-asemia määritetään käytännön vuorovaikutustilanteissa.

Tutkimukseni osoittaa, että sekä johto että sidosryhmät osallistuvat vastakkainasettelun tuottamiseen. Esimerkiksi keskustelutilaisuuksien järjestäminen siten, että kaupunkilaiset ja kaupungin sidosryhmät ovat yleisönä, ja kutsuttuna esitelmöitsijänä on kaupungin virkamies tai strategia-asiantuntija, tulee uusintaneeksi näiden toimijaryhmien välistä vastakkainasettelua. Keskustelu kutsuu osallistujia lähtökohtaisesti tiettyihin

toimija-asemiin, joista on vaikea irrottautua. Keskustelussa määrittyviin toimija-asemiin kytkeytyy kulttuurisia odotuksia siitä, miten keskustelijan odotetaan käyttäytyvän ja puhuvan. Niiden rikkominen on vaikeaa ja voi tuottaa ennalta arvaamattomia seurauksia. Keskustelun ja vuorovaihtuksen lisääminen kaupungin johdon ja kaupungin sidosryhmien välillä ei yksin tuota tulosta moniäänisen strategian tekemiseksi, jos ei kiinnitetä huomiota siihen, miten keskustelu asemoi osallistujia. Niin kaupunkilaisten kuin kaupungin johdonkin on hyvä pysähtyä tarkastelemaan ennako-oletuksia, joita aktiivisesti uusinnamme toiminnassamme.

Vaikka tutkimukseni käsittelee nimenomaan kaupunkien ja maakuntien strategian tekemistä, uskon, että strategia-ajattelun purkaminen ja huomiointi kiinnittäminen kielenkäytäntöihin tuottaa ajatuksia myös yritysstrategioiden pohtimiseen. Tutkimukseni tarjoaa *strategisen johtamisen ammattilaisille* niin yrityksissä kuin julkisissa organisaatioissakin välineitä analyttisesti pohtia oman organisaation strategian tekemisen käytäntöjä. Kielenkäytäntöihin pureutuva tutkimus avaa uusia näköaloja strategisen johtamisen ammattilaisia antaessaan tilaa strategian tekemisessä mukana olevien omille jäsenyksille ja kiinnittäessään huomion kulttuuriin ymmärryksiin, joihin jäsenyydet nojaavat ja joita ne uusintavat. Teoreettinen ymmärrys toimii lähinnä resurssina toimijoiden omien ymmärrysten jäsentämisessä, näköalojen tuottamisessa ja ajatusten järjestämisessä.

*Strategiakonsulttien* työssä konstruktionistinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että konsultit ottavat lähtökohdakseen käytännön strategian tekijöiden jäsenyydet ja tarinat omasta työstään. Konsultit pyrkivät ymmärtämään, minkälaisia ennako-oletuksia strategian tekijöiden jäsenyydet tulevat uusintaneeksi ja minkälaiden ennako-oletusten varassa strategian tekijät toimivat. Konsultit voivat pyrkiä vastavuoroiseen tarinan kertomiseen. Silloin ajatuksena on molemminpuolinen oppiminen: konsultit kertovat omaa teorioihin perustuvaa ymmärrystään organisaation toiminnasta ja vastaavasti strategiaa käytännössä tekevien kertovat omia kokemuksia päivittäisestä työstään. Toinen mahdollisuus on, että konsultit pyrkivät toimimaan käytännön strategiatyötä tekevän resurssina. Konsultti kuuntelee, miten strategiatyön tekijä jäsentää työtään ja tarjoaa erilaisia tulkinnan mahdollisuuksia esittämällä kysymyksiä ja kertomalla, miten teoriassa vastaavia tilanteita on jäsenetty. Tällainen konsultin työ lähtee liikkeelle strategian tekijän omasta monipuolisesta asiantuntijuudesta ja pyrkii tukemaan strategian tekijän asiantuntijuuden uudelleen muotoilua. (Ks. Czarniawska 1999b, 13; Forester 1999, 7.)

*Strategialuennoitsijoiden ja esitelmöitsijöiden* käyttöön tutkimukseni tarjoaa välineitä yksi- ja moniäänisyyden pohtimiseksi. Luennon tai esitelmän pitäminen on institutionalisoitunut käytäntö, jossa on tietyt vallitsevat normit siitä, kuinka kuuluu käyttäytyä. Usein luennoitsija tai esitelmöitsijä puhuu ensin oman asiansa ja sitten antaa mahdollisuuden yleisölleen esittää kysymyksiä tai kommentteja. Tällainen asetelma tuottaa yksinäisen suhteen luennoitsijalta kuulijoille, tarjoaa luennoitsijalle itse-oikeutetun asiantuntija-aseman ja määrittää kuulijat lähinnä vastaanottajiksi.

Väitöskirjatutkimusprosessin aikana olen luennoinut ja esitelmöinyt useissa tilaisuuksissa yhdessä Päivi Erikssonin, Heidi Keson ja Tarja Pietiläisen kanssa. Olen opettanut strategisen johtamisen peruskurssia ekonomiopiskelijoille sekä pitänyt lyhyitä koulutustilaisuuksia virkamiehille ja muille, jotka työssään tekevät strategioita. Lisäksi olen ollut keskustelutilaisuuksissa kertomassa tutkimustuloksia tekemästani strategiatutkimuksesta. Yleisönä on ollut kaupunkiaktivisteja ja muita strategisesta johtamisesta kiinnostuneita. Olemme pyrkineet purkamaan näitä vakiintuneita käytäntöjä rakentamalla opetus- ja esitelmätilaisuudet keskusteleviksi. Pyrimme aloittamaan tilaisuudet tavalla, joka tarjoaa osallistujille mahdollisuuden ensin kertoa heidän jäsenyksistään puhuttavasta aiheesta. Näytämme usein lyhyen pätkän Tuntematon Sotilas -videosta ja pyydämme osallistujia kertomaan, mitä yhtymäkohtia he löytävät siitä strategiseen johtamiseen ja strategian tekemiseen. Listaamme yleisön kertomat asiat ja yhdistämme ne strategian eri koulukuntien tapoihin jäsentää strategista johtamista. Näin keskustelu lähtee käyntiin ja päädyimme keskustelemaan strategiasta yhdistettynä osallistujien omiin kokemuksiin.

Kokemukseni mukaan eri yleisöt tuottavat omiin kokemuksiinsa perustuen omanlaisiaan tulkintoja siitä, mitä strategia on. Toisen vuoden ekonomiopiskelijalla on erilainen suhtautuminen strategisen johtamisen oppeihin kuin kokeneella virkamiehellä, joka on toiminut alaisten ja sidosryhmien kanssa jo vuosia. Kaupunkiaktivistit puolestaan kyseenalaistavat strategisesta ajattelusta eri asioita kuin naisyrittäjät. Nämä eri opetus ja luennointitilanteet osoittavat, kuinka strateginen johtaminen määrittyy jatkuvasti eri tulkinnoissa erilaiseksi. Keskusteleva luennointi mahdollistaa vuoropuhelun, jossa kukin tuo oman osaamisensa keskusteltavaksi. Kuulijoiden omat jäsenykset ja ymmärrykset strategiasta pääsevät luennoitsijan ymmärryksen rinnalle työstettäväksi ja keskusteltaviksi. Niistä tulee asiantuntijatieta.

## Tutkimukseni tarina

Tutkimukseni kertoo paikallisen strategiatarinan ohella tutkimuksen tarinan. Yksi tieteellisen tarinan kertomisen tavoista on väitöskirja. Sen tekemisen käytännöt ovat vakiintuneita. Väitöskirja kirjoitetaan kirjan muotoon. Siihen kuuluvat johdanto, tutkimuskysymykset, teoreettinen tausta, empiiriset tulokset ja johtopäätökset. Perusteluina käytetään taulukkoja, kuvia ja viitteitä (Kilduff & Mehra 1997, 464 - 465). Argumentointi kulkee valitun tutkimusotteen vakiintuneiden käytäntöjen mukaisesti ja tutkimuskohdetta tehdään ymmärrettäväksi liiketaloustieteen tutkimuksen mukaisen sanaston avulla (Czarniawska 1999b, 4). Nämä ovat tieteellisen kirjoittamisen keinoja tehdä tarinasta totta (ks. Gergen 1990, 2). Tieteellisen kirjoittamisen tavat muovaavat myös sitä, mikä määrittyy mielenkiitoiseksi tutkimuskohteeksi ja minkälaiseksi tutkimuskysymys täsmentyy (Putnam 1996, 4). Tieteellisessä kirjoittamisessa hyväksytty argumentointi on analyttistä ja rationaalista. Tunteisiin, ajatuksen häivähdyksiin tai intuitioihin vetoaminen ei määrity tieteelliseksi tiedoksi. Tieteellinen kirjoittaminen tuottaa rationaalista toimintaa ja rationaalisia toimijoita niin kirjoittajasta kuin lukijoistakin (Gergen & Thatchenkery 1996, 6).

Universaalin ja yleistettävän tiedon vaatimus tulee tuottaneeksi yksinäistä tarinan kertomista, jossa yksi objektiivinen tulkinta todellisuudesta pyritään perustelemaan loogisesti ja kattavasti niin, ettei kysymyksille jää tilaa (Gergen 1994, 30; Gergen & Thatchenkery 1996, 8). Samalla tutkija jähmettää tutkimuskohteen ja tarkastelee sitä ulkopuolisena alistaen tutkittavan ilmiön tutkijan katsottavaksi (Lehtonen 1994, 120, 261). Tutkimuskohde irroitetaan tutkijasta ja tulkinnoista pyritään eliminoimaan tutkijan näkökulman 'näköharhat' tiukkojen aineiston keruun ohjeistusten ja analyysimenetelmäsääntöjen avulla (Jokinen ym. 1993, 21-23). Irrottautuessaan tutkimuskohteestaan tutkija asettuu asemaan, josta hän tarkastelee tutkimuksen kohdetta kaikkialta eikä mistään (Haraway 1991, 196). Tällainen tutkimus, jossa ihanteena on tutkijan position tai tutkijan äänen häivyttäminen ja universaalin tiedon tuottaminen ei pysty käsittelemään tiedon jatkuvaa rakentumista paikallisesti sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa (Harvey & Haraway 1995, 508).

Omassa väitöskirjatutkimuksessani tieteellisen tiedon tuottamisen vakiintuneet käytännöt näkyvät niin artikkeleissa kuin johdanto- ja johtopäätösluvuissakin. Väitöskirjatutkimuksen vakiintuneet käytännöt, artik-



keleiden kirjoittamisen ohjeistus ja review -menettely kiinnittävät huomiota käsitteiden määrittelyyn. Uudet ja innovatiiviset ajatukset täytyy pukea muotoon, joka ei liikaa poikkea totutusta tai joka ainakin hyvin huolellisesti perustelee poikkeamat kielellä, joka on tuttua liiketaloustieteen tutkimuksessa (ks. Czarniawska 1999a, 16; Putnam 1996, 4).

Väitöskirjatutkimuksen perinne edellyttää, että artikkelit sidotaan ainakin jollain lailla yhteen juoneen. Artikkeleiden muodostamalle kokonaisuudelle olen rakentanut yhden tutkimuskysymyksen, johon eri artikkelit vastaavat. Väitöskirjani ei pura tieteellisen kirjoittamisen perinteistä yksinäistä kirjoittamista. Kaikissa artikkeleissa samoin kuin koko väitöskirjassanikin luonnollistuneena ennakko-oletuksena on pyrkimys kertoa yksi tarina, jossa punainen lanka vie tarinaa alusta loppuun. Kussakin artikkelissa on kuitenkin avauksia myös muihin pohdintoihin ja tutkimuskysymyksiin. Siten ne muodostavat paloittaisen ja osittain myös päällekkäisen tarinan strategian kielenkäytännöistä.

Artikkelit eivät ole kuitenkaan moniäänisiä siinä merkityksessä, että ne olisi kirjoitettu dialogisesti tai moniäänisesti niin, että eri toimijat veisivät tarinaa eteenpäin omien jäsenystensä mukaisesti (Barry ja Elmes 1997). Esimerkki moniäänisestä kirjoittamisesta on äskettäin ilmestynyt Bojen (1999) artikkeli, jossa kertoja-minä (tutkija, opiskelija, reviewer) vaihtuu tarinan edetessä ja jossa kukin kertoja vie tarinaa eteenpäin omien jäsenystensä mukaisesti. Samalla mahdollistuu monien juonien rakentuminen sen mukaan, minkälaisia tulkintoja lukija tekee tarinasta. Tällaisessa tieteellisessä kirjoittamisessa tutkija tarinan kertojana ei ole enää keskiössä vaan kertojapositio mahdollistuu niin tutkimuskohteelle kuin yleisöillekin (ks. Putnam 1996, 4).

Olen asemoitunut erilaisiin tulkintapositioneihin eri artikkeleissa tarkastellessani paikallisen strategian kielenkäytäntöjä. Ensimmäisessä artikkelissa asemoidun tulkinnassani niiden tarkastelukulmaan, jotka eivät ole olleet mukana laatimassa strategiaa, mutta joita dokumentissa kutsutaan osallistumaan kaupungin strategian toteuttamiseen. Toisessa artikkelissa tulkitsen kirjoitetun strategian kielenkäytäntöjä sidosryhmäksi haluavan asemasta ja kolmannessa artikkelissa tulkitsen puhuttua strategiaa asiantuntijaksi määrittyvän virkamiehen tulkintapositionista. Neljännessä artikkelissa tulkitsen strategian tekemisen käytäntöjä strategioiden laatijoiden asemasta ja viidennessä artikkelissa omaksun kriittisen tutkijan position. Voi ajatella, että eri tulkintapositionit tuottavat toisistaan poikkeavia painotuksia ja siten moniäänistä ymmärrystä siitä, mitä paikallinen strategian tekeminen tuottaa olemassa olevaksi.

Tutkimuskohteen ja tutkimuksen ymmärtäminen tarinana korostaa tiedon tuottamisen paikallista luonnetta ja irtautuu universaalirationaalisen objektiivisen tiedon ihanteesta. Se tekee tilaa paikantuvalla tiedolla, jonka ajatellaan olevan moniaineksista, tilanteisesti määrittyvää, mutta silti toimijalle perusteltua ja järkevää. Postmoderni tutkimus pyrkii osoittamaan, että tieteelliset tutkimukset ja modernin realismin tiedon ihanne ovat vain yksi tapa kertoa maailmasta (Czarniawska 1999a, 16; Gergen 1990, 7; Haraway 1990, 185). Teoria määrittyy yhdeksi tarinaksi tai murteeksi muiden tarinoiden ja murteiden, kuten tutkimuskohteen kertoman tarinan, joukossa (Czarniawska 1999b, 4). Samalla tulee keskusteltavaksi, mikä määrittyy tieteelliseksi tiedoksi.

Konstruktionistinen tutkimus olettaa, että tutkimuksen kohde ei voi esittää itseään sellaisenaan, ja että tutkijoina emme voi nähdä kohdettamme vapaina siitä, keitä me itse olemme. Tulkinnoissa ovat läsnä ei vain tekstianalyttisten menetelmien tuottamat 'faktat' vaan myös tulkitsija omine tuntemuksineen, kokemuksineen (ks. Shotter 1995, 138). Ennakkoletuksena on, että tutkija on osa tutkimaansa todellisuutta, ja että tutkijan tieto on rajallista ja paikallista. Tulkintoja tekevä tutkija ymmärtää, että kysyessään 'Mikä on tutkimuskohde?', hän samalla väistämättä kysyy 'Kuka minä olen?', eli hän ymmärtää ja on kiinnostunut oman asemansa määrittymisestä tiedon tuottamisen diskursseissa. (ks. Lehtonen 1994, 260.)

Tutkijan tai haastattelijan toimija-asema, samoin kuin haastateltavan tai tutkittavan toimija-aseinkin on moniaineksinen ja jatkuvassa käymistilassa, eikä suinkaan kiinteä ja helposti määriteltävissä. Tulkintoja tehdessään tutkija määrittyy eri diskursseissa. Omassa tutkimuksessani tämä tarkoittaa sitä, että asemoituessani tulkinnoissani strategian toteuttajan, kaupunkiorganisaation sidosryhmäksi haluavan, asiantuntijaksi määrittävän, strategian johtajan ja tutkijan näkökulmiin, strategian tekeminen näyttäytyy minulle erilaisena ja mahdollistaa erilaiset tulkinnat kielenkäytäntöjen seurauksista. Eri tulkinta-aseamista katsottuna strategian tekeminen näyttäytyy erilaisena. Esimerkiksi sidosryhmäksi haluavan tulkinnoissa kaupunki-strategia näyttäytyy poissulkevana, kun taas asiantuntija-johtajan näkökulmasta strategia näyttäytyy kattavana ja pätevänä toimintatapana. Tutkijan käytössä olevat toimija-asetat mahdollistavat sen, että hän voi jakaa tiedon tuottamisen aseman yhdessä eri toimijoiden kanssa. (Haraway 1991, 193.)

Tieteellinen tieto on aikamme arvovaltaista asiantuntijatietaa, jolla perustellaan ja argumentoidaan päätöksiä monissa yhteyksissä. Tieteellisestä tutkimuksesta puhumista tarinana voi arvostella siitä, että se vähentää tieteellisen tiedon arvokkuutta ja totuudellisuutta (ks. Heikkinen ym. 1999). Tällöin oletetaan, että tarina on vähäarvoisempi tiedonlaji kuin tutkimus (ks. Gabriel 1998, 85). Oma oletukseni on, että tutkimuksen ymmärtäminen tarinana ei vähättele tutkimustiedon arvoa vaan pyrkii tekemään siitä tasavertaisemman muiden tiedon lajien kesken. Ymmärrys tiedon tuottamisesta tarinan kertomisena pyrkii mahdollistamaan keskustelun paikallisen todellisuuden rakentumisesta monenlaisilla tietämisen tavoilla ja kielenkäytöillä. Se korostaa, että erilaiset tarinat, niin tutkimuksen kuin arkikäytäntöjenkin tarinat, ovat arvokkaita ja totuudellisia paikallisen todellisuuden tekemisessä. Erilaiset tarinat tekevät paikallista todellisuutta olemassa olevaksi eri tavoin jäsentämällä relationaalisia toimija-asemia ja niihin nivoutuvia mahdollisuuksia merkityksellistää paikallista todellisuutta. Tieteellinen tutkimus tarinana mahdollistaa ymmärryksen tiedon määrittymisestä moniäänisesti ja paikallisesti. (Dachler & Hosking 1995, 8.)

Tiedon tuottamisen ymmärtämistä tarinan kertomisena kritisoidaan siitä, että se on relativistinen ymmärrys, jonka mukaan mikä tahansa 'totuus' kelpaa siinä missä joku muukin (Heikkinen ym. 1999, 40). Itse ajattelen, että tarinat ovat äärimmäisen tosia tuottaessaan todellisuutta, jossa ihmiset elävät ja jota ihmiset merkityksellistävät. Paikallisten toimijoiden teot ja tavat toimia saavat merkityksensä tarinoissa, joissa he ovat tai joissa he olettavat olevansa toimijoita (Gergen 1994, 224; Burr 1995, 89). Tarina määrittyy todeksi vain, jos se on yhteensopiva muiden tarinoiden kanssa (Heikkinen ym. 1999, 41) ja noudattaa kulttuurisesti hyväksyttyä ja ymmärrettävää tarinan kertomisen tapaa. Tarinat ovat tapa tehdä yhteisöllisyyttä ja pyrkivät siten noudattamaan yleisiä tarinan kertomisen tapoja ollakseen ymmärrettäviä ja kommunikatiivisia (ks. Gergen 1994, 189).

Tarinoihin kohdistuva relativismin kritiikki olettaa yksilötoimijan, joka asettuu tarkastelemaansa todellisuuden ulkopuolelle. Relativismi ei kyseenalaista ennako-oletusta tiedon yhteismitallisuudesta ja universaalisuudesta (Calás 1992, 213). Jos sen sijaan ajatellaan, että tarinat tulevat olemassa oleviksi ihmisten koordinoitussa toimintaansa niiden mukaisesti ja toisaalta, että ihmiset tulevat olemassa oleviksi tarinoissa, voi nähdä, että ihmiset merkityksellistäjinä kiinnittyvät tarinan toimija-asemiin eivätkä he siten voi pitää totena mitä tahansa milloin tahansa (ks. Haraway 1991, 191).

Sosiaalisen konstruktionismin sisällä on tutkimussuuntauksia, joissa ajatellaan, että tarinat kertovat ihmisiä niin, että heistä tulee sätkynukkeja, joiden toimintaa tarinat ohjailevat (Burr 1995, 89). Itse ajattelen, että oma toimintani merkityksellistyy monissa mahdollisissa tarinoissa, joihin minulla on pääsy. En ajattele toimivani tarinoiden liikuttamana ilman omaa tahtoa. Tarinat saavat merkityksensä vuorovaikutuksessa niiden kanssa tekemisiin joutuvien kanssa (ks. Lehtonen 1998, 152). Kiinnittämällä huomiota kielenkäytäntöihin ja siihen, miten toimintani merkityksellistyy eri tarinoissa, minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, minkälaisia tarinoita kerron itsestäni tai minkälaisia toimija-asemia pyrin eri tarinoissa neuvottelemaan itselleni.

Konstruktionistisen tutkimuksen ongelmaksi voi nähdä myös sen, että kerrallaan pystyy kyseenalaistamaan vain joitakin ennako-oletuksia ja samalla monet ennako-oletukset jäävät kyseenalaistamatta. Käytän tutkimuksessani tarinan käsitettä tekemään moniäänisen kerronnan mahdolliseksi. En kuitenkaan osaa tuottaa tutkimusraporttia, joka puhuisi moniäänisesti paikallisen strategian tekemisen moniäänisyydestä. Ongelma on myös se, että kritisoidessaan jotakin ilmiötä tai ajattelua tutkimus samalla tekee kritisoimaansa olemassa olevaksi. Puhumalla strategiasta ja tekemällä tulkintoja paikallisesta strategian tekemisestä osallistun strategiadiskurssin uusintamiseen (ks. Knights & Morgan 1991, 259). Omassa tutkimuksessani huomioni kiinnittyy strategiatarinan kielenkäytäntöjen yksinäisyyteen. Pyrin purkamaan sitä ja tuomaan esille vaihtoehtoja. Joudun kuitenkin puhumaan argumentoinnissani yksinäistä strategian tekemistä vastaan ja siten tulen koko ajan tuottaneeksi sitä vallitsevana ennako-oletuksena.

## Jatkotutkimus

Olen paneutunut siihen, kuinka strategian kielenkäytännöt tekevät kaupunkiorganisaatiota olemassa olevaksi ja ymmärrettäväksi eri toimija-asemista katsottuna. Olen pyrkinyt avaamaan tilaa yksinäisyyden sijaan moniäänisyydelle eli sille, että erilaiset ymmärrykset kaupungin toivotusta tulevaisuudesta tulevat osaksi kaupungin ja alueen strategian tekemistä. Tutkimukseni päättyy esittämään strategian tekemisen nykykäytäntöjen muuntamista moniääniseksi, vuoropuhelustrategiaksi. Moniäänisen strategia-ajattelun kehittäminen vaatii jatkotutkimusta. Moniäänisyyden ideana on mahdollistaa erilaisten toimija-asemien neuvottelu ja muodostuminen strategian tekemisessä. Toisin sanoen strategian tekemiseen

liittyvä toimintatilaa tuottava ja poissulkeva valta sekä sen prosessoitumisen esilletuominen nousee keskeiseksi tutkimuksen tehtäväksi.

Oma tutkimukseni on keskittynyt lähinnä strategian laatijoiden jäsenyyksiin. Väitöskirjatutkimuksen aikana olen pyrkinyt osallistumaan kaupunkilaisten keskusteluun kaupunkien strategisesta johtamisesta: olen yhdessä Päivi Erikssonin kanssa kirjoittanut lehtiartikkeleita paikallisiin lehtiin ja valtakunnallisiin aikakausjulkaisuihin, pidämme yllä keskustelusivua internetissä ja esitelmöimme eri tilaisuuksissa. Tutkimusajatusteni vastaanotto kaupunkiaktivistien joukossa on ollut myönteistä, ja voin ajatella, että puhe moniäänisyydestä on mahdollistanut kaupunkilaisille tulkintoja, jotka tarjoavat heille legitimiä toimijuutta paikallisen strategian tekemisessä. Aineistoni ei kuitenkaan kata esimerkiksi kaupunkilaisten, luottamusmiesten ja yrittäjien puheita tai kirjoituksia kaupungin ja alueen strategian tekemisestä. Tutkimusta olisi hyvä jatkaa laajentamalla tarkastelua eri toimijoiden jäsenyyksiin yhteisen tulevaisuuden tekemisestä. Paikallisen strategiatarinan rakentumisen seuraaminen osallistuvan havainnoinnin keinoin voi mahdollistaa pääsyn tutkimaan, millaisia jäsenyyksiä eri toimijoilla on, ja miten niistä käsin neuvotellaan toimija-asemista. Osallistuminen organisaation strategian tekemiseen mahdollistaa myös vuoropuhelustrategian konkretisoinnin samalla, kun vakiintuneet käytännöt ja niiden tuottamat uudenlaisen ajattelun esteet tulevat näkyväksi.

Strategiatutkijat osoittavat, että yksiäänisyys kietoutuu strategian tekemisen ja strategisen johtamisen vallitsevien kielenkäytäntöjen maskuliinisuuteen (Knights & Morgan 1990; Kerfoot & Knights 1993, 1996, 1998; Dachler & Hosking 1995). Esimerkiksi Kerfoot ja Knights (emt.) toteavat strategisen johtamisen maskuliinisuuden liittyvän ajattelun päämäärärationaalisuuteen, instrumentaalisuuteen, kilpailullisuuteen ja hallintaan (ks. myös Pietiläinen 1999b). Tutkimukseni ei ole kiinnittänyt huomiota siihen, miten toimija-asemiin kytkeytyy myös sukupuolistavia käytäntöjä (vrt. Kinnunen & Korvajärvi 1996), joiden seurauksena syntyy kaupunkilaisia eriarvoistavia jakoja. Sukupuolistavien käytäntöjen tutkiminen syventää ymmärrystä toimijuudesta moniäänisen strategian tekemisessä.

Tutkimukseni on poikkileikkaustyyppinen tietyn ajan kuvaus strategian kielenkäytännöistä. Strategiatarinat ovat joustavia kerronnan tapoja, jotka muuntuvat ja muokkautuvat ajassa suhteessa muihin kulloinkin ajankohdaisiin tarinoin. Tarinoiden muuntuminen ja uusiutuminen tapahtuu ajassa eli kielenkäytäntöjen jatkuvuuden ja muutoksen tutkiminen on pitkän aikavälin tehtävä (ks. Knights 1992). Tapahtunutta strategian te-

kemistä tarkasteltaessa aikaperspektiivi tuo esiin, mitkä ja kenen äänet ovat kuuluneet paikallisessa strategiassa ja mitä muutoksia on tapahtunut. Samoin on mahdollista päästä kiinni siihen, miten kunkin ajan strategian tekemiseen kietoutuvat tarinat ovat muuttuneet ja muokanneet strategian tekemistä. Strategiaprosessien etnografinen tutkiminen mahdollistaa sen seuraamisen, miten toimija-asetusta neuvotellaan tilanteisesti.

Olen tutkinut, miten ja minkälaisiksi strategiatarina määrittää toimija-asetusta ihmisille ja institutionaalisille toimijoille, kuten koulutuslaitoksille tai yrityksille. Relationaalinen ymmärrys vuorovaikutuksesta toimija-asetusten välisinä suhteina avaa mahdollisuuden tarkastella, miten ei-inhimilliset toimijat osallistuvat vuorovaikutusprosesseihin ja tulevaisuuden tekemiseen. Strategian tekemisessä ovat mukana kopio- ja painokoneet, tietojärjestelmät, internet, kokoussalit, kurssikeskukset ja johdon sihteerien kalenterit. Tällainen inhimillisten ja ei-inhimillisten toimijoiden symmetrinen tarkastelu on mahdollista toimijaverkkoteorian (esim. Latour 1993, 1999; Law & Hassard 1999) viitoittamana. Moniäänisen strategian kannalta on mielenkiintoista nimenomaan se, kuinka ei-inhimilliset toimijat ovat läsnä todellisuuden merkityksellistämisen prosesseissa.

Esittämäni ajatukset strategian tekemisen moniäänisyydestä edellyttävät erityisesti johtajilta ja asiantuntijoilta vaativaa kriittistä suhtautumista oman asemansa määrittämiseen ja strategian tekemisen nykykäytäntöihin. Heillä on nykyisten strategiatarinoiden tuottaman valta-aseman mukanaan tuomia mahdollisuuksia uudistaa tulevaisuuden tekemisen käytäntöjä yksiaänisestä moniäänisempään suuntaan. Se, ovatko strategian nykyiset kielenkäytännöt ja kertomisen tavat kykeneviä muuntumaan moniäänisiksi, jää nähtäväksi.

# English summary

This study examines strategy making as a story. Stories have always been a way to generate a feeling of community and an understanding of commonly shared values. Stories tell what is acceptable and what is not, what is important and what is in vain, and what is desirable and what is to be discarded. Through narratives we understand what life is all about. We often think of stories as something belonging to cultures that do not have written language. However, stories are a part of social life even in our era which relies on written information and expertise knowledge. In this study, strategy is seen as one such story or narrative, and attention is paid to how the world is constructed in it.

Examining strategy as a story *the constructionist approach in strategy research* which highlights the discursive, social nature of the strategy making and links it to the local cultural and social contexts. The purpose is to question the taken-for-granted presumptions of strategy making. In this study, I pay attention to the language practices of strategy narrative and to the ways of telling it, whether it is written or spoken. Following the ideas of Gergen, *a relational epistemology* is adopted, whereby it is assumed that language derives its meaning when two or more people coordinate their activities around it. Dachler and Hosking explain this by explicating how relational epistemology relinquishes the entitative narratives of possessive individualism and portrays the world as being constructed in the ways by which narratives define actor positions and relationships between them.

This approach allows for explicating the norms, beliefs and assumptions that are continuously and often unintentionally being reproduced in strategy making. Attention is focused away from the individuals involved in strategy making to the shared cultural understandings of how we understand strategy and what we consider as good strategy making.

*The research data* of the study comprise the written strategy document of the Tampere region 'Tampere Region Success Strategy 2000+' (1996)

and the strategy document of the City of Tampere 'Information is the Key to the Future - Guidelines of City Policies for Year 2000 and Beyond' (1997). Also, 11 interviews of city officials, who have been involved in strategy making, were conducted as a part of the study.

The study proceeds in three steps. First, the language practices of local city strategy making are *deconstructed*. Second, the *consequences* of the reproduction of the conventional language practices in local strategy making are examined. Third, an attempt is made to *reconstruct* the conventions of strategy making in local city management. The study ends up proposing multi-voiced strategy making practices and a dialogic approach to strategy making.

The research report is arranged around the introductory chapters and five articles. The introductory chapters present how the research in itself is story telling and how the local strategy making is intertwined with other texts. Attention is paid in particular to the local strategy making process, information and network society narratives and the writings of classical strategic planning school in business studies and in regional studies. These texts are, in part, reproducing the single-voiced nature of strategy making but they also provide openings for multi-voiced strategy making.

The first article (Eriksson & Lehtimäki in press) performs a detailed textual analysis of the rhetoric of the strategy document of the City of Tampere. Attention is focused on the sections discussing the information society, in particular. The article shows how the local strategy document reproduces a deterministic and *single-voiced understanding* of the city of Tampere and its future in the information society. The study identifies three rhetorical forms, based on different types of argumentation tactics. The first rhetorical form - 'top-down consensus and co-operation' - is rich and varied, combining many argumentation tactics. The second rhetorical form - 'developmental optimism' - constructs the future particularly through the use of metaphors. Finally, the third rhetorical form - 'necessity' - states matters of fact about reality, but also constructs the future with the help of commonsense arguments and by indicating causal relationships. Each of these rhetorical forms operate across sentences in arguing the truthfulness of the reality produced by the text.

The single-voiced nature of the text is being produced in the rhetoric of 'top-down consensus and co-operation' by assuming a strong leader position for the city and passive follower positions for the other actors. The city is being represented as the centre of the surrounding geographical



district and the city is being assigned the role of a provider. The rhetoric of necessity, in turn, constructs the future through goals that are taken to be shared in common by all local actors. By legitimising the various demands and requirements, this rhetoric rules out any potential alternatives and as such reproduces the single-voiced understanding of the city. The rhetoric of 'developmental optimism' is also imbued with deterministic but highly optimistic arguments built on organic metaphors. All these lines of rhetoric construct an understanding of an analytical and knowledgeable author who distances himself from the local reality and examines it from a birds-eye perspective. Such story telling is single-voiced. It constructs the local strategy making as an objective account of what the city is like and what type of future lies ahead. It does not leave space for other understandings of the local reality.

The second (Lehtimäki 1999a) and third (Lehtimäki 1999b) article examine the consequences of the conventional language practices reproduced in local strategy making. When examined from the relational perspective it becomes visible how single-voiced strategy making makes *the negotiation of subject positions* difficult if not impossible. The positioning of the strategy leaders as an expert builds a hierarchical relationship between the leaders or the strategy makers, and the other local actors.

The second article shows how both the city strategy and the strategy of region are penetrated with talk about networks and co-operation. However, the texts reproduce hierarchical meanings to these concepts, which have been introduced to organisation theory as terms for empowerment and flexibility. The local institutional actors, such as large companies or educational institutions, are reproduced as desired partners in co-operation with the city. Local citizens or small entrepreneurs are not recognised neither as partners nor members of the networks that are presented in the text as important in building the future of the city. Rather, citizens are given meaning as actors who need to be provided with skills and equipment, so that they can cope with the developments in the information society.

As a result of such positioning of the local actors, those who do not wish to participate as commanded by the strategy document or those who are not presented as actors at all will find it difficult to participate in the making of the future of the city. When the local citizens become narrated as non-significant actors who are not capable of talking strategy, it becomes difficult for the citizens to take action that would become signified as

strategically important.

The third article shows how the single-voiced nature of strategy making reproduces the opposition of experts and non-experts. The article uses interview data and examines their language practices. The interviews are considered as spoken strategy. Other forms of *spoken strategy* are casual talking on the hallway, consultations, seminars or meetings. *Written strategy*, in turn, consists of strategy documents, speeches prepared in advance or strategy theory. The classification of the written and spoken strategy is made based on relational theory, whereby attention is focused on the possibilities provided by language practices to negotiate subject positions. Written strategy defines the author as a sender of information and the audience as passive recipients of the message conveyed by the text. Spoken strategy, in turn, leaves room for negotiating the relationship between the speaker and the audience. In spoken strategy subject positions become negotiable, not freely but within the conventions of particular speech act.

The examination of the interview data shows that, on the one hand, expertise is understood as an individual character and closely related to high education and a prominent position within the organization hierarchy. As such, strategy expertise is produced as broadly based know-how, ability to make informed decisions, analytical skills and skills to make difficult decisions. On the other hand, when examined from the relational perspective and when paying attention to the ways by which the interviewees position themselves in the local strategy making and how they discuss the strategy making project, a different type of understanding of expertise emerges. As such, an expert is allowed to make mistakes, be insecure, express own opinions, listen to different viewpoints and value conversations with others as important.

An understanding of expertise as a personal characteristic allows for categorising people as those with expertise and those without. In local strategy making the strategy leaders, well educated city councillors, strategy consultants, managers of large companies and researchers are among those who are classified as strategy experts. In contrast, local citizens and city councillors with less education are defined as non-experts in strategy making. This opposition can be deconstructed when *expertise* is understood, not as a personal character, but *as a subject position*. That allows for expert positions even for those who otherwise become defined as non-experts.

The fourth (Eriksson & Lehtimäki 1998) and the fifth (Lehtimäki in press) articles focus on reconstructing the practices of strategy making. Strategy literature, on the one hand, and public discourse on citizenship and direct democracy, on the other, have widely discussed the problem of participation in strategy making. The fourth article discusses the participation problem and proposes that paying attention to the language practices could provide one solution to the participation problem. The fifth article presents *a dialogue strategy* as a new understanding of strategy making. The dialogue strategy reproduces a basic assumption that local reality is being constructed in many stories that may even contradict each other. The attempt in dialogue strategy is to allow for these different stories to be heard in strategy making. The dialogic strategy making criticises the conventions of strategy making which define other understandings of the local reality as less valuable or opinionated information.

Both articles show that multi-voiced strategy making requires willingness of all local actors to examine the narratives that are being reproduced when co-ordinating actions with each other. When attention is paid to language practices, it becomes possible to understand how we relate to each other and co-ordinate our action according to the local strategy story. As a result, it may be necessary to replace old concepts with new ones. For instance, the concept participation may need to be replaced by a concept doing together. Participation connotes an event that is participated. When people are invited to participate they become signified either as active, who participate as requested, or as reluctant, who do not seem very eager to participate but still join in the activity. Participation defines also some as passive. They are those who do not respond to the invitation. Participation is a one directional concept that defines reality single-voicedly. Doing together allows better for each participant to join in according to her or his own presumptions and negotiate the terms of joint action.

Dialogue strategy emphasises the openness of information, attempts to invite varied actors to strategy making, considers spoken strategy as legitimate as written and assumes willingness to appreciate different ways of narrating the world. Such an understanding may require new ways of defining what is considered as strategy making. Currently, it is accepted to note down in the calendar 'One day strategy meeting' but it is not accepted to note down 'Strategy making with Family Muttinen living in the local neighbourhood'. Strategy making is considered as expert activity where only top management participates. However, allowing for other, local, stories to be heard as strategy making could enlarge our understand-

ding of how the city and its future is and could be constructed. The dialogue strategy invites to pay attention to the presumptions of strategy making and to examine, what the presumptions do and which presumptions should or could be changed.

# Lähteet

- Ahonen, Pertti (1997). Poliittinen ja demokraattinen informaatioyhteiskunta Suomessa ja Euroopassa. Teoksessa Kari Stachon (toim.) *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*. Tampere: Gaudeamus. 43 - 67.
- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (1995). Strategic Management as Domination and Emancipation: From planning and process to communication and Praxis. *Advances in Strategic Management*. Vol. 12A, 85 - 112.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (1996). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. London: Sage Publications.
- Andrews, Kenneth R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood.
- Ansoff, Igor (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Anttiroiko, Ari-Veikko (1998). Kunnat tiedon valtateillä. Teoksessa Paavo Hoikka (toim.) *Kunnat 2000-luvun kynnyksellä*. Tampere: TAJU. 277 - 313.
- Aro, Jari (1999). *Sosiologia ja kielenkäyttö*. Acta Universitatis Tamperensis, 654. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Bakhtin, Mikhail M. (1981). *The Dialogic Imagination*. University of Texas Press Slavic Series, No. 1. Austin: University of Texas Press.
- Barry, David & Elmes, Michael (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*. 22 (2), 429 - 481.
- Billig, Michael (1995). *Banal Nationalism*. London: Sage Publications.
- Boje, David M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*. 36 (March), 106 - 129.
- Boje, David (1999). Hegemonic Stories and Encounters Between Storytelling Organizations. *Journal of Management Inquiry*. 8 (4), 20 sivua osoitteessa <http://ehostvgw16.epnet.com/fulltext.asp>.
- Borch, Odd Jarl & Arthur, Michael B. (1995). Strategic Networks Among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology. *Journal of Management Studies*. 32 (4), 419 - 441.
- Borum, Finn (1999). Ascribing Rationales to Concepts: Opening and Closing Windows of Opportunities at a University Hospital. *15<sup>th</sup> Nordic Conference on Business Studies*. 19. - 21.8.1999. Helsinki, Finland: Svenska Handelshögskolan.
- Bowman, Edward H. (1995). Strategy History: Through Different Mirrors. *Advances in Strategic Management*. Vol. 11A, 25 - 45.
- Bracker, Jeffrey (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*. 5 (2), 219 - 224.
- Bryson, John M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

- Burr, Vivien (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London and New York: Routledge.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. England: Gover.
- Burt, Ronald (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Calás, Marta (1992). An/Other Silent Voice? Representing "Hispanic Woman" in Organizational Texts. Teoksessa Albert J. Mills ja Peta Tancred (toim.) *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park: Sage Publications. 201 - 221.
- Calás, Marta & Smircich, Linda (1988). Reading Leadership as a Form of Cultural Analysis. Teoksessa James G. Hunt, Rajaram B. Baliga, Peter H. Dachler ja Chester A. Schriesheim (toim.) *Emerging Leadership Vistas*. Lexington: Lexington Books. 201- 311.
- Calás, Marta & Smircich, Linda (1999). Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions. *Academy of Management Review*. 24 (4), 649 - 671.
- Calori, Roland (1998). Essay: Philosophizing on Strategic Management Models. *Organization Studies*. 19 (2), 281 - 306.
- Castells, Manuel (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume 1: The Rise of the Network Society*. Massachusetts: Blackwell.
- Chia, Robert (1996). The Problem of Reflexivity in Organizational Research: Towards a Postmodern Science of Organization. *Organization*. 3 (1), 31 - 59.
- Cronberg, Tarja (1999). Pohjois-Karjala tietoyhteiskuntaan: alueelliset toimijaverkot ja syrjäytymättömyyden rakentuminen. Teoksessa Päivi Eriksson ja Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi, 215 - 230.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1995). Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies. *Organization*. 2 (1), 11 - 33.
- Czarniawska, Barbara (1997). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, Barbara (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Qualitative Research Methods Series 43. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Czarniawska, Barbara (1999a). *Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, Barbara (1999b). Is It Possible to Be a Constructionist Consultant? On the complex relation between the logic of theory, the logic of practice and the logic of representation. *15<sup>th</sup> Nordic Conference on Business Studies* 19. - 21.8.1999. Helsinki, Finland: Svenska Handelshögskolan.
- Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996). Travels of Ideas. Teoksessa Barbara Czarniawska & Guje Sevón (toim.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Dachler, H. Peter & Hosking Dian-Marie (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. Teoksessa Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler ja Kenneth J. Gergen (toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Ashgate, 1 - 28.

- Deetz, Stanley (1996). The positioning of the research in studies of organizations: De-Hatching Literary Theory. *Journal of Management Inquiry*. 5 (4), 5 sivua osoitteessa <http://ehostvgw16.epnet.com/fulltext.asp>.
- Dent, Mike (1995). The New National Health Service: A Case of Postmodernism? *Organization Studies*. 16 (5), 875 - 899.
- Dunford, Richard & Palmer, Ian (1996). Metaphors in Popular Management Discourse: The Case of Corporate Restructuring. Teoksessa D. Grant ja C. Osrick (toim.) *Metaphor and Organization*. London: Sage Publications.
- Easton, Geoffrey & Araujo, Louis (1996). Networks in Socioeconomic Systems: A Critical Review. Teoksessa Dawn Iacobucci (toim.) *Networks in Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications. 63 - 107
- Eden, Colin (1996). The stakeholder/collaborator strategy workshop. Teoksessa Chris Huxham (toim.) *Creating Collaborative Advantage*. London: Sage Publications. 44 - 56.
- Engeström, Ritva (1999). *Toiminnan moniäänisyys. Tutkimus lääkärinvastaanottojen keskusteluista*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Eriksson, Päivi (1999a). ...on aika tehdä lopullinen ratkaisu... Strateginen johtaminen ja osallistuminen tietoyhteiskunnan kaupungeissa. Teoksessa Päivi Eriksson ja Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi. 32 - 52.
- Eriksson, Päivi (1999b). Strategia paikallisena käytäntönä. Kaupungin virkamiesten strategioita. *Hallinnon tutkimus*. 18 (4), 301 - 311.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (1998). Strategic Management of the Local Information Society - a Constructionist Perspective on the Production and Evaluation of Strategy Documents. *Hallinnon Tutkimus*. 17 (4), 290 - 301.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (painossa) Strategy rhetoric in city management. How do the presumptions of classic strategic management live on? *Scandinavian Journal of Management*.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fiol, C. Marlene (1990). Narrative Semiotics: Theory, Procedure and Illustration. Teoksessa Anne Sigismund Huff (toim.) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley and Sons. 377 - 402.
- Forester, John (1999). *The Deliberative Practitioner. Encouraging Participatory Planning Process*. Cambridge: MIT Press.
- Gabriel, Yiannis (1998). Same Old Story or Changing Stories? Folkloric, Modern and Postmodern Mutations. Teoksessa David Grant, Tom Keenoy ja Cliff Osrick (toim.) *Discourse + Organization*. London: Sage Publications. 84 - 103.
- Gergen, Kenneth (1990). Textual Considerations in the Scientific Construction of Human Character. *Style*. 24 (3), 15 sivua osoitteessa <http://ehostweb13.epnet.com/fulltext.asp>.
- Gergen, Kenneth (1994). *Realities and Relationships. Soundings in Social Construction*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gergen, Kenneth (1995). Relational theory and the discourses of power. Teoksessa Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler ja Kenneth J. Gergen (toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Ashgate. 29 - 49.

- Gergen, Kenneth & Thatchenkery, Tojo (1996). Organization science as social construction: Postmodern potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*. 32 (4), 22 sivua osoitteessa <http://ehostweb13.epnet.com/fulltext.asp>.
- Gibb, Alan & Scott, Mike (1985). Strategic Awareness, Personal Commitment and Process of Planning in the Small Business. *Journal of Management Studies*. 22 (6), 597 - 629.
- Granovetter, Mark (1992). Problems of Explanation in Economic Sociology. Teoksessa Nitin Nohria ja Robert Eccles (toim.) *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. USA: Harvard Business School Press. 25 - 56.
- Grant, David & Keenoy, Tom & Oswick, Cliff (1998). Introduction: Organizational Discourse: Of diversity, dichotomy and multi-disciplinarity. Teoksessa David Grant, Tom Keenoy ja Cliff Oswick (toim.) *Discourse and Organization*. London: Sage Publications. 1 - 13.
- Griffiths, Ron (1998). Making Sameness: Place Marketing and the New Urban Entrepreneurialism. Teoksessa Nick Oatley (toim.) *Cities, Economic Competition and Urban Policy*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.. 41 - 57.
- Hall, Stuart (1992). The West and the Rest: Discourse and Power. Teoksessa Stuart Hall ja Bram Gieben (toim.) *Formations of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Hamel, Gary & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hannan, Michael & Freeman, John (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Haraway, Donna (1991). *Simians, Cyborgs and Women. The Reinvention of Nature*. New York: Routledge.
- Hardy, Cynthia (1995). Managing Strategic Change: Power, Paralysis and Perspective. *Advances in Strategic Management*. Vol 12B, 3 - 30.
- Harvey, David & Haraway, Donna (1995). Nature, politics, and possibilities: a debate and discussion with David Harvey and Donna Haraway. *Environment and Planning D: Society and Space*. Vol. 13, 507 - 527.
- Hatch, Mary Jo (1996). The Role of the Researcher. *Journal of Management Inquiry*. 5 (4), 16 sivua osoitteessa <http://ehostvgw14.epnet.com/fulltext.asp>.
- Healey, Patsy (1995). Discourses of Integration: Making Frameworks for Democratic Urban Planning. Teoksessa Patsy Healey, Stuart Cameron, Simin Davoudi, Stephen Graham ja Ali Madani-Pour (toim.) *Managing Cities. The New Urban Context*. Chichester: John Wiley & Sons. 251 - 272.
- Healey, Patsy (1997). *Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies*. London: MacMillan Press Ltd.
- Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Kakkori, Leena (1999). ”Ja tämä tarina on tosi...” Narratiivisen totuuden ongelmasta. *Tiedepolitiikka*. 24 (4), 39 - 52.
- Hekman, Susan (1990). *Gender and Knowledge. Elements of a Postmodern Feminism*. Cambridge: Polity Press.
- Hodgetts, Richard M. (1999). A Conversation with Michael E. Porter: A 'Significant Extension' Toward Operational Improvement and Positioning. *Or-*



- ganizational Dynamics*. 28 (1), 24 sivua osoitteessa <http://heostweb13.epnet.com/fulltext.asp>.
- Hosking, Dian-Marie (1995). Constructing power: Entitative and relational approaches. Teoksessa Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler ja Kenneth J. Gergen (toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Ashgate, 51 - 70.
- Hussey, David (1998). *Strategic Management. From theory to implementation*. Fourth Edition. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Huxham, Chris (1996). Collaboration and Collaborative Advantage. Teoksessa Chris Huxham (toim.) *Creating Collaborative Advantage*. London: Sage Publications, 1 - 18.
- Hyvärinen, Matti (1994). *Viimeiset taistot*. Tampere: Vastapaino.
- Häkli, Jouni (1993). Tiedon poliittinen maantiede - Ajatuksia käsittämisen konkreettisuudesta. *Alue ja Ympäristö*. 22 (2), 20 - 31.
- Häkli, Jouni (1997). Näkyvä yhteiskunta. Kansalaiset ja kaupunkisuunnittelun logiikka. Teoksessa Tuukka Haarni, Marko Karvinen, Hille Koskela ja Sirpa Tani (toim.) *Tila, Paikka ja Maisema. Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen*. Tampere: Vastapaino. 37 - 52.
- Iacobucci, Dawn (toim.) (1996). *Networks in Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications. xiii - xx.
- Jensen, Rolf (1999). *The Dream Society. How the coming shift from information to imagination will transform your business*. New York: McGraw-Hill.
- Jokinen, Arja (1999a). Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 37 - 53.
- Jokinen, Arja (1999b). Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 126 - 159.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1993). Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino. 75 - 108.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1996). *Merkitykset ja vuorovaikutus. Poimintoja asunnottomuuspuheiden kulttuurisesta virrasta*. Acta Universitatis Tampereensis. Ser. A, Vol. 510. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1999). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 54 - 97.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero (1993). Diskurssiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino. 17 - 47.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999) (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, Kirsi (1999). Tutkijan positiot. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 201 - 232.
- Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999). Kymmenen kysymystä diskurssiana-

- lyysistä. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 233 - 252.
- Karlsson, Fred (1977). *Johdatusta yleiseen kielitieteeseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Karvonen, Erkki (1997a). *Imagologia. Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kritiikkiä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Karvonen, Erkki (1997b). Kohti relationaalista tietokäsitystä. Teoksessa Kari Stachon (toim.) *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*. Tampere: Gaudeamus, 171 - 204.
- Kasvio, Antti & Nieminen, Ari (1999). *Kilpailu työstä*. Tampere: TAJU.
- 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, Morgan (1996). 'The best is yet to come?': The quest for embodiment in managerial work. Teoksessa Collinson, David L. ja Hearn, Jeff (toim.) *Men as managers, managers as men. Critical perspectives on men, masculinities and managers*. London: Sage. 78 - 98.
- Kerfoot, Deborah & Knights, Morgan (1998). Managing Masculinity in Organization. *Contemporary Organizational Life: A 'Man'agerial Project. Organization*. 5 (1), 7 - 26.
- Keso, Heidi (1999). *Suomalaisen lentokoneeteollisuuden sankarit ja konkarit. Osaamisen diskursiivinen rakentuminen*. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 9. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kilduff, Martin & Mehra, Ajay (1997). Postmodernism and Organizational Research. *Academy of Management Review*. 22 (2), 453 - 481.
- Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi (toim.) (1996). *Työelämän sukupuolistaavat käytännöt*. Tampere: Vastapaino.
- Knights, David (1992). Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management. *Academy of Management Review*. 17 (3), 514 - 536.
- Knights, David & Morgan, Glenn (1990). The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent. *Sociology*. 24 (3), 475 - 483.
- Knights, David & Morgan, Gareth (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*. 12 (2), 251 - 273.
- Komulainen, Katri. (1998). *Kotihiiriä ja ihmisiä. Retorinen minä naisten koulutusta koskevissa elämäkertomuksissa*. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, No. 35.
- Kostiainen, Juha (1999). Kaupunkiseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Markku Sotarauta (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 41 - 74.
- Käkönen, Jyrki (1998). Valtion mahdollista alueiden valtaan. Teoksessa Sakari Hänninen (toim.) *Missä on tässä?* Jyväskylä: SoPhi. 131 - 147.
- Laine, Juhani (2000). *Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen. Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus perheyriksen siirtymisestä monialayhtymän osaksi*. Jyväskylä studies in business and economics 1. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Latour, Bruno (1993). *On Technical Mediation. The Messenger Lectures on*

- the Evolution of Civilization*. Cornell University, April 1993. Institute of Economic Research Working Paper Series. 1993/9.
- Latour, Bruno (1999). On recalling ANT. Teoksessa John Law ja John Hassard (toim.) *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell Publishers/The Sociological Review. 15 - 25.
- Law, John & Hassard, John (1999). (toim.) *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell Publishers/The Sociological Review.
- Lehtimäki, Hanna (1999a). Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. Teoksessa Päivi Eriksson ja Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulokinnat*. Jyväskylä: SoPhi. 53 - 73.
- Lehtimäki, Hanna (1999b). Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa - avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi. *Hallinnon tutkimus*. 8 (1), 286 - 300.
- Lehtimäki, Hanna (painossa). Kohti strategian tekemisen moniäänisyyttä. *Alue ja Ympäristö*.
- Lehtonen, Mikko (1994). *Kyklooppi ja kojootti. Subjekti 1600- ja 1900 - lukujen kulttuuri ja kirjallisuusteorioissa*. Tampere: Vastapaino.
- Lehtonen, Mikko (1998). *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino.
- Leino, Pentti (1987). Kieli ja maailman hahmottaminen. Teoksessa Tommi Hoikkala (toim.) *Kieli, kertomus, kulttuuri*. Helsinki: Gaudeamus. 26 - 51.
- Lewis, Marianne & Grimes, Andrew (1999). Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms. *Academy of Management Review*. 24 (4), 672 - 690.
- Linnamaa, Reija (1999). Kaupunkiseudun kilpailukyvyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Markku Sotarauta (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 41 - 74.
- Lyytikäinen, Pirjo (toim.) (1995). *Subjekti. Minä.Itse. Kirjoituksia kielestä kirjallisuudesta, filosofiasta*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura. 7 - 11.
- Mackay, Hugh (1998). Representations of the Welsh Information Society. Abstrakti julkaistu teoksessa *Abstracts. Crossroads in Cultural Studies. June 28 - July 1, Tampere, Finland*. Series B:39. Department of Sociology and Social Psychology. Finland: University of Tampere.
- Mannermaa, Mika & Ahlqvist, Toni (1998). *Varsinainen tietoyhteiskunta. Varsinaissuomalaisen kommunikaatioklusterin pk-yritysten kilpailukyky, kehitysnäkymät ja työllistävyys tulevaisuudessa*. Helsinki: ESR-julkaisut.
- McCloskey, Donald (1990). Storytelling in Economics. Teoksessa Christopher Nash (toim.) *Narrative in Culture: The Uses of Storytelling in the Sciences, Philosophy and Literature*. London: Routledge. 55 - 22.
- Mills, Sara (1997). *Discourse*. London: Routledge.
- Mintzberg, Henry (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 11, 171 - 195.
- Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry (1996). Managing government governing management. *Harvard Business Review*. May/June96, 74 (3), 9 sivua osoitteessa <http://ehostvgw8.epnet.com/fulltext.asp>.

- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry & Waters, J. (1985). 'Of Strategies, deliberate and emergent'. *Strategic Management Journal*. No. 6, 257 - 272.
- Mir, Raza A. & Calás, Marta, B. & Smircich, Linda (1997). Global technoscapes and silent voices: Challenges to theorizing global cooperation. Teoksessa Jane Dutton ja David Cooperrider (toim.) *The Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*. Thousand Oaks: Sage.
- Moore, J.I. (1992). *Writers on Strategy and Strategic Management*. London: Penguin Books.
- Mäkinen, Marko (1999). *Yhteisöaluepolitiikan periaatteiden teoreettinen erittely ja soveltaminen Suomessa*. Acta Universitatis Tamperensis 691. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nohria, Nitin (1992). Introduction: Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? Teoksessa Nitin Nohria ja Robert Eccles (toim.) *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. USA: Harvard Business School Press. 1 - 22.
- Nohria, Nitin & Eccles, Robert (toim.) (1992). *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. USA: Harvard Business School Press
- Näsi, Juha (1999). Information systems and strategy design. The knowledge creation function in three modes of strategy-making. *Decision Support Systems*. Vol. 26, 137 - 149.
- Oatley, Nick (1998). Cities, Economic Competition and Urban Policy. Teoksessa Nick Oatley (toim.) *Cities, Economic Competition and Urban Policy*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.. 3 - 20.
- Peltonen, Tuomo (1998). *Expatriate Experience and Career: Studies on cross-cultural transfers, modern ordering and the limits of career management in multinational corporations*. Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki: Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A 139.
- Perelman, Chaim (1996). *Retoriikan valtakunta*. Tampere: Vastapaino.
- Pettigrew, Andrew & Whipp, Richard (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Pietiläinen, Tarja (1999a). Tietoteollisuus kaupunkistrategioissa: mahdollisuus naisten yrittämiselle? Teoksessa Päivi Eriksson ja Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi. 74 - 98.
- Pietiläinen, Tarja (1999b). Kaupungin elinkeinostrategian maskuliinisuus - strategisen johtamisen näkymätön sukupuoli. *Hallinnon tutkimus*. 8, (4), 312 - 326.
- Polkinghorne, Donald E. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Abany: State University of New York Press.
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Hampshire: The Macmillan Press Ltd.
- Porter, Michael (1995). The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review*. May/Jun95, 73 (3), 17 sivua osoitteessa <http://ehostvgw12.epnet.com/fulltext.asp>.

- Porter, Michael (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. Nov/Dec98, 76 (6), 14 sivua osoitteessa <http://ehostvgw8.epnet.com/fulltext.asp>.
- Putnam, Linda (1996). Situating the Author and Text. *Journal of Management Inquiry*. 5 (4), 5 sivua osoitteessa <http://ehostvgw3.epnet.com/fulltext.asp>.
- Ridell, Seija (1999a). *Lehti lukijoidensa puntarissa. Aamulehti yleisöryhmän arvioitavana*. Lähiöjournalismiprojektin yleisötutkimuksia 2. Journalismin tutkimusyksikkö, tutkimusraportti. Helmikuu 1999. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ridell, Seija (1999b). Citizen-oriented publicness as a condition for electronic democracy - the case of Locality-project. *CIPA'99 Conference - Citizens and Public Administration in the Information Age: Constructing Citizen-Oriented Society for the Future*. 18 - 20 August, 1999, Tampere, Finland: University of Tampere.
- Ronkainen, Suvi (1999). *Ajan ja paikan merkitsemät. Subjektiviteetti, tieto ja toimijuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Roper, Stephen (1997). Strategic Initiatives and Small Business Performance: An Exploratory Analysis of Irish Companies. *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol. 9, 353 - 364.
- Sarup, Madan (1988). *An Introductory Guide to Post-structuralism and Post-modernism*. Second Edition. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Schendel, Dan (1995). Strategy Futures: What's Left to Worry About? *Advances in Strategic Management*. Vol. 11B, 143 - 188.
- Scott, J. (1991). *Social Network Analysis. A Handbook*. London: Sage Publications.
- Shotter, John (1995). The manager as a practical author: a rhetorical-responsive, social constructionist approach to social-organizational problems. Teoksessa Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler ja Kenneth J. Gergen (toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Ashgate. 125 - 147.
- Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological? *Journal of Management*. 12 (3), 363 - 377.
- Sitra (1998). *Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky. Tietoyhteiskunnan strategisen kehittämisen lähtökohdat ja päämäärät*. Sitra 206. Helsinki: Sitra.
- Smircich, Linda & Stubbart, Charles (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*. 10, (4), 724 - 736.
- Smith, Dorothy (1990). *The Conceptual Practices of Power*. Toronto: University of Toronto Press.
- Sotarauta, Markku (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-alun suunnittelun lähtökohtana*. Finnish society for future studies. Acta Futura Fennica No 6. Jyväskylä: Gummerus.
- Sotarauta, Markku (1999). Strateginen suunnittelu alueellisessa kehittämisessä. Teoksessa Markku Sotarauta ja Reija Linnamaa (toim.) *Etelä-Pohjanmaan strategioita ja kehittämismallia etsimässä. Pehmeä strategia maakuntasuunnittelussa*. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Sentejulkaisuja 2, Tampere: Tampereen yliopisto. 22 - 37.
- Sotarauta, Markku & Kostiainen, Juha (1999). Kaupunkiseudut matkalla tietoyhteiskuntaan. Teoksessa Markku Sotarauta (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

10 - 17.

- Stadler, Felix (1998). The Network Paradigm. Social Formations in the Age of Information. Review Essay. *The Information Society*. 14 (4), 12 sivua osoitteessa <http://www.slis.indiana.edu/TIS/stalder.htm>.
- Stenvall, Jari (1995). *Herrasmiestaidosta asiantuntijatietoon. Virkamiehistön asiantuntemuksen kehitys valtion keskushallinnossa*. Helsinki: Hallinto-historiakomitea ja painatuskeskus.
- Summa, Hilikka (1996). Kolme näkökulmaa retoriikkaan. Teoksessa Kari Palonen ja Hilikka Summa (toim.) *Pelkkää retoriikkaa*. Tampere: Vastapaino. 51 - 84.
- Suoninen, Eero (1997). *Miten tutkia moniäänistä ihmistä?* Acta Universitatis Tampereensis 580. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Suoninen, Eero (1999). Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssi-analyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 17 - 36.
- Tapper, Helena (1999). Globaalin informaatioyhteiskunnan riskit ja mahdollisuudet: kysymyksiä tutkimukselle. *Tiedotustutkimus*. 22 (4), 108 - 113.
- Tuittu, Hannu (1997). *Kaupunkien valtanaamiot. Tutkimus paikallishallinnon valtaportaista suurissa kaupungeissa*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Tuuva, Sari & Uotinen, Johanna (1999). Tiedon valtateiltä kinttupoluille. Teoksessa Päivi Eriksson and Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi. 203 - 214.
- Vaara, Eero (1999). *Towards a rediscovery of organizational politics: Essays on organizational integration following mergers and acquisitions*. Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki: Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A149.
- Vehviläinen, Marja (1999). Naisten tietotekniikkaryhmä: yhteisöllisestä ja paikallisesta kansalaisuudesta. Teoksessa Päivi Eriksson and Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi. 187 - 202.
- Vehviläinen, Marja & Eriksson, Päivi (1999). Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat. Teoksessa Päivi Eriksson and Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi. 7 - 26.
- Volosinov, Valentin (1990). *Kielen dialogisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Waalwijk, Philip & Segaar, Peter (1993). Strategic Management: The key to profitability in small companies. *Long Range Planning*. 26 (2) 24 - 30.
- Wasserman, Stanley & Faust, Katharine (1994) *Social Network Analysis: Methods and Applications*. USA: Cambridge University Press.
- Weick, Karl (1994). Introduction: Cartographic Myths in Organizations. Teoksessa Anne Sigismund Huff (toim.) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Wellman, Barry & Berkowitz, S.D. (1988). (toim.) *Social Structures. A Network Approach*. New York: Cambridge.
- Whittington, Richard (1993). *What is Strategy - and does it matter?* London: Routledge.

# Strategy Rhetoric In City Management

How the presumptions of classic strategic management live  
on?

Päivi Eriksson and Hanna Lehtimäki

**Scandinavian Journal of Management (in press)**

## **Acknowledgement**

We wish to thank Jeff Long, Joel Kuortti and Virginia Mattila for checking the English translations of the Tampere City strategy document and Keijo Räsänen for comments on an earlier draft of this paper. The comments by two anonymous reviewers and Martin Lindell were particularly helpful at a later stage in the revision. We gratefully acknowledge the financial support from Ella and Georg Ehrnrooth Foundation, Foundation for Economic Education and Wihuri Foundation.



## **ABSTRACT**

This article focuses on the cultural and textual (re)production of the taken-for-granted assumptions of orthodox strategic management in city management practice. It is suggested that in order to make sense of the persistence of some of the classic difficulties of strategic management we need to study not only the strategy processes, but also the language practices of the dominant strategy models. By performing a detailed textual analysis of the rhetoric of one particular strategy document, the article shows how strong strategic leadership and hierarchical relationships persist. In addition the analysis illustrates how a paradox called 'participation by command' is produced by combining the classic top-down strategy rhetoric with the new strategy discourse focusing on empowerment, networks and co-operation.

**KEY WORDS:** Strategic management, city management, strategy rhetoric, participation

## 1. Introduction

The purpose of this article is to examine the way in which the well-established presumptions of strategic management are effectively (re)produced in strategy rhetoric, which, we argue, is a key resource of the strategy process. The article contributes to the study of the cultural and textual production of strategic management by providing evidence of the way the power position of strategic leaders and the legitimacy of hierarchical top-down relationships live on in the Tampere City Strategy document, preserved in the language practices and, in particular, rhetoric.

We join the scholars who have pointed out the importance of examining the taken-for-granted assumptions of the dominant strategic management discourse, with a view to improving our understanding of the successes or failures of strategy-making (e.g. Knights and Morgan, 1991; Wilson, 1992; Whittington, 1993; Mintzberg, 1994; Alvesson & Willmott, 1996). We look upon strategy rhetoric as a cultural product on which the strategy-makers draw, because the rhetoric is regarded as effective and convincing. In strategy processes the dominant strategy rhetoric - which can be found in many textbooks, research reports and articles - is taken as self-evident and legitimate, and it is used without questioning the preassumptions on which it is built.

Critical voices in strategic management studies have suggested that one of the problems of the classic model of strategic management is that the monopoly of (top) management in decision-making is taken as a self-evident and natural starting-point for strategy processes (e.g. Knights and Morgan, 1991; Alvesson and Willmott, 1996). It has also been argued that the management-centred approach to strategic management turns strategy-making into an élitist process, in which a lot of creativity is lost due to the exclusion from the process of young people, women and newcomers (Hamel 1997, p. 86; see also Prahalad, 1997).

Current strategy literature reveals a number of attempts to demolish the (top) management-centred model and to develop alternative models of strategy-making with greater emphasis on participation and co-operation between managers, employees and stakeholders (e.g. Bourgeois and Brodwin, 1990; Huxham, 1996; Hamel, 1997; Covey, 1997). Over the past decade we have witnessed a growing tendency to talk about autonomy, empowerment, self-organisation and learning (e.g. Stacey, 1993; Nonaka, 1994; Gibson, 1997). However, it is not uncommon that attempts to install alternative models of strategy-making in organisations

still build on, and reproduce, existing hierarchical relationships between the strategic leaders and the other actors. Such efforts produce a paradoxical situation whereby the leader(s) tell their followers that they should join the strategy-making process, while at the same time the leaders retain the right to decide what counts as 'good' co-operation and how it should proceed (Wilson, 1992, p. 14; Mir et al., 1997). Following Kanter (1983, p. 244) we describe this paradox as 'participation by command'.

We suggest that part of the reason for the emergence of the 'participation by command' paradox is that neither strategy literature nor strategy practice seriously challenge or analyse the way in which the central presumptions of strategic management live on in strategy texts. The persistence of many difficulties in strategic management - problems of implementation, participation and commitment for instance - is reinforced by the lack of research into the nature of the textual and cultural conventions whereby the management-centred model is produced and re-produced over and over again.

In this article we emphasise the importance of systematic efforts to tackle this gap in research, in order to improve our understanding of the problems of strategic management. Ignoring the gap can easily lead to confusing situations, in which attempts are made to develop an open and democratic strategy process, at the same time that a top-down hierarchy is effectively reconstructed by drawing on orthodox language practices represented by the classic rhetoric of strategic management. This is the case in the Tampere City Strategy document that we have studied.

## **2. The production of strategic management models through rhetoric**

### *2.1. Language practices*

Language practices have the power to move strategy-making and strategy evaluation in a certain direction and to marginalise or exclude alternative options. Labelling certain activities as *strategic management* brings in a number of management tasks such as establishing teams to prepare external and internal analyses, appointing specialist managers or staff for strategic planning, formulating visions, values, goals and means, preparing a written strategy document etc. Consequently, naming a set of activities as *strategic management* makes these activities relevant and

gives people a legitimate reason to spend their time on them (cf. Eriksson and Lehtimäki, 1998a).

In our perspective, language is constitutive of social practices and conventions (Berger and Luckman, 1994; Thompson, 1984), and is thus much more than a system of signs (Fairclough, 1997, p. 53). According to Bourdieu (1991; Bourdieu and Wacquant, 1992), language has practical consequences for the speakers or the writers. Actor groups (e.g. professional, ethnic, political) can differentiate themselves from others by their language. Language practices create meanings and are able to position actors within a certain field by means of rhetoric. The value of a specific type of language is measured on the market targeted by a speaker's speech.

When a certain type of language is widely accepted and used among actors, it is considered legitimate. Legitimate language is closely linked to power in the sense that it is able to reproduce power relationships by providing a commonsense understanding of reality. In contrast to this, the value of all other languages, apart from the dominant one, is reduced. Consequently, we take language and its ability to produce meaning (cf. Hall, 1997; Deez, 1986; Watson, 1995) seriously in strategy-making. We believe that the language we use when talking and writing about strategic issues does matter, in terms of what we produce as useful, necessary, desirable or self evident.

What makes language-related issues hard to tackle is that the strategy-makers themselves often fail to see any need to consider how they construct a specific world in their speech and writings, or how this process may produce surprising consequences such as mistrust, non-commitment or passive behaviour among those who are given a position as followers or subordinates in strategy texts.

## *2.2. Strategy rhetoric and strategic issues*

It is useful to distinguish between the strategic management discourse, specific discursive events and the strategy rhetoric. Knights and Morgan (1991, p. 253) define a discourse 'as a set of ideas and practices which condition our ways of relating to, and acting upon, particular phenomena'. Strategic management discourse is based on the idea that pursuing strategic management and related activities is both productive and desirable in terms of (economic) success. Specific discursive events, i.e. written strategy documents, textbooks and speeches, draw on the strategic management discourse and form part of it. Both the strategic

management discourse and the specific discursive events rely on several rhetorical forms in persuading the audience to accept a certain view of reality.

From the results of earlier research we know that the dominant rhetoric of strategic management – which is to be found in the orthodox or classic approaches to strategy-making - is normative (arguing on grounds of necessity), hierarchical (arguing for the top position of management and experts), technical (arguing for the use of tools and techniques), and rational (arguing for a clear set of rules) (e.g. Whittington, 1993). All these characteristics construct a masculine strategy rhetoric (Knights and Morgan, 1991; Alvesson and Willmott, 1996; Alvesson and Billing, 1997). As in the case of any rhetoric, the classic strategy rhetoric constructs a certain type of social world and leaves out others by invoking arguments such as ‘the responsibility for control and consciousness must rest with the chief executive officer’ (Whittington, 1993, p. 17; see also Mintzberg, 1990: 176).

In conclusion, the strategy rhetoric used by the classical writers in this field (e.g. Ansoff, 1965; Abell, 1979; Porter, 1980, 1985; Hussey, 1998) produces strategy-making as a set of rational techniques and systems focusing attention on the importance of internal and external analyses and on the definition of objectives, goals and means for the future. Types of questions often asked include: ‘Have we chosen the best strategy in terms of profit?’, and ‘How can we measure the achievement of our goals and objectives?’ Whittington (1993, p. 43) suggests that both the Classicists and the Systemicists (e.g. Whitley, 1991) ‘are convinced that it is what top managers think and do that really matters’ - in other words, they acknowledge the idea of deliberate hierarchical decision-making. He continues his analysis by suggesting that ‘the Processualists are not so sure’ about the legitimacy of the top management power.

In the spirit of the processual approach on strategy Mintzberg (1990; 1994) seeks to challenge the legitimacy of top management power by offering two models of strategy-making which, he argues, are different from the classic top-down planning approach. The first one, called ‘the centralised visionary approach’, is entrepreneurial and is associated with strong leaders who do not only formulate strategies, but who are also involved in implementation. The second, called ‘the decentralised learning approach’, is a grassroots model and is related to the bottom-up type of participation in which the implementors formulate strategies (Mintzberg, 1994, p. 287).

In addition to Mintzberg (see also 1978 and 1987), the other scholars with a processual emphasis (e.g. Pettigrew, 1985; Pettigrew and Whipp,

1991) have also challenged the voices of classic strategic management by calling attention to the micropolitics of strategy-making and by asking what are the political processes involved in strategy-making. The processualists emphasise the nature of strategy-making as crafting rather than planning, and they describe strategies as incremental, emerging and disjointed.

Critical scholars of strategy (e.g. Knights and Morgan, 1991; Alvesson and Willmott, 1996), however, argue that the current processual orientations are incapable of moving beyond the management-centred model of strategy-making. Such critics question the orientation of both the classical writers and the processualists, suggesting that we should also ask what are the central presumptions that the strategic management discourse draws on and (re)produces. This self-reflective question seems to us extremely relevant in the context of assessing the viability of the strategic management framework. Hence, we try to go one step further and to ask: How do the taken-for-granted assumptions of orthodox strategic management persist in strategy processes, and in particular in strategy documents, through the textual choices made?

### *2.3. Strategy rhetoric is reality*

Several scholars have emphasised the relevance of textual or cultural approaches in strategic management research. They refer to the study of how meanings are (re)produced in strategy texts (cf. Gahmberg, 1986, 1991; Knights and Morgan, 1991; Watson, 1995; Alvesson and Willmott, 1996; Barry and Elmes, 1997), which is also the focus of the present article. We position ourselves among those who believe that ‘rhetoric is involved in all processes of human communication and reality construction’ (e.g. Billig, 1987; Burke, 1969). Our study thus follows the new rhetoric perspective (Summa, 1996), which means that the analysis is not based on a division between rhetoric and reality. To us, rhetoric is reality. In other words, we analyse strategy documents and their rhetoric as part of reality, with concrete outcomes for the writers and the audience (Alasuutari, 1995; see also Watson, 1995).

We do not suggest that rhetoric and argumentation tactics are the only vehicles whereby reality is constructed in strategy texts. Rather, rhetoric is one language practice among others (e.g. narrative and discourse) through which the taken-for-granted assumptions of strategic management are kept alive in strategy talk. The analysis of rhetoric is

thus one way of throwing light on the often unintentional (re)production of specific types of meaning.

By carrying out detailed analyses of strategy talk, and thereby giving greater visibility to language practises and the way they operate, we get an opportunity to question and perhaps also to change strategy processes in such a way as to involve a set of new and different voices. These include young people, newcomers and women, providing an outlet for their creativity, intuition, emotionality and femininity (cf. Alvesson and Billing, 1997; Hamel, 1997; Prahalad, 1997). Finally, we argue that some changes in language practices are needed, if we want to avoid the construction of hierarchical relationships in strategy talk and to make room instead for the more democratic and communicative bottom-up orientations that seems to be an emerging trend in the current strategy literature (e.g. Mintzberg, 1994; Huxham, 1996; Gibson, 1997).

### **3. Material and methods**

#### *3.1. Strategy documents as research material*

Strategic management research has revealed the problematic aspect of focusing on ‘intended’ or ‘planned’ strategies (e.g. Mintzberg, 1978; 1987), even to an extent that it makes it difficult to justify the relevance and value of written strategy documents. This critical stance towards the production of formal strategic plans (e.g. Mintzberg, 1990; 1994) is valuable, but it could also have a less fruitful side by providing researchers with a reason for undermining, or even ignoring, the potential of written strategy documents to produce material outcomes. The comparison of strategy documents, leading to imitation and the allocation of resources to similar type of activity, is a good example of the potential outcomes of written strategies. From this perspective, it is not surprising to find that the strategy documents of many Finnish cities focus on the same key areas, including information and communication technology (ICT) businesses and internationalisation (cf. Eriksson, 1999).

The point is that the consequences generated by strategy documents are real, and they may have long-term effects regardless of the actual success or failure of the strategies concerned. Hence we see the making of the city strategy as an important management process (Borja and Castells, 1997; Eriksson and Lehtimäki, 1998a). At the same time, strategy-making is an expression of the city management’s efforts to organise, secure and advance their own interests in the development of

the city and to keep the control of future developments (cf. Alvesson and Willmott, 1996, p. 131). The purpose of our textual analysis is certainly not to undermine the relevance of the strategy process: to us, the formulation and ongoing interpretation of strategy texts is an important part of that process.

Thus we want to emphasise that strategy documents should not be dismissed as useless research material, identified as unsuccessful or merely ceremonial, for example. Whether strategy documents are successful or unsuccessful - or ceremonial or non-ceremonial - is not a main issue for textual analysis. In either case the documents are important cultural artefacts. We see the making of the strategy documents as 'action' or 'behaviour' just as much as the other activities usually subsumed under 'implementation' (cf. Alvesson, 1995, p. 61). In conclusion, we suggest that written strategy documents provide an excellent source of naturally occurring data for textual and cultural analysis.

### *3.2. The Tampere City Strategy document*

The research material of this study is a 29-page strategy document, which was an outcome of a strategy process led by the Tampere city management during 1996 and early 1997. The first stages of the process involved individuals and groups from several institutions, and the content of the strategy was developed through teamwork in successive seminars and discussions. Building on the seminar discussions and on the national information society scenarios, a small group of the city staff made a draft of the text which was discussed at the meetings of the City Council and the City Board. With minor changes, the document was then made available to the public on the internet and in print in 1997. The strategy text aimed at a general audience, as can be seen from the amount of commonsense arguments used in the document. The text is also auto-communicative, in the sense that the city management and staff themselves clearly constitute one part of the audience that needs to be convinced about the right direction for the future.

Instead of analysing the rhetoric of the whole strategy text, we have chosen to focus on one of the key areas identified in the document: the development of industrial space for ICT-related business. There were two reasons for this decision. Firstly, industrial or business policy is an increasingly important area in the strategic management of cities worldwide (cf. Borja and Castells, 1997), which means that the



construction of the relationships between the city management, the companies and other related actors has a wider interest. Second, the construction of a strong ICT-field is of major interest to many Finnish cities (cf. Eriksson, 1999), as well as being an important goal for the national Finnish information-society strategies.

The strategy document, which is titled *Information is the Key to the Future. Tampere's Municipal Policy for the 21<sup>st</sup> Century* is divided into two main chapters: *The primary change factors related to city development in Finland and in Tampere* (pp. 2-10) and *The key focus areas in Tampere* (pp. 11-29). The first chapter describes the facts and figures of Finnish society and the city of Tampere, while the second presents the strategic objectives and goals of the city in developing its future.

Two sections in the document focus explicitly on the ICT-field. The first, entitled *Information society* (p. 9) describes the city of Tampere as an expert who understands the changes that are taking place in society. Several sentences in this section give the city a leader position in relation to the citizens. The second section, entitled *Tampere becomes a centre of the information society* (pp. 14-17), is divided into four subsections. The first subsection, *A plan is needed, and an organisation for its implementation*, describes Tampere as the centre of the region. The subsection describes several assets of the city (know-how, educational institutions and culture) that benefit the surrounding geographical district. The assets *lift* the region, they provide *new strength* for the economic activity in the area, they are *a means for securing the development* and they can operate as *fertile soil for new growth*. The second subsection - *Tampere cultural city* - reinforces the message of the first. The third subsection, *Education at the top level and knowledge into production*, deals with the relationship between the city, the education and research institutions, and local business. This subsection portrays the city as a proficient facilitator of education. Several sentences emphasise the need for commitment to the development of educational services. The fourth subsection, *Citizens connected by computer networks*, describes the role of the city in providing communal services for its people. People are described as collectives for whom the city is to provide resources and assets, defined in terms such as *employment* and *opportunities for self-sustained activity*.

### *3.3. Rhetoric analysis*

In performing our rhetoric analysis we ‘unpack’ the strategy document (cf. Fairclough, 1992; Vihinen, 1996). We do not attempt to find the true or original meaning of the text as intended by the author(s). Rather, we focus on the meanings that are constructed in interaction between the readers and the text (Hall, 1997). In our analysis we adopt the position of critical readers who have not been involved in writing the document, but who should be involved in implementing it. Hence our reading represents one alternative interpretation of the text - it is an important one, because of its emphasis on strategy implementation.

Our analysis focuses on three questions. First, who are the individuals, organisations and institutions that are named in the text as actors in the local ICT-field? Second, what types of relationship do the rhetorical forms construct between these actors? And, third, how does the text argue for the legitimacy of the distinctions it makes? In other words, the aim of the analysis is to show how the text conceives and constructs the current and future relationships in the ICT-field (cf. Alasuutari, 1995, p. 65–69).

We started our analysis of the five pages devoted to the ICT-field by studying the argumentation structure of the 95 sentences on those pages. There are several ways of studying the argumentation structure of a strategy text depending on the purpose of the analysis. Huff (1990) offers a good example of the cognitive mapping of arguments. Compared to Huff, our approach focuses more on the cultural rather than the cognitive aspects of language practices.

The first step in our analysis was to categorise the sentences according to whether they make a distinction or claim an association between two or more issues. We found that most of the sentences were associative. We then proceeded to look at whether the sentences 1) were quasi-logical 2) were stating a matter of fact about reality, or 3) constructed the current reality or the future by presenting a deterministic description, a demand or a requirement, or by using a metaphor (Perelman and Olbrechts-Tyteca, 1958/1991 in Koistinen, 1998). It turned out to be rather a difficult task to make accurate distinctions about the argumentation tactics used in each sentence (cf. Koistinen, 1998). However, the above characterisation of the sentences helped us to become familiar with the text to begin with and, later on, to analyse and illustrate the variety of argumentation tactics in Tables 1, 2 and 3.

As a result of our analysis, we identified three rhetorical forms, based on different types of combination in the argumentation tactics. The first

rhetorical form - 'top-down consensus and co-operation'- is rich and varied, combining many argumentation tactics. The second rhetorical form - 'developmental optimism' - constructs the future particularly through the use of metaphors. Finally, the third rhetorical form - 'necessity' - states matters of fact about reality, but also constructs the future with the help of commonsense arguments and by indicating causal relationships. It is important to note that although the three rhetorical forms can be separated from each other analytically, they do not constitute a fixed typology of cases that could be used to classify all the sentences in the text into exclusive categories. Rather, each sentence of any text may be based on several argumentation tactics, and may also employ rhetorical forms outside the strategy discourse.

In the next section we present the results of our close reading of the text, and elaborate the analysis of twenty sentences in greater detail (Tables 1, 2 and 3). As well as offering detailed illustrations of our material and the analysis, we have also sought other means to increase the trustworthiness of our findings. First, we engaged two researchers to look into the textual analysis. Second, we reviewed previous research on strategy texts (cf. Alvesson and Willmott, 1996) and on political-administrative texts (cf. Stenvall, 1997; Suojanen, 1997), both of which give evidence of finding similar types of rhetoric in other related texts. Third, we discussed our findings with a variety of audiences, including some of the strategy-makers who have given us valuable feedback. This will be discussed at the end of the article.

## 4. The three rhetorical forms constructing the local ICT-field

### 4.1. *The City Strategy in its context*

Bourdieu's (1984) field metaphor is helpful in describing both the industrial space for information and communication technology and its context, which thus represents a social setting in which individuals and institutions struggle for position. Bourdieu emphasises the importance of analysing fields in terms of their relationships to the field of power, which is a source of hierarchical power relations structuring all other fields (Bourdieu and Wacquant, 1992). The field of power consists of the élite of social groups from other fields, such as the top managements of companies and well-established institutions. In Tampere the city management is one of the key actors in the local field of power.

Other powerful groups, many of which were involved in writing the Tampere City Strategy document, include leaders of the neighbouring communities, the top managements of large companies, the heads of the two Tampere-based universities, the local leaders of the political parties and the heads of the various economic service organisations, such as the Chamber of Commerce. The influence of these actors is based on their hierarchical position within their own organisations, which are well-established and respected institutions.

In Finland, issues relating to the information society, including the development of the ICT-field, are among the central themes. Policy-makers are active in using the strategy as a tool for shaping the future, and strategy-making among local policy-makers (e.g. cities and regions) is seen as an important and influential activity. A lot of money and ample resources are consequently allocated to the local strategy processes (cf. Borja and Castells, 1997). In keeping with the increasing attention paid to the development of the information society in the national and international contexts, the city of Tampere published a City Strategy programme in the spring of 1997.

Tampere, which is the third largest city in Finland is an old industrial centre that has been subject to economic problems ever since the late 1970s. The city originally grew up around the textile, the pulp and paper, and the metal industries. The red brick buildings of these companies in the city centre were abandoned after their operations were moved to other sites. The early 1990s were economically difficult in Finland, and Tampere also faced severe unemployment problems. Consequently, the city has been active in promoting business outside the traditional heavy industries. It aims to become a *knowledge-intensive city* by creating new

jobs particularly in ICT-related business. With this approach, the local ICT-field is growing fast and already includes a variety of companies ranging from large multinational ICT-companies (Nokia and ICL) to medium-sized and small hardware, software and content-ware companies (cf. Eriksson and Lehtimäki, 1998b). The following sections offer a close reading and interpretation of how three specific rhetorical forms construct the relationships in the local ICT-field and between the ICT-field and the city.

#### *4.2. The rhetoric of top-down consensus and co-operation*

The analysis of the sentences in Table 1 show how the rhetoric of ‘top-down consensus and co-operation’ is built up and how it leans on a combination of several argumentation tactics. The first section of Table 1 demonstrates how the elements of top-down consensus are produced, while the second section focuses on the construction of top-down co-operation as part of the rhetoric. In Tables 1, 2 and 3 a number at the end of each sentence refers to the sequence of the sentences in the original text.

The rhetoric of ‘top-down consensus and co-operation’ leaves little doubt as to who are the key actors in the local ICT-field, and what their roles are. The rhetoric positions the city of Tampere at the geographical centre of a series of circles: *the surrounding district (Pirkanmaa), Western Finland, Finland, the European Union and the leading industrial nations*. The local ICT-field is constituted as a stage for the following collective actors: the city of Tampere, the neighbouring municipalities, the educational institutions, the local culture, the ICT-industry and the citizens of Tampere. The positions of these actors within the ICT-field and their relationships to each other are represented as being well-defined and unproblematic.

Table 1

The rhetoric represents the city as an expert with the ability, the competence and the knowledge required for providing a shared and jointly accepted vision for the future. The other actors are positioned as followers who are assumed to adopt the vision and to join the city management in realising it. Sentences in Table 1 show that the

deterministic and precise identification of the actors – who they are, and what they need to do – is what constitutes the position of the city as an authority which can tell the others what the goals are and how they can be achieved. Thus the rhetoric produces a top strategic leader position for the city, and follower roles for the other actors, by assigning the city the role of *provider* and positioning it at the *centre* of the surrounding geographical district. The argumentation relies on commonly accepted values such as *independent activity*, *self-service* and *participation*. These are culturally shared social norms, which do not require any reasoning to back them up, and which the text can effectively use in presenting the vision of the future as a fact (cf. Juhila, 1993, p. 172).

We suggest that it is possible to read particular meanings into concepts such as *co-operation* and *networking* in this textual context (cf. Alajoutsijärvi et al., 1998). The rhetoric of ‘top-down consensus and co-operation’ gives hierarchical, authoritative and deterministic meanings to the network metaphor and to the related verbs such as ‘networking’ and ‘co-operating’ that often appear in this strategy document. Various types of co-operative relationship as well as institutional networks and computer networks are used as key resources by the ‘top-down consensus and co-operation’ rhetoric in this text. Several sentences (e.g. sentences 34, 24, 69 in Table 1) can be seen as constituting *networks* as instruments for the city in working towards the goals that have already been decided. Rhetoric thus represents networks as means that can be used by the strategy-maker to ‘*create consensus*’ and to ‘*institute co-operation*’ among the other actors. Hence the argumentation relies on commonly accepted values in Finnish society, such as *consensus* and *co-operation*. These are culturally shared social norms, which do not require any reasoning to support them and which the text can effectively use in presenting the vision of the future as a fact (cf. Juhila, 1993, p. 172).

#### 4.3. *The rhetoric of necessity*

The rhetoric of ‘necessity’ relies on normative and demand-making statements, with key words such as *has to* and *must be*. These focus attention on the way the position of *a knowledge city* will be achieved by the way of developing the ICT-field (see Table 2). The normative and deterministic tone of several statements constitute behavioural guidelines for the other actors (the followers) in the ICT-field. For example, the educational institutions are given instructions about how to develop their operations in a manner that meets the needs of local companies (see

sentences 59 and 84 in Table 2). The sentences describe the future characteristics of *the knowledge city* in terms of goals, which are delineated as being commonly accepted and shared among the actors.

## Table 2

The terms *require* and *demand* are the other key resources of the rhetoric of ‘necessity’. In legitimising the number of demands and requirements, the text uses two argumentation tactics, which are related to each other. The first one is based on a commonsense understanding that effectively rules out any potential alternatives (cf. Juhila, 1993, p. 164). The second argumentation tactic constructs causal relationships not only between easily acceptable issues such as the speed of change and renewal in work and business life, and the provision of educational services (sentence 58 in Table 2), but also between more surprising elements of future development such as the extensive supply of culture and the development of high-tech production (sentence 52).

The deterministic tone of the statements concerning the current and future events provide a rational basis for the single-voiced demands. In other words, the demands in the text are produced as a natural and self-evident consequence of the given facts and of the cause-and-effect reasoning that is offered in several sentences. By avoiding hesitation and ignoring any possibility of counter-arguments, the rhetoric of ‘necessity’ effectively rules out any alternative voices that might interpret current developments and the future in a different way. As a result, the rhetoric leaves very little room for generating a variety of opinions, or innovative action or critical reflection. This type of argumentation tactic, which relies on (rational) facts, is typical in situations where a problematic or uncertain matter is being dealt with (cf. Juhila, 1993, p. 164). In this case, what is problematic and uncertain is the current development and future expectations in and around the city of Tampere.

#### 4.4. *The rhetoric of developmental optimism*

The rhetoric of ‘developmental optimism’ is rather persuasive, being imbued with deterministic but highly optimistic arguments invoking *change* and *development*, which are the key words of this rhetoric. The rhetoric is clearly one-dimensional and speaks with one voice - the strategy-maker’s voice - which in this case is the voice of the city of Tampere. The city knows how things are and it tells the others, who are positioned as followers, that there is little scope for hesitating about the future direction. Hesitation is present only when the text describes the current phase of change, and explains what it holds for the citizens of Tampere. On the one hand *the industrial society is turning into information society relatively fast*, and *the explosion of information utilisation changes the traditional structures of society in vital ways* are sentences that construct change as revolutionary rather than incremental; on the other hand we hear that the revolution *is just beginning*. In other words the rhetoric is not very clear about how far we have advanced into the information society at the present time.

Table 3

The rhetoric of ‘developmental optimism’ constructs a very positive vision of the future of the city and its surrounding area. The sentences develop an important argument, namely that the old industrial Tampere is a construction of the past and the new knowledge-intensive Tampere is a shared dream of the future that can be achieved under the leadership of the strategy-makers. The development of ICT-related activities is offered as the main vehicle whereby rapid renewal, i.e. the shift from the past to the future, can be achieved (see sentences 13 and 18 in Table 3). The argumentation structure is based on the assumption that there is solid agreement about what is a desirable course of events for all the actors in Tampere area.

This rhetoric relies on a combination of argumentation tactics including the use of metaphors and causal relationships in constructing the future. The optimistic character of the rhetoric draws on organic metaphors such as *create*, *arise* and *birth*, which construct the future of the city of Tampere (see sentences 18, 79 and 16). Wording, such as *will become* and *will increase* strengthen the future orientation of the



arguments. Overall, the argumentation tactics reproduce the following cultural beliefs: *change* and *development* are related to positive outcomes, increase is better than decline, and more is better than less. The statements made about *change* and *development* produce the idea that the future is always better than the present (cf. Lakoff and Johnson 1980, p. 22-24).

## 5. The making of strategic leadership

### 5.1. The hierarchy of relationships within the local ICT-field

Our analysis illustrates how the Tampere City Strategy text constitutes a hierarchical structure for the local ICT-field by way of three forms of rhetoric. According to our analysis the hierarchical structure of the ICT-field can be divided into three levels (see Figure 2). First, the city of Tampere is at the top: it has the experience and competence to plan for the future of the whole Tampere Region. Second, the institutional actors (e.g. neighbouring municipalities, educational institutions and the ICT-companies) and the distinctive culture of the city are in the middle of the pyramid. These are allotted follower positions and their role is to adjust to the expert vision and to behave accordingly. Third, collectives of people (e.g. students, adult population and citizens) are at the lowest level of the hierarchy. These are passive actors who need to be provided with resources and services by the city. In a way, which according to Kotter (1997, p. 169) is typical of the strategy processes of successful companies, the text constructs the identity of the city as the strategic core, which is surrounded by followers whose understanding is comparatively limited.

#### Figure 1

The description of the roles of the ICT-companies recurs throughout the strategy text. Collective terms such as *local information industry* and *commercial life* signify the ICT-businesses. Small ICT-companies are not present in the text, nor do they have any chance to voice their goals or visions. The largest companies are positioned as *important elements of co-operation* and are given a central role in *improving the well-being of the area*. Furthermore, the large companies are *making it possible for the*

*city to become the central knowledge city in Finland and a significant centre for information technology in Europe.* Overall, ICT-businesses are represented as collectives that are important instruments for the city in achieving its future success. Consequently, the ICT-businesses are constituted as the providers of benefits for the city, for example new jobs and a reputation as a dynamic city.

A starting-point for our analysis is that the rhetoric of a text cannot be separated from what we call 'reality'. Rhetoric is reality, and it has good potential for being materialised in several ways. Consequently, the hierarchical pattern of the strategy text makes certain expectations and demands toward the others seem natural. The rhetoric of 'top-down consensus and co-operation', supported by the rhetoric of 'necessity', makes it appear self-evident that the city has the right to make demands on the educational institutions and on the citizens, for instance. On the other hand, the text also gives the ICT-companies the right to make demands on the educational institutions and on the city itself.

The rhetorical forms that we have analysed expose the contradictory and paradoxical nature of this strategy text beyond the use of specific words or vocabularies. In (re)producing both the hierarchical pattern of action and the positive nature of inevitable change, the forms of rhetoric of the text produce a contradiction regarding the expected prerequisites for the future development of the ICT-field. On the one hand, the rhetoric reproduces the top-down hierarchical relationships within the ICT-field as stable and perduring. On the other hand, the rhetoric of 'developmental optimism' constitutes *change* as a self-evident attribute and an urgent demand imposed on all the other actors in the ICT-field except the strategic leader - the city.

Not surprisingly, this strategy text is based on argumentation tactics that are also characteristic of the political and administrative discourses (cf. Stenvall, 1997; Suojanen, 1997). As is typical of the classic strategy discourse and the political and administrative discourses, the text is imbued with normative talk (cf. Alvesson and Willmott, 1995), which we call the rhetoric of 'necessity'. Furthermore, the text draws on and reproduces the rhetoric of 'developmental optimism' that is present in the political administrative and the information society discourses also (cf. Stenvall, 1997 and Aro, 1997, p. 32, respectively).

## 5.2. *Participation by command*

*Participation* and *open strategy process* talk are much used resources in the current strategic management discourse (cf. Bennis, 1997, p. 160; Hamel, 1997, p. 86; Kotter, 1997, p.167; Prahalad, 1997, p. 70). The Tampere City Strategy text provides valuable evidence of a current paradox in strategic management and, particularly, on the reproduction of this paradox. The point is that when used within the top-down frame of classic strategic management, concepts such as *participation*, *co-operation* and *networking* are easily given hierarchical meanings that construct the monopoly of the strategic leader(s) over strategic decisions. This means that it is the strategic leader(s) who have the right to say who are capable and are allowed to *participate*, *network* or *co-operate* and how these activities should be appropriately undertaken (cf. Mir et al., 1997). We call this paradox 'participation by command'. As we have shown the paradox of 'participation by command' is clearly evident in the Tampere City Strategy and it seems to be present in several other national and local strategy texts that we have studied as well (cf. Eriksson, 1998; Eriksson and Lehtimäki, 1997; Eriksson and Lehtimäki, 1999).

It is by no means surprising to find that a strategy text constitutes a hierarchical structure, in which the strategy formulator is positioned above other actors. Indeed, in some organisations this may be taken as self-evident. It is also understandable that a writer possessing political-administrative power and a well-established position within the field of power (cf. Bourdieu, 1984; 1991), is positioned at the top of a hierarchy. However, we may still ask two questions. First, is the construction of strong strategic leadership and top-down hierarchical relationships what the city management and the stakeholders of the city were aiming? While the city management and staff are talking and writing publicly about *an open strategy process*, our guess is that their answer to this question might be 'no'. Second, do the city management and the city stakeholders know how the presumptions of classic strategic management persist in the strategy text, and how they produce the top-down pattern of strategy-making? We suggest that the answer to this question might also be 'no'.

## 6. Discussion and conclusions

### 6.1. *The textual reproduction of the management-centred model of strategic management*

The strategy text that we analyse in this article produces a deterministic and demanding single-voiced documentation of the future development of the city of Tampere and the local ICT-field. The rhetoric of 'top-down consensus and co-operation' produces a strong leader position for the city and passive follower positions for the other actors by representing the city as the *centre* of the surrounding geographical district and by assigning the city the role of a *provider*. The rhetoric of 'necessity' relies on normative and demanding common sense statements, and it constructs the future through goals that are taken to be shared in common by the actors. By legitimising the various demands and requirements, this rhetoric rules out any potential alternatives. The rhetoric of 'developmental optimism' is imbued with deterministic but highly optimistic arguments built on organic metaphors. Overall, the organisation and management-related meanings produced by the Tampere City Strategy have many points in common with the aspects criticised by Hamel (1997, p. 86) as 'élitist strategy-making', and with what Kotter (1997, p. 167) calls 'change-anchoring cultures' in which management has an 'inward focus' and 'a lot of self interest'.

Johnson and Scholes (1997, p. 219-223) introduce the concept of *cultural web* to describe how a set of cultural artefacts can offer clues about the taken-for-granted assumptions in an organisation. We also see the strategy document as a cultural artefact, the study of which can certainly tell us a lot about the central assumptions. Johnson and Scholes (p. 220) provide a list of questions that can be used for analysing the *cultural web* and the basic assumptions. Our analysis focuses on one particular issue on this list, namely the power structures that are constructed in the strategy text.

By exposing the way power structures - such as strategic leadership and top-down hierarchical relationships - are produced by means of language practices, we accomplish two goals. On the one hand, we are able to bring the often unintentional production of hierarchical relationships into focus in the discussion, and on the other we are able to make room for alternative patterns of action, such as constituting more open, democratic and innovative relationships between the actors. Finally, we offer an illustration of the usefulness of written strategy

documents as relevant sources of data for the textual and cultural analysis of strategy-making.

Several authors in the field of strategic management point out that the practice of strategic management suffers from putting too much emphasis on (top) management and assigning them too much power as the experts of strategy-making (e.g. Mintzberg, 1994; Hamel, 1997; Kotter, 1997; Prahalad, 1997). Rarely, however do the students of strategic management analyse the way the practices of strategic management, centred on the leadership of top management, are reproduced over and over again in everyday strategy-making. Further, there are hardly any detailed studies of how the cultural models of strategic management - the management-centred model, for example – are kept alive in language-related processes such as rhetoric. There are of course other textual conventions whereby the top-down orientation may be reproduced. We have studied the narrative structure of the Tampere City Strategy, for instance, which supplies further evidence of the construction of top-down hierarchy and authoritarian strategic leadership (e.g. Eriksson and Lehtimäki, 1997).

This article's contribution to strategic management literature has been to supply evidence of how the rhetoric of a strategy text (re)produces the classic management-centred strategy model - which, we suspect, may not have been the purpose of the strategy-makers. As part of our research we have also held interviews with the local strategy-makers and have asked them about their conception of strategic leadership – something that the interviewees had not expected, perhaps because the positive value of such leadership is seen as natural and self-evident, and thus not susceptible to analysis. Any questions from the interviewer about the democratic aspects of strategic management were met by long and detailed comments about just how democratic the strategy processes already are. These interview experiences suggest that the strategy-makers fall back on the dominant rhetoric unintentionally rather than intentionally.

One reason why the writers of the Tampere City Strategy document draw so heavily on the rhetoric of classic strategic management could be that this rhetoric is appealing and convincing to the political-administrative strategy-makers in the public-sector context. The classic strategy rhetoric has several points in common with the rhetoric of city policy-making and community planning, which are resources used extensively in the management of cities and communities (cf. Borja and Castells, 1997). Another possibility - perhaps related to the first - could be that the masculinity of the classic model catches the interest of city

managements (cf. Alvesson and Billing, 1997). Both these issues call for further examination.

## 6.2. *Three lessons or more...*

There are three lessons to be learnt from this article. First, that strategy-making practices are difficult to change unless greater attention is paid to the taken-for-granted assumptions of strategic management. For example, when the strategy model is based on a hierarchy of leaders and followers, it should not come as a surprise that participation and collaboration on a network or organisation-wide scale is difficult. Second, an analysis of the way certain conceptions persist turns the spotlight on language practices and textual conventions of strategy-making. As well as in physical artefacts, the taken-for-granted assumptions live on in strategy talk, which is a rarely researched resource of the strategy process. Third, rhetoric analysis represents one useful avenue that can be followed in studying the argumentation structures of strategy talk. By exposing the argumentation structure of the Tampere City Strategy document, we were able, first, to show how the hierarchical structure of the ICT-field is produced by means of rhetoric and, second, to discuss the ‘participation by command’ paradox in strategy-making.

In light of above discussion, we consider that further studies on the textual (re)production of strategic management theory and practice would be both relevant and useful. It is also important, when focusing on the relationships between the private and the public sectors, to recognise how strategy rhetoric is linked to various other discourses, such as the political-administrative and the information-society discourses. Both the dominant strategy rhetoric and the political-administrative rhetoric are competent in constructing hierarchies (e.g. Knights and Morgan, 1991; Stenvall, 1997; Suojanen, 1997) but weak in producing alternative forms, such as social networks where ‘...everyone has to feel that they are in the center’ (Naisbitt, 1997, p. 214).

Our reading of several national and local strategy documents (Eriksson, 1999; Eriksson and Lehtimäki, 1998a; Lehtimäki, 1999) suggests that these documents are very up-to-date in their use of fashionable words such as *networking*, *co-operation*, *participation* and *commitment*. There may also be a sincere aim on the part of the strategy-makers to promote bottom-up, democratic and open strategy processes. However, a look at the meanings of *networking*, *co-operation* and *participation* in the textual context of these strategy documents shows all

too clearly that they are a far cry from the grass-roots approaches that would be able to produce self-organisation, empowerment and collaborative learning – a few examples of the buzz-words appearing in some recent approaches to strategic management (e.g. Stacey, 1993; Nonaka, 1994; Huxham, 1996; Gibson, 1997).

Finally, we can only conclude that it remains extremely difficult for any organisation member, manager or no, to resist the commonly accepted cultural conventions of strategy talk and to shift their own language practices towards something that ‘has nothing to do with hierarchy’ (Hamel, 1997, p. 88-89). Surely researchers could make more effort to encourage strategy-writers and strategy-makers to be more aware of their own linguistic choices and the consequences of these. However, at the end of the day we may be faced by the question: does the abandoning of hierarchies lead to the sinking of the ship called ‘strategic management’?

## REFERENCES

Abell, D.F. & Hammond, J. S. (1979). *Strategic market planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Alajoutsijärvi K., Eriksson P. & Tikkanen H. (1998). Metaphors and the structuring of the IMP network discourse. In A. Halinen–Kaila and N. Nummela (Eds.) *Interaction, Relationships and Networks: Visions for the Future*. Proceedings of the 14th IMP Conference, Vol. 1 Competitive Papers (pp. 11-30). Turku, Finland.

Alasuutari, P. (1995). *Researching Culture*. London: Sage.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin.

Alvesson, M., (1995). *Cultural Perspectives on Organisations*. Wiltshire: Cambridge University Press.

Alvesson, M. & Billing, Y. (1997). *Understanding Gender in Organizations*. London: Sage.

Alvesson, M. & Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. London: Sage.

Aro, J. (1997) Tietoyhteiskunta: epookkiteoriaa, retoriikkaa vai yhteiskuntateoriaa? In K. Stachon (Ed.) *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan* (pp. 22-42). Tampere: Gaudeamus.

Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy retold: toward a narrative view of strategy discourse. *Academy of Management Review*, 22 (2), 429-452.

Bennis W. (1997) Becoming a Leader of Leaders. In: R. Gibson (Ed.) *Rethinking the Future* (pp. 148-163). London: Nicholas Brealey Publishing.

Berger, P. & Luckman, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.

Billig, M. (1987). *Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology*. European monographs in social psychology. Cambridge: Cambridge University Press.

Borja J. & Castells, M. (1997). *Local and Global. The Management of Cities in the Information Age*. London: Earthscan Publications Ltd.

Bourdieu, P. (1984). *The Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. London, Melbourne and Henley: Routledge.

Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. Great Britain: Polity Press.

Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: Chicago University Press.

Bourgeois, L. J. & Brodwin, D. (1990). Linking Planning and Implementation. In: B. de Wit and R. Meyer (eds.) *Strategy. Process, Content, Context* (pp. 116-123). Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.

Burke, K. (1969,) *A Rhetoric of Motives*. Berkley, CA: University of California Press, (1. edition in 1950).

Covey, S. (1997), Putting Principles First. In: R. Gibson (ed.) *Rethinking the Future*. (pp. 34-469. London: Nicholas Brealey Publishing.



Deez, S., (1986). Metaphors and the discursive production and reproduction of organization. In: L. Thayer (Ed.). *Communication – organization*. (pp. 168-192). Ablex, NJ: Norwood.

Eriksson, P. (1999). ...on aika tehdä lopullinen ratkaisu...Strateginen johtaminen ja osallistuminen tietoyhteiskunnan kaupungeissa. In: P. Eriksson and M. Vehviläinen (eds.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi.

Eriksson P. & Lehtimäki H., (1997). *Strategian kieli. Minkälaista informaatioteknologian kenttää poliittis-hallinnolliset toimijat rakentavat Pirkanmaalle?* Paper presentation at the workshop Kieli, vuorovaikutus ja valta. University of Tampere, 27. - 28. November, 1997.

Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (1998a). Strategic Management of the Local Information Society. A Constructionist Perspective on the Production and Evaluation of Strategy Documents. *Hallinnon Tutkimus* (4), 290-301.

Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (1998b). *How does strategy make us? A study of the construction of the IT-field in city strategy text*. University of Tampere, School of Business Administration. Series A3:29, Working papers.

Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (1999). *The Finnish Information Society Strategy. Two evaluation perspectives*. Paper presented to the Politics & Internet, 2<sup>nd</sup> International Congress on Electronic Media & Citizenship in Information Society. 6-9 January Espoo, Finland.

Fairclough, N. (1992). Discourse and text: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society*, 3 (2), 193-217.

Fairclough, N. (1997). Tehtävänasettelu diskurssianalyysille. *Tiedotustutkimus*. 20 (1), 44-56.

Gahmberg, H. (1986). *Symbols and Values of Strategic Managers*. Helsinki School of Economics Publications, Series A:47, Helsinki.

Gahmberg, H. (1991). Strategy as Signification of Meaning. Building on the Interpretive View. In: J. Näsi (Ed.) *Arenas of Strategic Thinking* (pp. 163-177). Finland: Foundation for Economic Education.

- Gibson, R. (Ed.) (1997), *Rethinking the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hall, S. (Ed.) (1997). *Representation: cultural representations and signifying practices*. London: Sage/Open University.
- Hamel, G. (1997). Reinventing the Basis for Competition. In: R. Gibson (Ed.) *Rethinking the Future* (pp. 76-92). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Huff, A.S. (1990). Argument Mapping. In: A.S. Huff (Ed.) *Mapping Strategic Thought* (pp. 355-376). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hussey, D. (1998). *Strategic management from theory to implementation*. Oxford: Butterworth - Heineman.
- Huxham, C. (Ed.) (1996) *Creating Collaborative Advantage*. London: Sage.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Juhila, K. (1993). Miten tarinasta tulee tosi: faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheessa. In: A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen, (Eds.) *Diskurssianalyysin aakkoset* (pp. 151-180). Jyväskylä: Vastapaino.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.
- Koistinen, M. (1998). Pelkkää taloutta Retoriikka journalismin tutkimuksessa. In: A. Kantola, I. Moring and E. Väliaverronen (Eds.) *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan* (pp. 40-63). Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Kotter, J. (1997). Cultures and Coalitions. In: R. Gibson (Ed.) *Rethinking the Future* (pp. 164-178). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12 (2), 251-73.

Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago and London: The University of Chicago Press.

Lehtimäki, H. (1999). Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. In: P. Eriksson and M. Vehviläinen (eds.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24 (9), 934-48.

Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, July – August, 65-75.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* , 11, 171-95.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Management*. Hemel Hempstedt: Prentice Hall International.

Mir, R.A., Calás, M.B. & Smircich, L. (1997). Global Technoscapes and Silent Voices: Challenges to Theorizing Global Cooperation. In: J. Dutton and D. Cooperrider (Eds.) *The Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*. Thousand Oaks: Sage.

Naisbitt, J. (1997) From Nation States to Networks. In: R. Gibson (Ed.) *Rethinking the Future* (pp. 212-227). London: Nicholas Brealey Publishing.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, (1), 15 - 37.

Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.

Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Basil Blackwell.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. (1997). Strategies for Growth. In: R. Gibson (Ed.) *Rethinking the Future*. (pp. 34-46). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Stacey, R. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. England: Pitman Publishing.
- Stenvall, J. (1997). Yhteisöllisyydestä erottautumiseen. Hallinnon kehittämisen kieli. In M. Mälkiä and J. Stenvall (Eds.) *Kielen vallassa* (pp. 117-201). Tampere: Tampere University Press.
- Summa, H. (1996). Kolme näkökulmaa uuteen retoriikkaan. Burke, Perelman, Toulmin ja retoriikan kunnianpalautus. In K. Palonen & H. Summa (Eds.) *Pelkkää retoriikkaa* (pp. 51-84). Tampere: Vastapaino.
- Suojanen, P. (1997). Etnografisia havaintoja politiikan ja uskonnon ammattikielistä Suomessa. Suostuttelevan viestinnän valta. In M. Mälkiä and J. Stenvall (Eds.) *Kielen vallassa* (pp.75-90). Tampere: Tampere University Press.
- Thompson, J. B. (1984). *Studies in the Theory of Ideology*. Cambridge: Polity Press.
- Vihinen, H. (1996). Maatalous tekstinä. Retoriikka maatalouspolitiikan tutkimisessa. In K. Palonen and H. Summa (Eds.) *Pelkkää retoriikkaa* (pp. 221-242). Tampere: Vastapaino.
- Watson, T. (1995). Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense making: A Reflexive Tale. *Organization Studies* 16 (5), 805-821.
- Whitley, R. D. (1991). The Social Construction of Business Systems in East Asia. *Organization Studies*, 12 (1), 1-28.
- Whittington, R. (1993). *What is Strategy - and does it matter*. London and New York: Routledge.
- Wilson, D. (1992). *A Strategy of Change. Concepts and Controversies in Management of Change*. London and New York: Routledge.

## **THE STRATEGY DOCUMENT**

In Finnish: Tampereen tulevaisuus on tiedossa. Kaupunkipolitiikan suuntaviivat 2000-luvulle. 29 pages.

Short version in English: Information is the Key to the Future. Tampere's Municipal Policy for the 21<sup>st</sup> Century. 2 pages.

<http://www.tampere.fi>.

TABLE 1. The rhetoric of top-down consensus and co-operation

<b>PRODUCTION OF TOP-DOWN CONSENSUS</b>	
<p><b><u>THE STRATEGY TEXT</u></b></p> <p>The concentration of a broad range of know-how related to the information society in the city of Tampere will provide a means to 'lift' the Tampere Region and make it the knowledge city in Finland and a European centre of the information society. (21)</p> <p>A prerequisite for achieving the goal is that the goal is adopted as a development project shared by of all actors in the Tampere area. (24)</p> <p>The future development of the welfare and economic viability of our area is clearly dependent on how much knowledge-related processing and service production there is in our area. (39)</p> <p>The traditionally distinct culture of Tampere can operate as for new growth in the Pirkanmaa region as a whole (48)</p> <p>'...the Tampere Region will be made a pilot region of the information society'. (28)</p> <p>The development operations of the city, such as transforming the education system, culture and the city's services to fit the information society, will be planned so that they support and enable the development of the local multimedia service industry. (43)</p> <p>Communities as providers of the basic conditions of security in their citizens' daily life is a role which requires awareness in the face of changes. (14).</p> <p>Internationalisation requires giving students the necessary communications skills. (62)</p> <p>The effectiveness of business-development operations must be improved and environments need to be created in which there is not only operational and emotional support but also the physical conditions for production start-ups. (85)</p>	<p><b><u>MEANINGS AND ARGUMENTATION TACTICS</u></b></p> <p>Sentences 21, 39 and 48 put Tampere in the centre by describing how the developments in the city of Tampere will benefit the entire Tampere Region. The sentences argue that what happens in the city of Tampere has a positive effect on the surrounding areas, which are dependent, in turn, on the development of the city.</p> <p>These sentences argue by offering causal relationships and commonsense statements. Sentence number 21 uses the centre metaphor in constructing reality.</p> <p>Sentence 28 describes a development that has already been decided, and that inevitably and without hesitation will take place. The determinism of the sentence constitutes a top-down orientation.</p> <p>The deterministic expression 'will be planned' generates an understanding that the city is an authority with a position allowing it to tell the other local actors how to operate.</p> <p>The sentence argues by commonsense statements and a causal relationship.</p> <p>The sentence constructs the citizens as a collective which relies on the capability of the city to secure the conditions for a good life. Citizens do not appear as active individuals who might, in fact, be bringing the changes into the city themselves.</p> <p>Students are represented as people who need to be given something by somebody, rather than people who could actively and independently acquire skills.</p> <p>The sentences argue by cause-and-effect relationships.</p> <p>The deterministic and demanding nature of sentence 85 does not leave room for any alternative ways of operating.</p> <p>The sentence argues by a commonsense statement.</p>
<b>PRODUCTION OF TOP-DOWN CO-OPERATION</b>	

<u>SENTENCES IN THE DOCUMENT</u>	<u>MEANINGS AND ARGUMENTATION TACTICS</u>
<p>The purpose of the strategy programme is to create sufficient consensus and to institute co-operation between the most significant regional actors in order to utilise the potential created by the information society. (34)</p>	<p>Sentence 34 presents the writer of the strategy programme – the city of Tampere - as an actor who has the ability and authority to ‘create consensus’ and to ‘institute co-operation’. The sentence argues by offering a causal relationship.</p>
<p>A role must be found for every educational institution in co-operative relationships with manufacturing companies. (59)</p>	<p>The expression ‘must be found’ in sentence 59 reproduces the role of the city as the authority of co-operative relationships. Also, the sentence places the educational institutions lower in the hierarchy, below the manufacturing companies. The sentence uses commonsense argumentation.</p>
<p>The tightening of international and domestic competition demands increasingly intensive forms of co-operation between commercial life and various forms of education. (57)</p>	<p>Sentence 57 subordinates the need for co-operation to the working of the market forces, which represent external forces beyond the strategy-makers’ influence. The sentence argues by commonsense statements and by establishing a causal relationship.</p>
<p>Building a broad computer network between educational institutions and libraries will provide an opportunity for networking and utilising networks both nationally and internationally. (69)</p>	<p>The need to build computer networks is legitimised in sentence 69 by referring to broad positive effects of such networks. Argumentation consists of presenting a causal relationship and by using the network metaphor.</p>
<p>International co-operation and networking among schools and educational institutions has to be made into an everyday routine. (64)</p>	<p>Sentence 64 tells the schools and educational institutions what is the right way to co-operate and to network. The sentence argues with the network metaphor and a commonsense statement.</p>

TABLE 2 The rhetoric of necessity

<b>PRODUCTION OF NECESSITY</b>	
<b><u>SENTENCES IN THE DOCUMENT</u></b>	<b><u>ARGUMENTATION AND MEANINGS</u></b>
<p>Rapid change in work and business life require educational institutions to be flexible and capable of directing and adapting their services according to the changing needs of work life. (58)</p> <p>The preconditions for high-tech production demand a high and extensive supply of culture. (52)</p> <p>Education and research have to develop particularly in areas related to knowledge utilisation. (5)</p> <p>Also, local information technology development projects must be supported in public health care particularly. (44)</p> <p>A role must be found for every educational institution in co-operative relationships with manufacturing companies. (59)</p> <p>Educational approaches that support the successful management of business must be strengthened in both the universities in Tampere. (84)</p>	<p>Sentences 58 and 52 argue for the requirements and demands by referring to commonly accepted developments, i.e. rapid change in work and business life and high-tech production. These sentences are typical examples of the rhetoric of necessity, which sets very narrow limits on what can be done. Argumentation is effected through causal relationships.</p> <p>Sentence 5 states a demand and argues for its legitimacy on the basis of the commonly accepted belief that development leads to positive outcomes. Commonsense argumentation.</p> <p>The deterministic nature of sentence 44 leaves little room for alternative ways to operate in public health care in relation to local information technology. The sentence uses commonsense argumentation.</p> <p>Sentences 59 and 84 argue with deterministic and demanding statements that leave no room for any counter-arguments. The sentences imply that the strategy-makers know exactly what needs to be done. Argumentation is based on commonsense and establishes a causal relationship.</p>



TABLE 3. The rhetoric of developmental optimism

<b>PRODUCTION OF DEVELOPMENTAL OPTIMISM</b>	
<b><u>SENTENCES IN THE DOCUMENT</u></b>	<b><u>MEANINGS AND ARGUMENTATION TACTICS</u></b>
<p>The industrial society is turning into the information society relatively fast. (1)</p> <p>The adoption of technology in different areas of life will increase, and its transforming effect on society will become faster. (13)</p> <p>The information explosion changes the traditional structures of society in vital ways and creates new production and goods. (18)</p> <p>The concentration of a broad range of know-how related to the information society in Tampere city will provide the means to lift the Tampere region and to make it the prime knowledge city in Finland as well as a significant centre of information technology in Europe. (21)</p> <p>The birth of the Tampere Polytechnic is a new asset for the economic life of Tampere and for the Pirkanmaa region as a whole. (79)</p> <p>The main job opportunities of the future will arise within the new professional field of the information society. (16)</p> <p>Knowledge, competence and human capital are becoming central resources of society. (2)</p> <p>The role of the education institutions and libraries will become ever more important in securing the basic conditions for equality among citizens. (10)</p> <p>The development of the university institution and the related research activities are key factors in regional success. (4)</p> <p>Opportunities for independent activity, self-service and participation in community decision-making by the local citizens will increase. (8)</p> <p>Information intensity will increase also in the operations of the municipalities. (87)</p> <p>The use of information networks in communications will increase. (88)</p> <p>The traditionally distinct culture of Tampere can operate as a springboard for new growth for the entire Pirkanmaa region (48)</p>	<p>Rapid transformations and change in general, and in relation to such issues as technology in particular, are given as facts, the value of which is self evidently positive and need not be evaluated.</p> <p>The sentences argue with help of metaphors (e.g. explosion) and by referring to causal relationships.</p> <p>Sentences 21, 79 and 16 produce a positive image of the present and the future city. Many good things have happened or will happen in the future. The sentences construct a strategic leader, who is capable of seeing into the future and leading the others into prosperity and welfare. In addition, sentences 79 and 16 reproduce a cultural model in which new is better than old.</p> <p>The sentences argue by using metaphors (e.g. lift, centre, birth, arise) and by giving cause-and-effect explanations.</p> <p>The argumentation of sentences 2 and 10 rest on the culturally embedded model that being central and important is better than being on the periphery and unimportant. The sentences argue by using metaphors (e.g. human capital, central) and by referring to causal relationships.</p> <p>Sentences 4, 8, 87 and 88 combine development and increase with highly positive outcomes, i.e. regional success. The argumentation builds on a commonsense belief in our culture that more is better. In other words, increase is always good and its value does not need to be questioned.</p> <p>The sentences also argue by using metaphors (e.g. network, springboard), by referring to causal relationships and by constructing the future.</p>

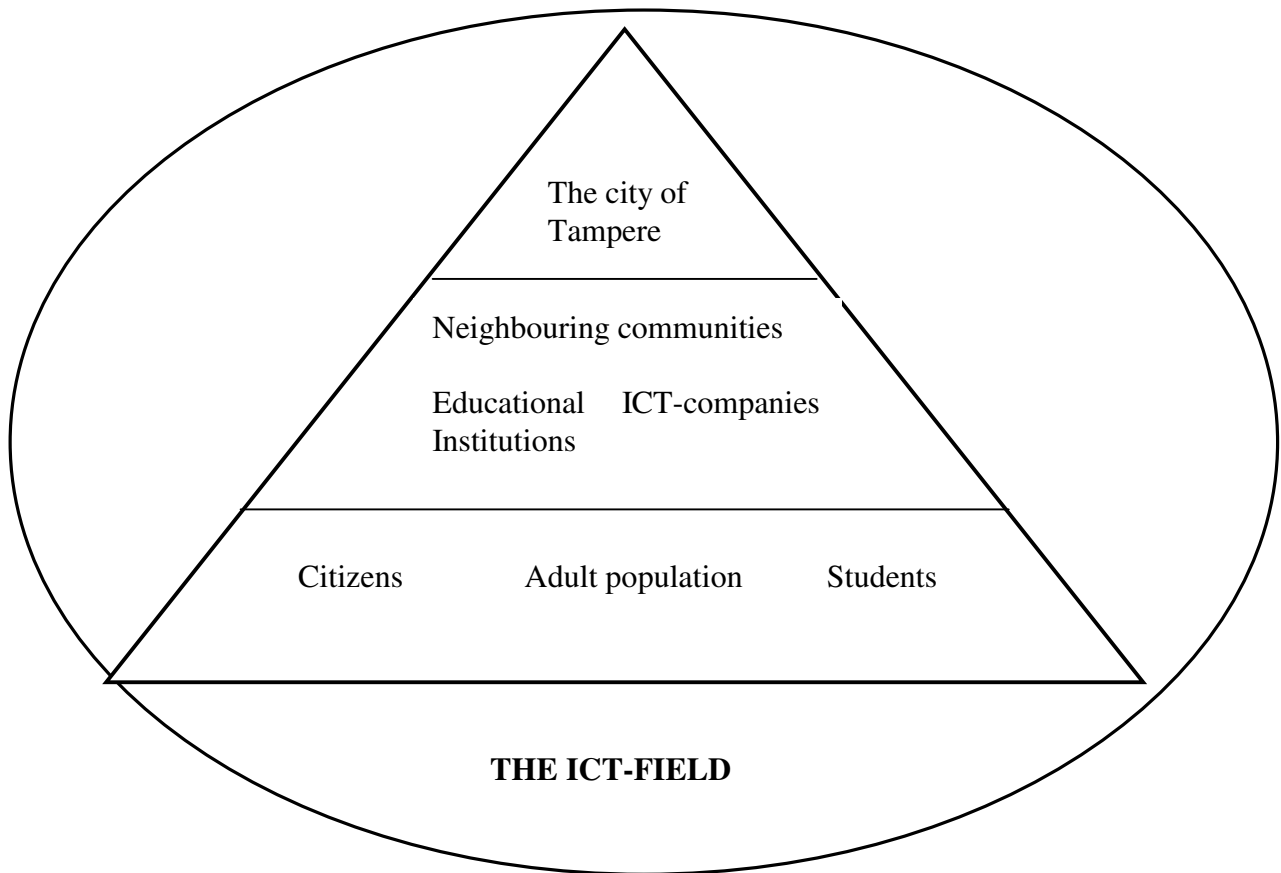


Figure 1 The ICT-field constructed in the strategy text

Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä

Hanna Lehtimäki

**Teoksessa Päivi Eriksson & Marja Vehviläinen (toim.) Tietoyhteiskunta  
sisäkköellä. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat. Jyväskylä: SoPhi.  
1999.**

*Hanna Lehtimäki*

# VERKOSTOPUHE ALUEELLISEN TULEVAISUUDEN TOIMINTATILOJA TEKEMÄSSÄ

## Sidosryhmät julkishallinnon tulevaisuuden suunnittelussa

Tietoyhteiskunnasta puhutaan entistä demokraattisempänä yhteiskuntana, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua yhteiseen päätöksentekoon (Pantzar 1997, 109). Samaan aikaan strategisesta johtamisesta on tullut valtioiden, kaupunkien, kuntien ja maakuntien suosittu väline tehdä tulevaisuuttaan entistä suunnitelmallisemmalla tavalla (ks. Eriksson tässä kirjassa). Verkostotutkijana olettaisin, että julkiset strategiat pyrkisivät edistämään yhteistä toimintaa, jossa alueen kaikilla toimijoilla olisi mahdollisuus toteuttaa yhteistyön ja verkostosynergian avulla omia päämääriään. Tutkimani strategia-asiakirjat eivät kuitenkaan tarjoa tukea oletukselleni.

Luen tässä työssäni Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakunnan strategia-asiakirjoja<sup>1</sup> ja olen erityisesti kiinnostunut niiden tietoyhteiskuntaa käsittelevistä osista. Tutkimukseni on jatkoa Päivi Erikssonin kanssa yhdessä tekemälleni tutkimukselle kaupunkien johtamisen strategiaretoriikasta (ks. Eriksson & Lehtimäki 1997, 1998a, 1998b, painossa). Tarkastelen artikkelissani sitä, minkälaisia toimintatiloja asiakirjojen verkostopuhunta<sup>2</sup> määrittää alueellisille toimijoille. Käytän tarkastelussani apuna liiketaloustieteen sidosryhmäteoriaa. Otan lähtökohdakseni, että eri sidosryhmien tarpeet ja toiminta näiden tarpeiden saavuttamiseksi on se keskeinen tekijä, joka oikeuttaa minkä tahansa organisaation olemassaolon ja toiminnan (Rhenman 1964 teoksessa Näsi 1995, 98; Freeman 1984). Kaupungin sidosryhmiä ovat kaupunkilaiset, kansalaisjärjestöt, kaupungissa toimivat yritykset ja oppilaitokset, kaupungin työntekijät, virkamiehet, kaupungin valtuutetut, muut kaupungit, kunnat ja valtio.

Sidosryhmäteorian mukaan kukin sidosryhmistä haluaa toteuttaa päämääriään organisaation toiminnassa ja on halukas jatkamaan toimintaansa niiden kanssa vain, jos toiminta täyttää sidosryhmien odotukset. Kaupungin ja maakunnan olemassaolon tarkoitus toteutuu siis sidosryhmien tarpeiden tyydyttäjänä. Tarpeet voivat olla hyvin erilaisia – rahaa, tavaroita, tietoja, asemaa, valtaa tai turvallisuutta sidosryhmästä riippuen. (Näsi 1995) Sidosryhmäteorian perusteella voidaan ajatella, että kaupungin tehtävänä – erityisesti pohjoismaisessa hyvinvointidemokratiassa – on edistää erilaisten yhteistyökumppaneiden mahdollisuutta osallistua kaupungin toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon yhteistyökumppaneiden omista lähtökohdista käsin (vrt. Rouhinen 1991).

Sidosryhmäajattelu yhdistyy verkostoajatteluun siten, että sidosryhmät voi nähdä verkostojen toimijoina. Lukemissani strategia-asiakirjoissa esiintyy runsaasti verkostopuhetta, minkä voi tulkita merkiksi siitä, että strategioiden laatijat, Pirkanmaan liitto ja Tampereen kaupunki, todellakin pitävät tavoitteenaan alueellisten toimijoiden, sidosryhmiensä huomioimista ja mukaan ottamista. Asiakirjoissa on useita mainintoja siitä, että yhteistyö alueellisten toimijoiden välillä on tärkeää ja että kaikkien toimijoiden on osattava toimia verkostomaisesti. Analyysini perusteella väitän kuitenkin, että asiakirjojen verkostopuhunta ei saa sellaisia merkityksiä, jotka olisivat nykyisen sidosryhmäajattelun mukaisia.

Sidosryhmäajattelun mukaan yhteistyö tuottaa parhaimmillaan ”win-win-tilanteen”, jossa kaikki yhteistyön osapuolet voivat yhteistyön avulla toteuttaa omia päämääriään (Thorelli 1995a). Tällöin yhteistyösuhteet muodostuvat ratkaistavan ongelman ympärille ja muokkautuvat yhteistyön osapuolten toiminnan ja tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi yhteistyön osapuolilla on mahdollisuus keskenään määritellä toistensa toimintatiloja vapaasti ilman ulkoisia pakotteita. (Calton & Kurland 1996, 166-169)

Lukemieni strategia-asiakirjojen verkostopuhe ei yhdy sidosryhmäajatteluun, koska se ei jätä tilaa sidosryhmien erilaisista tarpeista ponnistavalle yhteistyölle ja verkostotoiminnalle. Asiakirjoissa verkostot saavat merkityksensä strategioiden laatijoiden välineinä, joita käytetään alueellisen tulevaisuuden hallinnassa. Sidosryhmiksi määrittyvät vain suuret ja näkyvät toimijat: muut kaupungit ja kunnat, valtio, EU sekä suuret menestyvät yritykset ja paikalliset koulutuslaitokset. Asiakirjojen verkostopuhe antaa toimijuuden vain niille, jotka tuottavat kaupungin ja maakunnan vahvuuksia tai heikkouksia tai toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia. Asiakirjojen verkostopuhe eroaa sidosryhmäajattelusta siinä, että se tuottaa muille kuin strategia-asiakirjojen laatijoille alisteisia ja rajattuja toimintatiloja. Samalla se sulkee pois monia toimintapositioneja alueen tulevaisuuden tekemisessä. Verkostopuhe ei esimerkiksi tunnista alueella asuvia ja työskenteleviä ihmisiä aktiivi-

siksi toimijoiksi ja strategioiden laatijoiden yhteistyökumppaneiksi.

Tutkimukseni strategia-asiakirjojen verkostopuheesta osoittaa, että alueen muilla toimijoilla ei ole mahdollisuuksia toteuttaa verkostoissa omia päämääriään. Verkostoihin osallistuvien toimijoiden toimintatilat rajautuvat verkostopuheen universaalissa rationaalisuudessa ja yksinäisyydessä. Universaali rationaalisuus ilmenee verkostopuheessa seuraavasti: se määrittää alueelliset toimijat objekteiksi, jotka sijoittuvat alueellisiin verkostoihin päämäärätietoisiksi päätöksentekijöiksi ja joiden välinen verkostotoiminta on vailla ristiriitoja ja epävarmuutta. Universaali rationaalisuus näkyy myös siinä, että asiakirjojen verkostopuhe tekee strategioiden laatijoista toimijoita, joilla on täydellinen informaatio toimintaympäristöstä. Samalla oletetaan, että toimintaympäristö on kaikille toimijoille sama. Yksinäinen verkostopuhe tekee luonnolliseksi strategioiden laatijoiden näkökulman ja heidän käsitteensä siitä, mikä on kaupungin hyvä ja toivottu tulevaisuus.

Huomattuani, että strategia-asiakirjojen verkostopuhe on toisenlaista kuin odotin, olin pettynyt ja tekstit tuntuivat minusta vierailta. Ensimmäisistä tuntemuksistani toivuttuani aloin kuitenkin pohtia, miten eri sidosryhmien äänille voisi antaa enemmän tilaa yhteisen alueellisen tulevaisuuden tekemisessä. Syvennyksen seuraavassa tarkastelemaan lähemmin sitä, minkälaiseksi asiakirjojen verkostopuhe määrittää alueen toimijoiden tilaa paikallisissa verkostoissa. Tekstit puhuvat ”alueen toimijoista” ja ”yhteistyökumppaneista”, joista minä käytän myös sanaa ’sidosryhmät’. Käsittelemme asiakirjojen verkostopuheen rationaalisuutta ja yksinäisyyttä ja sitä, miten nämä määrittävät toimintatiloja kaupungin ja maakunnan sidosryhmille. Analyysini perimmäisenä tavoitteena on tehdä näkyväksi ja ravistella strategia-asiakirjoissa esiintyvän verkostopuheen kielenkäytäntöjä ja siten edistää verkostojen ja alueen eri sidosryhmien toimintatilojen uudelleen määrittymistä.

## Yhteistyöpuhe, vallan verkostot ja toimintatilat

Yhteistyö on yksi verkostotoiminnan muodoista. Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakuntaliiton strategia-asiakirjat puhuvat yhteistyöstä keino-na tavoitella ja saavuttaa erilaisia ”yhteisiä päämääriä”. Yhteistyö on itsessään hyvästä ja se on väline paremman saavuttamisessa. Yhteistyön edistämistä ei tarvitse perustella vaan se saa itsestään selvän arvon. ”Strategia on valmisteltu laajassa yhteistyöprosessissa” on legitimi ja riittävä perustelu strategiasanomien oikeellisuudelle.

Analysoimieni asiakirjojen yhteistyöpuhe määrittää kaupungin ja maakuntaliiton yhteistyökumppanit ja niiden erilaiset roolit verkoston toiminnassa.

nassa. Toimijat määrittyvät yleisellä, kollektiivien tasolla, mikä on tyypillistä suunnitteluun perustuvassa strategiapuheessa (Freeman 1984, 35). Asiakirjojen yhteistyöpuhe käskee jotkut toimijoista yhteistyöhön, kun taas toiset toimijat määrittyvät halutuiksi ja strategian laatijan kanssa tasavertaisiksi yhteistyökumppaneiksi. Erityisesti alueen oppilaitokset ovat yhteistyöhön käskettyjä toimijoita. Yhteistyöhön käskeminen rakentaa autoritaarisen ja hierarkkisen valtasuhteen strategian laatijan ja yhteistyöhön määrätyn toimijan välille. Halutuiksi yhteistyökumppaneiksi määrittyvät erityisesti muut kunnat ja poliittis-hallinnolliset toimijat niin Suomessa kuin Euroopassakin sekä paikalliset IT-alan yritykset.

Olen jäänyt pohtimaan, miksi vain kollektiivit määrittyvät verkostojen toimijoiksi. Yksi tapa purkaa kysymystä on tarkastella, mihin muuhun puhuntaan tekstit näyttävät yhtyvän. Ajattelen, että analysoimieni asiakirjojen verkostopuhe kuvaa ja samalla tuottaa alueiden toimintaympäristön tietynlaiseksi sen mukaan, mihin diskurssiin sillä yhdytään. Tulkintani on, että Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakuntastrategiat osallistuvat vallan verkostoissa toimivien tapaan tuottaa itseään ja vallan verkostoa (vrt. Bourdieu 1998). Luen asiakirjoista kaksi vallan verkostoa. Toinen on muiden poliittis-hallinnollisten toimijoiden verkosto Suomessa ja Euroopassa. Toinen vallan verkosto on paikallinen, ja siinä verkostopuhe määrittelee toimijoiksi menestyvät suuret yritykset, yliopiston, korkeakoulun ja ammattikorkeakoulut.

Asiakirjojen yhteistyöpuhe asemoi poliittis-hallinnollisten toimijoiden verkostoon menestyvät suomalaiset ja eurooppalaiset kaupungit, kunnat, maakunnat, valtion sekä EU:n. Yhteistyöpuhe tekee poliittis-hallinnollisista toimijoista haluttuja yhteistyökumppaneita nimeämällä niitä avaintoimijoiksi ja korostaen niiden tärkeyttä. Tampere asemoituu maantieteelliseksi keskipisteeksi, jota ympäröivät Pirkanmaa, Länsi-Suomi, Suomi, Eurooppa ja ”johtavat läntiset teollisuusmaat”. Yhteistyöpuhe tekee kaupungin asemaa alueiden keskipisteenä metaforien avulla.

Tampereelle on keskittynyt tietoyhteiskuntaan liittyvää eri alojen osaamista, joka mahdollistaa Tampereen seudun nostamisen suomalaisittain keskeisimmäksi tietokaupungiksi ja alan merkittäväksi eurooppalaiseksi keskuksiksi. (Tampereen kaupungin strategia)

Alueella toimivat suuret yritykset määrittyvät toimijoiksi paikalliseen vallan verkostoon. Suuret yritykset tuovat kaupunkiin arvostettua IT-alan osaamista ja veromarkkoja tuovia työpaikkoja. Yhteistyöpuhe puhuttelee suuryrityksiä alueen merkittävänä kilpailuedun tuottajina. Alueen kyky houkuttaa menestyviä kasvavan IT-alan yrityksiä tekee myös sijaintipaikkakunnasta menestyjän muiden kaupunkien ja maakuntien joukossa. Siksi on luonnol-

lista, että asiakirjojen yhteistyöpuhe tekee yrityksistä tärkeimpiä toimijoita kaupungin ja maakunnan tulevaisuuden menestymisen kannalta. Yhteistyöpuhe tekee yrityksistä tietoyhteiskunnan sankareita, jotka takaavat myös muille alueen toimijoille menestyksen (ks. Pietiläinen tässä kirjassa). Yhteistyöpuhe tekee paikallista vallan verkostoa rakentamalla samanarvoista ja läheistä suhdetta strategioiden laatijoiden ja yritysten välille.

Seuraavat esimerkit osoittavat, kuinka asiakirjojen yhteistyöpuhunta tekee yrityksistä ja strategioiden laatijoista tasavertaisia. Ensimmäisessä esimerkissä yhteistyöpuhe asemoi yritykset halutuiksi yhteistyökumppaneiksi. Toisaalta lauseen voi myös deterministisyydessään tulkita pakottavaksi lauseeksi, jossa yksityinen sektori määrätään yhteistyöhön. Myös toisessa lauseessa Tampereen kaupunki asemoituu yritysten joukkoon deterministisen vaatimuksen kautta. Toisin sanoen teksti tekee kirjoittajastaan – Tampereen kaupungista – sellaisen osaajan, joka tietää, mitkä high-tech tuotannon vaatimukset ovat. Samalla lause määrittää kulttuurin tarjoajat – jotka ovat julkisorganisaatioita – erittäin tärkeiksi toimijoiksi verkostoon. Lause käyttää valtaa ja antaa valtaa Tampereen kaupungille. Lauseessa todetaan asiantila, jonka pohjalta voidaan ryhtyä toimiin. Toisin sanoen, lause antaa Tampereen kaupungille mahdollisuuden kenenkään kyselemättä allokoida lisäresursseja haluamansa kulttuuritarjonnan lisäämiseen. Viimeinen esimerkki osoittaa, kuinka teksti puhuttelee yrityksiä tuomalla esiin runsaat hyödyt, jotka koituvat yrityksille tietoyhteiskuntakehityksestä.

Tietoyhteiskunta rakennetaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöllä. (Pirkanmaan strategia)

High tech-tuotannon toimintaedellytykset vaativat korkeata ja laajaa kulttuuritarjontaa. (Tampereen kaupungin strategia)

Tietoyhteiskunta tarjoaa yritysten välisiä kommunikaatioverkkoja, laajan pääsyn tietopankkeihin ja järjestelmiin sekä välttämättömiä edellytyksiä uudensuuntauksiin kaupallisiin ja hyvinvointipalveluihin sekä hoito- ja huoltopalveluihin mm. vanhusten huollossa ja kotisairaanhoidossa. (Pirkanmaan strategia)

Yhteistyöpuhe tekee paikallista vallan verkostoa myös määrittäessään toimintatiloja koulutus- ja tutkimuslaitoksille. Toisin kuin suuryritysten kohdalla yhteistyöpuhe rakentaa tiivistä autoritaarista suhdetta kaupungin ja maakunnan sekä oppilaitosten välille. Koulutuslaitokset ja niiden jotkut yksiköt nimitetään hyvinkin yksityiskohtaisesti ja ne asemoituvat tärkeiksi kaupungin ja maakuntaliiton määrittämän tietoyhteiskuntapäätämäärän puolesta toimijoiksi.



Koulutuslaitoksille määrittäyty tärkeä rooli erityisesti paikallisen IT-yrittötoiminnan ja laajemminkin tietoyhteiskunnan toiminnan avustajina ja alueen menestyksen takaajina. Oppilaitoksissa ja tutkimuskeskuksissa on tietoa ja osaamista, joilla on suuri arvostus tietoyhteiskunnassa.

Korkeakoululaitoksen ja siihen liittyvän tutkimustoiminnan kehittyminen on keskeisiä alueen menestymisen avaintekijöitä. (Pirkanmaan strategia)

Strategian tuottamisella Pirkanmaan maakuntaliitto ja Tampereen kaupunki yhtyvät diskurssiin, jossa strateginen johtaminen on tärkeää, arvostettua ja välttämätöntä. Strateginen johtaminen on tämän päivän kaupunkisuunnittelun malli (ks. Eriksson tässä kirjassa). Jotta kaupunki voisi tulla luetuksi menestyvien alueiden joukkoon Suomessa ja EU:ssa, täytyy sen tehdä kaupunki- tai maakuntastrategia, joka mieluiten perustuu klassiseen strategisen suunnittelun malliin<sup>3</sup>. Maantieteellisesti Suomi ja Pirkanmaa ovat syrjässä Brysselin näkökulmasta, mutta ehkä vallalla olevan strategiadiskurssin mukaisesti laaditun asiakirjan avulla alue voi päästä lähemmäs EU:n keskustaa, jossa myös valta sijaitsee. Strategian tekeminen antaa siis pääsyn siihen diskurssiin, jossa halutaan olla mukana ja johon halutaan vaikuttaa. Osallistuminen legitimiin toimijana haluttuun diskurssiin mahdollistaa samalla sen valtaa pitävien joukon määrittämisen, johon halutaan kuulua.

Asiakirjojen yhteistyöpuhunta yhdessä strategisen suunnittelun diskurssin kanssa tuottaa hyvin staattisen kuvan alueen toimintaympäristöstä ja jäsentää maailman kaikille samana (ks. myös Eriksson & Lehtimäki 1998). Alueen toimijat ovat merkityksellisiä vain siksi, että tunnistamalla sidosryhmät on helpompi arvioida alueen vahvuuksia ja heikkouksia ja tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia (ks. Freeman 1984, 35). Toisin sanoen asiakirjojen verkostopuhe tarkastelee alueen toimijoita strategioiden laatijoiden näkökulmasta eikä se pyri ymmärtämään maailmaa eri sidosryhmien näkökulmasta käsin. Tarkoituksena ei ole toteuttaa strategiointia, jonka tavoitteena olisi erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien ymmärtäminen ja itsestään muotoutuvien verkostojen toiminnan edistäminen. Tällainen verkostopuhe uusintaa liiketaloustieteestä tuttua universaalialia rationaalisuutta (ks. esim. Whittington 1993).

Strategia-asiakirjojen yhteistyöpuhunta sulkee pois toimijapositiona verkostoista ja rajaa verkostoihin määrittäneiden toimijoiden toimintatiloja. Yhteistyökumppaneiksi eivät määrity lainkaan yksittäiset veronmaksajat, kuntalaiset tai heitä edustavat toimijat ja kuntalaisaktivistiryhmät kuten Tampere21 tai Tampere-Foorumi. Samoin pienet yritykset jäävät verkostojen ulkopuolelle. Myöskään kaupunginvaltuutetut, kaupungin ja maakuntaliiton viranhaltijat ja virkajohto eivät määrity sidosryhmiksi. He ovat osallistuneet

asiakirjojen laadintaan ja näyttää siltä, että strategia-asiakirjojen puhunta tekee heistä – kirjoittajista – näkymättömiä ja valtaa käyttäviä toimijoita. Muut alueen toimijat määrittyvät välineiksi, joiden avulla kaupunki ja maakunta jäsentävät ympäröivää todellisuutta ja jotka toteuttavat kaupungin ja maakunnan suunnitteleman tulevaisuuden.

Tarkastelen seuraavassa lähemmin sitä, miten yhteistyöpuhunnan universaali teknis-taloudellinen rationaalisuus ja johdon näkökulmaa uusintava yksinäisyys sulkevat pois toimijoita ja rajaavat verkostojen toimijoiden toimintatiloja.

## Universaali rationaliteetti, yksinäisyys ja toimintatilat

Liiketaloustieteen verkostotutkimus tunnistaa kaksi eri rationaalisuuden muotoa. Klassinen, teknis-taloudellinen rationaalisuus jäsentää maailman kaikille samana ajasta ja paikasta riippumattomana totuutena. Systeeminen rationaalisuus taas korostaa paikallista rationaalisuutta ja kiinnittää huomion organisaatioiden ja ihmisten aikaan ja paikkaan sidottuihin verkostoihin, joissa he ovat jäseniä. (ks. Whittington 1993, 28.) Systeemisen ajattelun mukaan ihmiset eivät toimi markkinoilla päämäärätietoisina toimijoina, joilla on täydellinen informaatio ja joiden päätöksentekoa ohjaavat tarkat kustannus-hyöty-laskelmat. Sen sijaan ihmisten päätöksentekoa ohjaavat heidän elämäntilanteensa ja sosiaaliset suhteensa, joita voivat olla ystävyys-suhteet, perhe, työpaikan suhteet, koulutustausta tai uskonto. (Granovetter 1985) Samaan tapaan organisaatioiden toimintaa ohjaavat aikaan ja paikkaan sidotut toimintalogiikat (ks. Eriksson & Räsänen 1998).

Tutkimieni strategia-asiakirjojen verkostopuhe uusintaa klassisen rationaalisuuden perusoletuksia. Se tuottaa ajasta ja paikasta irrallaan olevan ymmärryksen alueen verkostojen toiminnasta. Pirkanmaan maakuntastrategia rakentaa tulevaisuuden tietoyhteiskuntaa, joka on valtava sähköinen ja sosiaalinen verkosto. Tampereen kaupungin strategia-asiakirjojen verkostopuheessa oleellista ja tärkeää toimintaa on yritysten välinen kommunikointi, ihmisten välinen vuorovaikutus ja tiedonvälitys. Erityisesti tietoliikenneverkostot itsessään ovat tärkeitä toimijoita; ne mahdollistavat tietoyhteiskunnan toiminnan. Karrikoiden voisikin sanoa, että tulevaisuuden tietoyhteiskunnassa eri toimijat haluavat vain ja ainoastaan loputtomasti välittää ja saada tietoa. Sitä, mitä tieto on, ei pohdita.

Verkostopuhe tuottaa teknis-taloudellista rationaalisuutta siinä, että se jäsentää alueen toimijoiden yhteistyön järkiperäiseksi hyötyjen optimointiin tähtääväksi toiminnaksi. Verkostopuhe tunnistaa vain suuret instituutiot alueen verkostojen toimijoiksi. Ihmiset eivät määrity verkostojen toimijoiksi

muuten kuin kollektiiveina ja suhteessa johonkin instituutioon. Instituutiot, jotka määrittävät verkostojen toimijoiksi ovat Tampereen kaupunki, lähikunnat, koulutuslaitokset, paikallinen kulttuuri, IT-teollisuus, teknologia ja yritykset. Ihmiset ovat mukana asiakkaina, työntekijöinä, opiskelijoina tai aikuisväestönä. Puhe toimijoista ei tunnista yksilöitä, joilla on monenlaisia tarpeita eri elämänalueilla, kuten ystävyys, läheisyys, viihtyminen tai hauskanpito. Tekstin ilmaisut ”vuorovaikutus”, ”luottamus” ja ”perusturvallisuus” voisi liittää tuntevaan ja kokevaan ihmiseen, joka toimii aikaan ja paikkaan kiinnittyneissä verkostoissa. Asiakirjojen verkostopuhe tekee kuitenkin instituutioista ja kollektiiveista rationaalisia päätöksentekijöitä, koneiston osia, ja niinpä vuorovaikutuskin saa merkityksensä teknisenä ja materiaalisena tiedonvälityksenä eikä niinkään ihmisten kohtaamisena tunnetasolla. Seuraavat esimerkit näyttävät, kuinka ihmisetkin tulevat näkyviksi vain kollektiiveina, joilla on merkitystä vain siksi, että niillä on suhde johonkin instituutioon, kuntaan (kuntalainen) tai oppilaitokseen (oppilas).

Tietoverkkojen mahdollisuuksia kuntalaisten osallistumismuotojen ja kunnallisdemokratian kehittämisessä hyödynnetään. (Tampereen kaupungin strategia)

Koulutus- ja kulttuuritoimen projekti, jolla oppilaille, oppilaitoksille ja kirjastoille luodaan tietoverkkoyhteydet, on keskeisin kunnallinen tietoyhteiskunnan rakentamishanke. (Tampereen kaupungin strategia)

Universaalin rationaalisuuden ajatus mahdollistaa sen, että strategia-asiakirjoissa voi puhua verkostojen toiminnasta vakiintuneena toimintana, jossa verkostotoimijoiden välinen yhteistyö on selkää ja ongelmatonta. Tämä on tyypillistä puhetta suunnitteluun perustuvassa strategisessa johtamisessa, jossa sidosryhmäanalyysit palvelevat keinona jäsentää toimintaympäristöstä kerättyä tietoa. Se mahdollistaa myös sen, että huomio ei kohdistu lainkaan organisaation toimintaan kriittisesti suhtautuviin tai sitä vastustaviin sidosryhmiin (Freeman 1984, 34-35). Kaupungin ja maakuntaliiton toimintaan kriittisesti suhtautuvat verkostot määrittävät niiksi, jotka ovat väärässä eli niiksi, joita ei tarvitse kuunnella ja joiden verkostotoimintaa ei tarvitse ottaa huomioon kaupungin verkostopuheessa eikä toiminnan suunnittelussa.

Tutkimieni strategia-asiakirjojen verkostopuhunta käsittelee teknis-taloudellisin termein tietoliikenne-, yhteistyö-, oppilaitos- ja kommunikaatioverkkoja ja korostaa ”tietoliikenneverkkojen nopeuden” ja ”etäisyyksien pienentämisen” merkitystä. Tehokkuuden avulla perustellaan tietoverkkojen kehittämisen tärkeyttä ja olemassaoloa. Näin asiakirjojen verkostopuhunta yhtyy puheeseen ajan ja paikan merkitysten muuttumisesta vähäpätöisem-

mäksi tietoyhteiskunnassa (ks. esim. Castells 1996). Tehokkuus on klassisen rationaalisuuden ymmärrys ihanteellisesta toimintatavasta: ihmiset tekevät päätöksensä täydellisen informaation avulla ja pyrkivät maksimoimaan taloudellista voittoa (ks. Whittington 1993).

Seuraavat esimerkit osoittavat, kuinka tutkimieni strategia-asiakirjojen verkostopuhunta korostaa tehokkuuden ihannetta: etäisyyksien merkityksen väheneminen tuottaa toimijoille kustannushyötyä, koska aikaa kuluu vähemmän. Ajan säästäminen on tehokkuutta ja siksi tärkeää. Eri toimijat tietävät mitä ja milloin tietoverkkoihin lähetetään. Kunhan ääni, teksti ja kuva liikkuvat nopeasti ja tehokkaasti, toimii yhteiskuntakin sujuvasti. Verkostopuhunta tekee tietoverkoista ja informaatioteknologiasta itsenäisiä toimijoita. Ne ovat avainasemassa yhteiskunnan muuttajina, hyvinvoinnin ja toimeentulon kehityksen edellytyksinä ja muiden toimijoiden välisen yhteydenpidon mahdollistajina. Ilman näitä IT-alaa ja koko tietoyhteiskuntaa ei olisi olemassa tai ainakaan se ei toimisi. Asiakirjojen verkostopuhe tekee yrityksistä rationaalisia toimijoita, joilla on täsmällinen tieto toimintaympäristöstään ja ”kilpailuvalteistaan”, joista ne osaavat ongelmitta valita aina kulloiseenkin tilanteeseen sopivan. Instituutioiden välinen yhteistyö on objektiivista ihmisistä irrallaan tapahtuvaa toimintaa, joka tuottaa yksinomaan positiivisia tuloksia.

Informaatioteknologia ja tietoverkot vähentävät etäisyyksien merkitystä. Ne muuttavat ”kilometrit sekunneiksi” ja lähentävät niin maakunnan eri osia toisiinsa kuin koko maakuntaa ympäröivään maailmaan. (Pirkanmaan strategia)

Tietoyhteiskunta on verkostoyhteiskunta, jossa vuorovaikutus on keskeisin menestystekijä. Tietoliikenneverkot pystyvät siirtämään ääntä, tekstiä ja kuvaa yritysten, virastojen ja kotien välillä. Näistä verkoista tulee talouden, yhteiskunnan ja perusturvallisuuden ’hermoratoja’. (Pirkanmaan strategia)

Tutkimieni strategia-asiakirjojen universaali-rationaalinen verkostopuhunta muistuttaa liiketaloustieteen verkostokeskustelua, jossa yritysten väliset verkostot ymmärretään keinona tehokkaan toiminnan toteuttamiseksi ja voiton maksimoimiseksi (ks. Alajoutsijärvi et al. 1998). Tällaisen verkostopuheen juuret löytyvät kansantaloustieteestä (eikä esim. sosiologiasta), joka näkee yritysten välisen toiminnan markkinoina, joilla yritykset ja muut institutionaaliset toimijat (kotitaloudet, strategiset liiketoimintayksiköt, ammattijärjestöt) ovat tarkasteluysikköinä. Huomio kohdistuu materiaali- ja rahavirtoihin näiden yksiköiden välillä (Williamson 1975; Uzzi 1995; Thorelli 1995b). Yritysten välisen verkostotoiminnan tärkeitä tavoitteita ovat kustannustehokkuus ja

kilpailuettujen saavuttaminen (Thorelli 1995a, 9 ja 1995b, 229; Harrigan 1995).

Liiketaloustieteen verkostopuhunta korostaa, että verkostotoiminnan yrityksille tuomat taloudelliset edut täytyy pystyä määrittämään (Walker 1998, 151). Hyötyjen pitää näkyä määrällisillä mittareilla esitettyinä yritysten tuloslaskelmissa. Osa verkostotutkimuksista käsittelee verkostosuhteita yhden, mieluiten suuren yrityksen näkökulmasta ja argumentoi verkostojen merkitystä sen avulla, mitä etuja ne tuovat kohdeyritykselle (ks. Yoshino & Rangan 1995, 197; Walker 1998, 150). Verkostoitumisen edut otetaan annettuina, pohdinnoissa keskitytään verkostotoiminnan hyviin puoliin ja verkostoitumisen ongelmat tuodaan esille niin, että niihin löytyy aina jokin ratkaisu (ks. Borch & Arthur 1995, 423).

Osa liiketaloudellisesta verkostotutkimuksesta kohdistuu kahden tai muutamaman yrityksen väliseen verkostoon ja sitä rakentaviin suhteisiin (ks. Borch & Arthur 1995). Näissä tutkimuksissa korostetaan sitä, että verkostotoiminnan jatkuvuuden kannalta on oleellista, että kaikki osapuolet voivat kokea hyötyvänsä verkostotoiminnasta. Verkostosuhteita tarkastellaan sekä organisaatio- että yksilötasolla (ks. Kreiner & Schultz 1993). Universaali teknis-taloudellinen rationaalisuus näkyy siinä, että ihmiset määrittyvät organisaatioiden välisen verkostotoiminnan välittäjiksi. Tärkeänä pidetään sitä, että ihmiset, joiden kautta organisaatioiden väliset suhteet kulkevat eivät vaihdu kovin usein, koska on huomattu, että organisaatioiden väliseen verkostotoimintaan tulee ongelmia, kun ihmiset vaihtuvat. Muutokset suhteissa lisäävät vääринymmärtämisen ja konfliktien vaaraa ja vaikuttavat haitallisesti luottamukseen, minkä on todettu olevan tärkeä osa hyvin toimivaa verkostosuhdetta. Toisaalta tärkeänä pidetään myös sitä, että ihmiset eivät liiaksi kiinnny toisiinsa ja muodosta liian läheisiä suhteita keskenään, koska se voi vaikuttaa haitallisesti heidän rationaaliseen päätöksentekoonsa. (Thorelli 1995a, 10) Tällaisessa verkostopuheessa ihmiset välineellistyvät organisaatiotoiminnan osasiksi, joilla on selkeä tehtävä yrityksen etujen edistäjinä. Hyvän verkosto-osajaan kriteeri on, että hän osaa pitää omat tunteensa kurissa ja toimia objektiivisesti yrityksen etujen edistäjänä.

Liiketaloudellisessa kirjallisuudessa malliesimerkit haetaan joko aivan pienistä, muutaman ihmisen työllistävistä mikroyrityksistä tai todella suurista kansainvälisistä yrityksistä. Suositut esimerkit pienistä verkostoituvista yrityksistä löytyvät yleensä uusilta toimialoilta, kuten bioteknologiasta (ks. Kreiner & Schultz 1993; Powell & Brantley 1992) tai high tech -teollisuuden aloilta (ks. Vanhaverbeke 1995). Näissä tutkimuksissa verkostotoimintaa analysoidaan pienyritysten keinona aloittaa ja kasvattaa toimintaansa. Malliesimerkkejä suurista yrityksistä, jotka menestyksekkäästi hyödyntävät strategisia alliansseja ovat General Motors ja IBM (Yoshino & Rangan 1995, 203). Näiden yritysten verkostotoiminnan analyysissä korostetaan verkostojen

tuottamaa kustannustehokkuutta teknologisten innovaatioiden osalta – onhan yhteinen verkosto laajempi kuin kummankaan oma jakelukanavaverkosto. Verkoston kautta uudet tuotteet on helpompi levittää eri markkinoille ja siten pienentää tuotantokustannuksia. Kilpailuedun tuottajina verkostot nähdään, koska ne tarjoavat joustavuutta yritysten toimintaan ja edistävät sisäistä yrittäjyyttä.

Liiketaloustieteen verkostotutkimukset korostavat, että verkostossa yritykset joutuvat toimimaan muidenkin kuin vain oman yrityksen teknologioiden, markkinoiden ja johdon järjestelmien kanssa ja siten johtajat joutuvat kyseenalaistamaan vakiintuneita toimintatapojaan. Verkostojen tuottamaa kilpailuetua pidetään tärkeänä erityisesti kansainvälisillä markkinoilla, joilla korostuu kilpailutilanteen jatkuva muutos, resurssien rajallisuus ja teknologian nopea kehitys (Yoshino & Rangan 1995, 203). Esimerkiksi IBM on toiminut verkostossa myös Applen ja Motorolan kanssa kehittäessään Power PC-mikroprosessoria. Tutkimus korostaa, että jokainen yritys sai kilpailuetua verkostotoiminnasta siinä, että tuotekehitys pystyttiin tekemään nopeammin kuin yksi yritys olisi yksin pystynyt. Lisäksi kerrotaan, kuinka yritykset saivat synergiaetua siitä, että pystyivät yhdessä tuomaan markkinoille tuotteen, joka haastoi alan markkinajohtajan, Intelin Pentiumin (Thorelli 1995a, 10).

Liiketaloustieteellisen verkostopuhunnan tapaan myös analysoimieni strategia-asiakirjojen verkostopuhunnassa korostuu verkostotoiminnan tehokkuus, hyvyys ja ongelmattomuus. Strategia-asiakirjojen verkostopuheessa verkostot määrittävät strategioiden laatijoiden menestyksen välineiksi. Samalla verkostojen toimijat asemoituvat tarkasti rajattuihin välineellisiin toimintapositioneihin suhteessa strategioiden laatijoihin. Tällainen universaaliin rationaalisuuteen perustuva verkostopuhunta ei jätä tilaa verkostojen muiden toimijoiden omille päämäärille eikä siten myöskään tarjoa välineitä ymmärtää verkostotoiminnan dynamiikkaa.

Se, että analysoimieni strategia-asiakirjojen verkostopuhunta jäsentää maailmaa samaan tapaan kuin liiketaloustieteen verkostopuhunta, ei mielestäni ole täysin ongelmattonta. Liiketaloustieteen verkostopuhunnassa toiminnan malliksi määrittäytyä ensisijaisesti tehokkuuden ja voiton tavoittelu. Voitto ja kannattavuus ovat yleisesti hyväksytyjä mittareita sille, kuinka hyvin yrityksen tai julkishallinnon organisaation toiminta on järjestetty. Näiden mittareiden korostaminen ja nostaminen organisaation toiminnan ensisijaisiksi tavoitteiksi tekee ihmisistä – sidosryhmistä – välineitä omistaja-johtajien määrittämien tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla omistaja-johtajien asema ensisijaisena sidosryhmänä tulee luonnolliseksi ja johtajille tarjoutuu legitiimi asiantuntija- ja valtapositioni suhteessa muihin sidosryhmiin. Tällainen verkostopuhunta tulee häivyttäneeksi keskustelun siitä, kuinka mahdollisimman monet sidosryhmät voisivat toteuttaa päämääriään organisaation

toiminnassa. Johtajien ääni saa kuulua ylitse muiden.

## Johtajien ääni, ihmisten näkymättömyys ja toimintatilat

Strategia-asiakirjojen verkostopuhe on johdon näkökulmaa ja maailmaa uusintavaa toimintaa. Se on objektiivista, ihmisistä irrallaan olevaa fakta-puhetta. Verkostot ja yhteistyösuhteet määrittyvät deterministisesti ja vaihtoehdottomasti. Tekstit eivät ole luonteeltaan pohtivia eivätkä ne maalaile erilaisia vaihtoehtoisia toimintatapoja. Ne eivät myöskään jätä tilaa miksi-kysymyksille. Tekstien objektiivisuus tarjoaa arvovapaan ja neutraalin ymmärryksen alueen toiminnasta ja tulevaisuudesta.

Objektiivinen verkostopuhunta tulee määrittäneeksi strategioiden laatijat osajiksi, joilla on oikea tieto ja jotka pystyvät toimimaan siten, että alueen kaikkien toimijoiden kokonaishyöty maksimoituu. Ongelmallista tämä on siksi, että se antaa strategioiden laatijoille äänen ja samalla vaientaa muut alueen toimijat (vrt. Calton & Kurland 1996, 155, 166) Ongelmallista se on myös siksi, että strategia-asiakirjojen objektiivinen ja totuudellinen kerronta alueen tulevaisuudesta ja yhteistyökumppaneiden toiminnasta piilottaa kirjoittajansa näkökulman (ks. Smith 1990, 70). Tällainen kerronta tekee luonnolliseksi ja itsestään selväksi sen, että strategia-asiakirjojen laatijat saavat esittää linjauksia ja vaatimuksia alueen muille toimijoille.

Verkostopuheen yksiäänisyys siis määrittelee toimintatiloja niin strategioiden laatijoille kuin alueen muillekin toimijoille. Verkostopuheen todellisuus tuottaa strategia-asiakirjojen laatijoista – Tampereen kaupungista ja Pirkanmaan maakuntaliitosta – asiantuntijoita, joilla on kyky, taito ja tieto kertoa, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja mitkä asiat vaikuttavat tapahtumien kulkuun (ks. Law 1991, 182). Samalla teksti tekee lukijoista tai tekstin aiotuista yleisöistä seurailijoita, joiden tehtävänä on omaksua ja toteuttaa tehty suunnitelma (Eriksson & Lehtimäki painossa). Näin alueen muille toimijoille määrittyy alisteiset suhteet kaupunkiin ja maakuntaan nähden.

Miten asiakirjojen verkostopuhe sitten tekee yksiäänisyyttään? Deterministiset ilmaisut, kuten ”tarvitaan” tai ”on ehdoton edellytys” uusintavat klas-sisen strategisen otteen ylhäältä-alas ja meiltä-muille suuntautuvaa kielenkäyttöä ja tekevät strategia-asiakirjojen verkostopuheesta yksiäänistä (ks. Eriksson & Lehtimäki 1998b). Esimerkiksi seuraavissa lauseissa verkosto-toiminta ja yhteistyö sekä tietoverkkopalvelujen käyttöhalukkuus saavat merkityksensä itsestään selvinä vaihtoehdottomina päämäärinä, joiden arvoa ei tarvitse kyseenalaistaa.

Tietoyhteiskuntaan siirryttäessä maakunnallisen tietoyhteiskuntastrategian luominen on välttämätöntä erityisesti alueen eri toimijoiden kokoamiseksi

yhteistyöllä lisäarvoa tuottavaksi verkostoksi. (Pirkanmaan strategia)

Koulujen oppilaat ja kirjastojen käyttäjät saavat pääsyn yleisiin tietoverkko-palveluihin kuten sähköpostiin, tiedonsiirtojärjestelmiin, on line -tietokan-toihin ja videopalveluihin. (Pirkanmaan strategia)

Verkostopuhunta tuottaa yhteistyön ja verkostojen tärkeyden kiistattomana tosiasiana osittain tukeutumalla yhteisiin sosiaalisiin normeihin ja osittain vetoamalla vaihtoehdottomuuteen (vrt. Juhila 1993, 163, 172). Verkosto-puhe käyttää yhteistyön tärkeyden argumentoinnissa yhteisiä sosiaalisia nor-meja, kuten ”parantaa tulevaisuuden mahdollisuuksia”, ”edistää tietoyhteis-kuntaa” tai ”taloudellinen kasvu Pirkanmaalle”. Nämä argumentit ovat sel-laisenaan toimivia eivätkä vaadi lisäperusteluja, koska ne nojaavat vallalla olevaan kulttuuriseen uskomukseen siitä, että enemmän on parempi (Lakoff & Johnsson 1983). Asiakirjojen verkostopuheessa yhteistyön tulokset ovat kaikkien kannalta yksinomaan positiivisia. Verkostot tuottavat hyötyä, ja ar-gumentointi nojaa nimenomaan määrällisin mittarein mitattavissa oleviin hyötyihin (vrt. Koistinen 1998). Määrien korostaminen on tavanomaista lii-ketaloustieteen verkostopuheessa. Seuraavat esimerkit näyttävät, että verkos-toitumisen tärkeyttä ei tarvitse erikseen perustella.

Strategia korostaa uusien yritysten perustamista ja olemassa olevien yrittys-ten edellytysten parantamista, mutta vähintään yhtä tärkeää on yritysten verkostoituminen yhteistyöhön. (Pirkanmaan strategia)

Kehittämistyössä hakeudutaan yhteistyöhön tutkimuksen ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa. (Tampereen kaupungin strategia)

Yksinäisyys rakentuu myös siinä, että verkostopuhe on erityisesti Tampe-reen kaupungin strategia-asiakirjassa autoritaarista ja asemoi Tampereen kau-pungin hierarkkiseen valtaposition suhteessa muihin toimijoihin. Alueen toimijoiden tulee ”omaksua” kehittämisprojekti ja yhteistyöverkostojen toi-minta ”edellyttää” Tampereen kaupungin osaamista ja näkemystä. Yhteistyö-puhe myös määrää alueella toimivat koulutuslaitokset yhteistyöhön keske-nään ja yritysten kanssa. Puhunta tekee itsestään selväksi sen, että Tampe-reen kaupunki saa esittää vaatimuksia oppilaitoksille.

Kansainvälisen ja kotimaisen kilpailun kiristyminen edellyttää entistä kiinteämpiä yhteistyömuotoja yritys-elämän ja eri koulutusmuotojen välillä. Työ- ja elinkeinoelämän nopea muutosvauhti vaatii koulutusyksiköiltä jous-tavuutta ja kykyä suunnata ja sopeuttaa tarjontaansa työelämän uudistuvien



vaatimusten suuntaiseksi. Jokaiselle oppilaitokselle on löydettävä rooli tuotannollisten yritysten kanssa tehtävässä yhteistyössä. (Tampereen kaupungin strategia)

Asiakirjojen yksiaäninen verkostopuhe argumentoi verkostotoiminnan vaihtoehtottomuutta myös ulkoapäin tulevien pakotteiden avulla. Jos verkostoituminen ei onnistu, ei onnistu myöskään menestys, muutos, kansainvälistyminen, työllistyminen tai tietojen ajan tasalla pysyminen. Eräs tietoyhteiskunnaksi muuttaja tai pakote, eräänlainen tietoyhteiskuntakehityksen moottori, on teknologia. Pakotteet ovat melko abstrakteja, mutta lauseista välittyy ajatus, että alueelle ja sen toimijoille käy huonosti, jos ei toimita verkostoissa ja yhteistyössä. Tulee mieleen vanha sanonta, jonka mukaan lasten kasvatuksen tärkeimmät välineet ovat lahjonta, kiristys ja uhkailu. Seuraavat esimerkit viittaavat lähinnä näistä viimeiseen.

Jokaiselle oppilaitokselle on löydettävä rooli tuotannollisten yritysten kanssa tehtävässä yhteistyössä. (Tampereen kaupungin strategia)

Vahva innovaatiovoima luo työtä ja uutta yritystoimintaa, kunhan eri tekijät ja toimijat tekevät yhteistyötä. (Pirkanmaan strategia)

Analysoimieni asiakirjojen verkostopuhe ei ole avoimesti yksiaänistä. Asiakirjat ovat ”hierarkkisesti käsikirjoitettuja organisaationaalisia tekstejä”, jotka näyttävät kirjoittajistaan irrallisena totuutena (Calton & Kurland 1996, 156). Pirkanmaan maakuntaliiton ja Tampereen kaupungin strategiateksteissä ei ole niiden tekijöitä läsnä eikä teksteistä löydy jälkiä tekoprosesseista, jotka ovat johtaneet asiakirjojen lopulliseen muotoon. Tekstit tunnistavat laatijansa heidän organisatoristen virka-asemiensa perusteella eikä monipuolisina, elävinä ja kokeneina henkilöinä.

Asiakirjat ovat osa kaupunki- ja maakuntaorganisaation toimintaa ja liittyvät niitä ennen laadittuihin ja niiden jälkeen tuleviin asiakirjoihin ja organisatorisiin käytäntöihin (ks. Smith 1990, 65). Objektiivisuus on tekstin ominaisuus ja tekstin pätevyyttä tarkastellaan irrallaan sen tuottamisprosessista (ks. Häkli 1997). Voidaan ajatella, että asiakirjoja ympäröivä organisaatiokulttuuri määrittää niiden puhuntaa voimakkaammin kuin kohteet, joita puhunta käsittelee tai kirjoittajat, jotka ovat tekstin muotoilleet. Verkostopuheen kohde eli alueen toimijat ymmärretään hallinnon kohteena eikä monipuolisina eri tavoitteisiin pyrkivinä toimijoina. Puhunnan kiinnekohta on hallinnon todellisuus ja sen tapa nähdä maailma eikä kaupunkitilan käyttäjien maailma (Häkli 1997). Alueen toimijat ja niiden suhteet strategioiden laatijoihin artikuloidut tavalla, jolla on merkitystä muiden asiakirjojen jou-

kossa ja niiden verkostossa, jotka kirjoittavat vastaavia dokumentteja. Verkostopuhunta on objektiivista, koska ihanteena on, että kuka hyvänsä asianmukaisessa virka-asemassa voisi tuottaa samat tilanneanalyysit ja samat asiakirjat. Yhtyminen virallisten asiakirjojen jatkumoon mahdollistaa sen, että strategiat voivat oikeutetusti kertoa toimintaympäristöstä siellä elävien ja asuvien ihmisten arkitoiminnasta irrallisena tapahtumana. (Ks. Smith 1990, 70).

Johdon näkökulmasta kumpuava yksiäänisyys on tyypillistä strategisen johtamisen klassisen koulukunnan ajattelussa (ks. Eriksson tässä kirjassa; Alvesson & Willmot 1995, 86). Tämän kaltainen suunnitteluun perustuva strateginen johtaminen näkee strategisen päätöksenteon yksinomaan ylimmän johdon toimintana. Samalla mahdollistuu se, että sidosryhmät voidaan esittää objekteina, jotka toteuttavat strategian laatineen organisaation päämääriä (Calton & Kurland 1996, 175). Strategiakirjallisuuden verkostotartikkeleissa ei puhuta ylimmän johdon näkökulmasta, mutta yritysten päätöksenteosta ja verkostoista puhutaan tavalla, johon se on sisään kirjoitettu. Seuraava esimerkki herättää kysymykset, kuka on yritys ja kuka yrityksessä ajattelee, kenen aivoista on kysymys. Luonnollisin vastaus on ylin johto:

Tehdessään strategista suunnittelua yrityksen pitäisi pitää useita yrityksen teorioita mielessä ja ajatella verkostometaforan avulla, jotta se voisi avata uusia näkökulmia rakenteeseen, strategiaan ja suorituskykyyn. (Thorelli 1995b, 241).

Voidaankin ajatella, että verkostojen ja yhteistyön tärkeyden painottuminen asiakirjoissa rakentaa valtapositiota strategioiden laatijoille suhteessa muihin alueen toimijoihin. Asiakirjojen verkostopuhunta tarjoaa strategioiden laatijoille luonnollisen aseman, josta paikallisten verkostojen toimintaa voi hallita. Asiakirjojen verkostopuhunnasta voi löytää yhtymäkohtia liiketaloustieteen verkostopuhuntaan, joka ymmärtää verkostoitumisen ja yhteistyösuhteet lähinnä yritysten keinoina saavuttaa itselleen toiminnan taloudellisia etuja tai vaikuttaa alan toimintastandardeihin ja siten oman toiminnan edellytyksiin (ks. Walker 1998). Toisin sanoen verkostopuhe saa merkityksensä pyrkimyksissä hallita epävarmuutta ympäristössä ja sidosryhmien toiminnassa eikä niinkään pyrkimyksissä ymmärtää maailmaa muiden toimijoiden näkökulmista käsin.

Verkostoajattelussa valta määritellään kyvyksi tai mahdollisuudeksi vaikuttaa toisten päätöksiin ja toimiin ja ajatellaan, että valta on nimenomaan keskinäisen riippuvuussuhteen yksi piirre (Thorelli 1995b, 233). Yhden toimijan valta siis määrittyy suhteessa muihin toimijoihin. Tutkimieni strategia-asiakirjojen teksteissä valta on esillä tekstin rakentamassa kirjoittajan

ja yleisön välisessä suhteessa siten, että se luonnollistaa strategian laatijan asiantuntija-aseman ja johdon äänen vaientaen samalla sidosryhmien äänet. Yksiäänisessä verkostopuheessa alueen muut toimijat määrittyvät maakunta- ja kaupunkiorganisaatioiden tulevaisuuden toteuttajiksi ilman omaa tahtoa.

## Minkälaista on toisenlainen verkostopuhe?

Strategia-asiakirjoissa universaalien rationaalinen ja yksiääninen verkostopuhunta on irrallaan ihmisten arkielämän tilanteista. Ihmiset määrittyvät tehokkaasti ja taloudellisesti toimivan koneiston osiksi. Ihmiset eivät säätele koneiston toimintaa, vaan päinvastoin, koneisto asettaa vaatimuksia ihmisille. Ihmisten on pystyttävä sopeutumaan yhteiskunnan muutokseen, joka on väistämätön. Edelleen, ihmisten oppimisen tarve kasvaa erityisesti työelämässä, joko työntekijöinä tai yrittäjinä. Ihmiset tarvitsevat uudenlaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia pystyäkseen toimimaan tietoyhteiskunnassa (ks. Eriksson & Lehtimäki 1997)

Tietoyhteiskunnassa tietotekniikan perusvalmiudet kuuluvat uusiin kansalaistaitoihin, joiden hallintaa edellytetään työelämässä ja vapaa-ajan toiminnassa. (Pirkanmaan strategia)

Samalla kun tekstien yksiääninen verkostopuhe antaa johtajille vallan määrittellä hyväksytyt tulevaisuuden päämäärät ja toimintatavat niiden saavuttamiseksi, se tulee tuottaneeksi ne verkostotoiminnan positiot, jotka ovat johdon näkökulmasta mahdollisia ja mieluisia. Yhteistyökumppaneiksi kutsutaan vain suuret ja näkyvät vallan verkostojen toimijat. Yksiääninen verkostopuhe rajaa tunnistettujen toimijoiden toimintatilat välineellisiksi ja alisteisiksi strategioiden laatijoiden toiminnalle.

Yksiääninen verkostopuhe sulkee pois yksittäisten toimijoiden ja muiden kuin tunnistettujen sidosryhmien mahdollisuuden osallistua kaupunkisuunnitteluun ja kaupunkilaisten yhteisen tulevaisuuden tekemiseen. Yksittäiset toimijat, kuten kaupunkilaiset ja maakunnan asukkaat tai pienet yritykset, eivät määrity teksteissä halutuiksi yhteistyökumppaneiksi eikä heitä edes määrätä yhteistyöhön. Universaaliin rationaalisuuteen uskova ja samalla yksiääninen verkostopuhe tekee luonnolliseksi sen, että toimijat, jotka eivät puhu samaan suuntaan johdon kanssa eivät ole tärkeitä toimijoita. Seurauksena on, että suuri yhteistyöpotentiaali jää käyttämättä ja pohjoismainen demokratian ajatus – joka sallii eri äänien tulla kuulluksi yhteisessä päätöksenteossa – toteutuu vaikeasti.

Minkälainen verkostopuhe sitten voisi tuottaa yhteistä toimintaa, jossa

toteutuisi sidosryhmäajattelu ja jossa monilla toimijoilla olisi mahdollisuus toteuttaa yhteistyön avulla omia päämääriään kaupungin ja maakunnan toiminnassa? Yksi tapa avata tilaa osallistumiselle olisi sallia useita erilaisia ja eritasoisia tavoitteita tulevaisuudelle ja siten jättää tilaa eri sidosryhmien erilaisille motiiveille ja päämäärille verkostotoiminnassa (Eriksson & Lehtimäki 1998b, 298). Strategioinnin moniäänisyyttä voisi lisätä myös siten, että sidosryhmiksi tunnistetaan ja hyväksytään mahdollisimman monet toimijat, joihin kaupungin ja maakunnan toiminta vaikuttaa ja jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat kaupungin ja maakunnan toimintaan. Strategioiden laatijat voisivat asettua vuorollaan jonkun muun sidosryhmän asemaan ja arvioida strategioita eri näkökulmista (Eden 1996, 50).

Asettuminen eri sidosryhmien rooliin voisi auttaa erilaisten tavoitteiden ymmärtämisessä. Kaikki verkoston toimijat eivät ehkä halua ensisijaisesti rakentaa tietoyhteiskuntaa, mikä on kaupungin ja maakunnan päämäärä. Yritykset haluavat toimia kannattavasti varmistaakseen toimintansa jatkuvuuden, koulutuslaitokset haluavat parantaa ihmisten elämisen tasoa sivistystehtävänsä avulla, ihmiset haluavat kouluttautua turvatakseen toimeentulonsa ja tietokoneinsinöörit tekevät innovaatioita, koska se on heistä hauskaa.

Alueen tulevaisuuden suunnittelussa voisi siis verkostoitumisen lähtökohdaksi ottaa eri sidosryhmien omat päämäärät kaupungin ja maakunnan markkinoimien 'yhteisten' päämäärien sijaan. Tällainen verkostopuhunta korostaisi sidosryhmien merkitystä ja siirtyisi ihmisten ja ryhmien toimintaan, vastakohtana abstraktille instituutioiden ja kollektiivien toiminnalle. Ihmisille tärkeät päivittäiset verkostot – esimerkiksi kotiin ja perheeseen liittyvät suhteet ja koulun tai työpaikan suhteet – näkyisivät asiakirjoissa entistä tärkeämpinä verkostoina. Strategioiden verkostopuhe liittyisi myös sellaisiin verkostoihin, joissa kuntalaiset toimivat aktiivisesti omien elinolojensa kehittämiseksi. Näitä ovat kuluttajaliikkeet, ympäristöliikkeet, erilaiset vapaaehtoisjärjestöt, asukasyhdistykset ja kaupunginosayhdistykset. Lisäksi mukaan tulisivat paikallispolitiikan verkostot, joissa kuntalaisilla on mahdollisuus vaikuttaa ja toimia. (ks. Rouhinen 1991, 172)

Seuraavan strategian tekemisprosessin voisi suunnitella siten, että siinä tarjoutuisi mahdollisimman monelle sidosryhmälle tilaisuus osallistua sääntöjen määrittelyyn ja keskusteluun siitä, minkälainen maailma on, tai minkälaisena sen voi ymmärtää (Calton & Kurland 1996, 175). Keskustelun onnistuminen edellyttää, että nykyiset vallanpitäjät ja muut osallistujat voivat hyväksyä sidosryhmien erilaiset tavat jäsentää maailmaa sekä heidän erilaiset tapansa puhua maailmasta (Eriksson & Lehtimäki 1998b, 298). Onnistumisen edellytyksenä on myös, että objektiivisuuden tavoittelu ja universaalien rationaalisuuden ajatus hylätään sekä ymmärretään ja hyväksytään, että todellisuus rakentuu sidosryhmien jatkuvassa vuorovaikutuksessa.

Ihanteena voisi olla, että kaikki halukkaat sidosryhmät voisivat osallistua strategian tekemiseen haluamallaan panostuksella. Näin strategiset johtajat eivät määrittäisi omasta näkökulmastaan, ketkä ovat tärkeitä alueen toimijoita. Samalla tietäjän positioita avautuisi myös muille sidosryhmille kuin strategioiden laatijoille. Sidoryhmät pääsisivät mukaan määrittämään oman asemansa ja roolinsa ja sen, mikä on tärkeätä ja mihin tulevaisuudessa 'pitää' pyrkiä (ks. Calton & Kurland 1996, 175). Tällaisen verkosto- ja sidoryhmäajattelun toteutuminen kaupungeissa vaatisi kaupunkiorganisaation toiminnan tarkoituksen ja päämäärän uudelleen ymmärtämisen.

## Lopuksi

Lukemieni asiakirjojen yhteistyö- ja verkostopuhe tuottaa strategioiden laatijan määräämän tavan toimia jo päätetyn tavoitteen saavuttamiseksi. Se tunnistaa vain muutamia verkoston toimijoita ja niillekin se jättää hyvin rajatun toimintatilán. Asiakirjojen verkostopuhe uusintaa universaalín ratiónaalisen toiminnan ajatusta ja rakentaa tietoyhteiskuntaa, jossa kaikki tärkeä tapahtuu suunnitelluissa, selkeästi, tehokkaasti ja ongelmattomasti toimivissa verkostoissa.

Tällaiseen verkostopuheeseen ei sisälly ajatusta siitä, kuinka verkostot sitovat toimijoita ja käyttävät valtaa toimijoihinsa nähden. Käytännössä yhteistyö rakentaa myös riippuvuussuhteita – esimerkkinä lojaalisuus – jotka rajoittavat toimijoiden vapaan valinnan mahdollisuuksia. Verkostosuhteiden sitovuus on kuitenkin osa strategioiden laatijoiden kokemusmaailmaa; kaupunginjohtaja Jarmo Rantanen toteaa haastattelussa, että ”hyvätkin johtajat urautuvat, ja heille syntyy reagointia hidastavia verkkoja ja sidoksia” (Helsingin Sanomat 7.3.1999, A9). Nykyisissä asiakirjoissa ei myöskään puhuta siitä, kuinka yhteistyö voi tehdä näkyväksi toimijoiden välisiä ristiriitoja ja kilpailua. Toisin sanoen, Pirkanmaan maakuntaliiton ja Tampereen kaupungin asiakirjojen verkostopuhunta on staattista ja vaihtoehdotonta eikä siinä paneuduta verkostomaisen toiminnan dynamiikkaan tai sen ongelmiin.

Asiakirjojen verkostopuhe jää kauas ihmisistä, minusta. On vaikea löytää tekstien määrittämistä sidoryhmäpositioista paikkaa, jossa minä Tampereen kaupungin asukkaana voisin toimia alueen tulevaisuuden rakentamisessa. Vain institutionalisoituneet kollektiivit määrittyvät sidoryhmiksi. Asiakirjojen verkostopuhe ei yhdy kommunikaatiota, vuorovaikutusta ja moniäänisyyden hyväksymistä korostavaan puheeseen, jonka pyrkimyksenä olisi valtaistaa eri sidoryhmiä omien päämääriensä toteuttamiseen verkostosynergian avulla.

Toiveenani on valtaistava verkostopuhunta, joka tuottaa organisaation olemassaolon oikeutuksen sidoryhmien päämäärien toteuttajana. Tampereen

kaupungin ja Pirkanmaan maakuntaliiton asiakirjojen verkostopuhe osoittaa, että runsaskaan puhuminen verkostoista ei välttämättä tuota uudenlaista ymmärrystä poliittis-hallinnollisten organisaatioiden toiminnasta. Uutta ymmärrystä yhteistyöstä ei synny, koska se liiketaloustieteellinen johtamiskeskustelu, johon asiakirjoissa yhdytään, antaa verkostopuheelle yksinäisiä ja strategisten johtajien auktoriteettia vahvistavia hierarkkisia merkityksiä.

## Viitteet

- 1 Tutkimukseni kohteena ovat Pirkanmaan maakuntastrategia 'Pirkanmaan menestyksen strategia 2000+' (1996) ja Tampereen kaupungin strategia 'Tulevaisuus on tiedossa – kaupunkipolitiikan suuntaviivat 2000 – luvulle' (12.3.1997).
- 2 Käytän sanoja 'puhe' ja 'puhunta' vaihdellen samassa merkityksessä. Olen valinnut nämä sanat vierasperäisen sanan 'diskurssi' tilalle. Diskurssin käsitteestä ks. esim. Lehtonen 1998, 70.
- 3 Kuntaliitto julkaisee kuntien strategisen suunnittelun opaskirjaa 'Kuntien uudistuva suunnittelu', 1995, Suomen kuntaliitto, Helsinki. Julkaisu käsittelee kunnallisen suunnittelun nykytilaa ja pyrkii antamaan 'virikkeitä suunnittelun kuntakohtaiseen uudelleenarviointiin' (s. 6). Julkaisussa kuvaillaan, mistä strategisessa suunnittelussa on kysymys ja miten strategisen suunnittelun ajattelua voi soveltaa kuntakohtaisessa sekä maakunnallisessa ja seudullisessa suunnittelussa. Julkaisun liitteenä on malleja SWOT-lomakkeista, palveluanalyytilomakkeista ja taloussuunnitelmatalukoista.

## Kirjallisuus

- Alajoutsijärvi, Kimmo & Eriksson, Päivi & Tikkanen, Henriikki (1998) Metaphors and the structuring of the IMP network discourse. Teoksessa Aino Halinen-Kaila & Niina Nummela (toim.) Visions for the future. Vol. 1 Competitive papers. Proceedings of the 14<sup>th</sup> IMP Annual Conference. Turku, 11–30.
- Alvesson, Mats & Willmot, Hugh (1995) Strategic Management as Domination and Emancipation: From Planning and Process to Communication and Praxis. *Advances in Strategic Management* 12A. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc., 85–112.
- Borch, Odd Jarl & Arthur, Michael B. (1995) Strategic Networks Among Small Firms: Implications For Strategy Research Methodology. *Journal of Management Studies* 32 (4), 419–441.
- Bourdieu, Pierre (1998) Järjen käytännöllisyys. Tampere: Vastapaino.

- Calton, Jerry & Kurland, Nancy (1996) *A Theory of Stakeholder Enabling*. Teoksessa David Boje & Robert Gephart & Tojo Joseph Thatchenkery (toim.) *Postmodern Management and Organization Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications, 154–177.
- Castells, Manuel (1996) *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture 1*. London: Blackwell.
- Eden, Colin (1996) *The stakeholder/collaborator strategy workshop*. Teoksessa C. Huxham (toim.) *Creating Collaborative Advantage*. London: Sage Publications, 44–56.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (1997) *Strategian kieli. Minkälaista informaatioteknologian kenttää poliittis-hallinnolliset toimijat rakentavat Pirkanmaalle? Työpäpaperi esitetty Kieli, Vuorovaikutus, Valta -seminaarissa Tampereen yliopistossa 27.–28.9.1997*.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (1998a) *How Does Strategy Make Us? A study of the construction of the IT-field in city strategy text*. Sarja A3: 29. Tampere: Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (1998b) *Strategic Management of the Local Information Society – A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents*. *Hallinnon Tutkimus* 17 (4), 290–301.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (painossa) *Strategy rhetoric in city management. How do the presumptions of classic strategic management live on?* *Scandinavian Journal of Management*.
- Eriksson, Päivi & Räsänen, Keijo (1998) *The Bitter and the Sweet. Evolving constellations of product mix management in a confectionery company*. *European Journal of Management* 32 (3/4), 279–304.
- Freeman, R. Edward (1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Granovetter, Mark (1985) *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. *American Journal of Sociology* 91 (3), 481–510.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1995) *The role of intercompany cooperation in integrated strategy: Strategic alliances and partnering arrangements*. *Advances in Strategic Management* 11B. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc., 5–20.
- Häkli, Jouni (1997) *Tila, paikka ja maisema*. Teoksessa Tuukka Haarni & Marko Karvinen & Hille Koskela & Sirpa Tani (toim.) *Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen*. Tampere: Vastapaino, 37–52.
- Juhila, Kirsi (1993) *Miten tarinasta tulee tosi: Faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheessa*. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino, 151–188.
- Koistinen, Mikko (1998) *Pelkkää taloutta. Retoriikka journalismin tutkimuksessa*. Teoksessa Anu Kantola & Inka Moring & Esa Väliaverron (toim.) *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Tampere: Tammer-Paino Oy, 40–63.
- Kreiner, Kristian & Schultz, Majken (1993) *Informal Collaboration in R & D of*

- Networks Across Organizations. *Organization Studies* 14 (2), 189–209.
- Lakoff, George & Johnson, Mark (1980) *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press.
- Law, John (1991) Power, discretion and strategy. Teoksessa John Law (toim.) *A Sociology of Monsters? Essays on Power, Technology and Domination*. London: Routledge, 38, 165–191.
- Lehtonen, Mikko (1998) *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino.
- Näsi, Juha (1995) *Understanding Stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Pantzar, Eero (1997) Tietoyhteiskuntako – oppimisyhteiskuntako? Teoksessa K. Stachon (toim.) *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*. Tampere: Gaudeamus, 109–123.
- Powell, Walter & Brantley, Peter (1992) Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks? Teoksessa Nitin Nohria & Robert Eccles (toim.) *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 366–394.
- Rouhinen, Sauli (1991) Kestävän kehityksen kansalaisyhteiskunta aluetutkimuksen haasteena. Teoksessa Jouni Häkli & Jorma Kuitunen (toim.) *Avauksia restruktuuraatioon*. Tampere: Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitos, Sarja A (11), 163–176.
- Smith, Dorothy (1990) *The Conceptual Practices of Power. A Feminist Sociology of Knowledge*. Boston: Northeastern University Press.
- Thorelli, Hans (1995a) *Integral Strategy: An Introductory Synthesis*. *Advances in Strategic Management* 11A. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc., 1–19.
- Thorelli, Hans (1995b) *Networks: Between Markets and Hierarchies*. *Advances in Strategic Management* 11B. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc., 229–247.
- Uzzi, Brian (1996) Commentary. Coase encounters of the sociological kind: organizational fields as markets. *Advances in Strategic Management* 13. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc., 419–430.
- Vanhaverbeke, Wim (1995) *Competing with alliance networks: The case of the RISC-microprocessor technology*. Unpublished paper.
- Walker, Gordon (1998) *Strategy and Network Formation*. In *Advances in Strategic Management* 15. Stamford, Connecticut: Jai Press Inc., 149–165.
- Whittington, Richard (1993) *What is Strategy – and does it matter?* London: Routledge.
- Wilkinson, David & Pedler, Mike (1996) *Strategic thinking in public service*. Teoksessa Bob Garratt (toim.) *Developing Strategic Thought*. London: Harper Collins Publishers, 223–245.
- Williamson, Oliver (1975) *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Yoshino, Michael Y. & Rangan, U. Srinivasa & Srinivasa U. (1995) *Strategic Alliances. An entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press.



Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa  
- avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi

Hanna Lehtimäki

**Hallinnon tutkimus 4/99**

# Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa

– avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi

Hanna Lehtimäki

## ABSTRACT

This article examines local interpretations of strategy-expertise. The research data comprises six interviews of city managers who have participated in the city strategy process. The attempt is to find local interpretations of strategy-expertise through which a division between experts and non-experts, produced by the classic strategic planning approach, could be displaced with more multivoiced understanding of expertise.

The division between experts and non-experts is problematic in a sense that it produces the two groups as opponents to each other. As a result, the relationship between the groups becomes troublesome and diminishes chances for open communication in planning the future of the city.

The article shows that the opposition between groups becomes emphasised, when strategy-expertise is defined based on capability to speak in organizational terms. Strategy expertise comprises hierarchical position in an organisation, educational background and long term work experience. The opposition between the groups is de-emphasised when strategy-expertise is understood as being able to make interpretations of the strategy or when it is understood that strategy-expert may be uncertain. Similarly, when individual experiences of the organization and personal accounts of social interaction within the organization are understood as part of expertise, the division between experts and non-experts becomes less obvious.

*Key words:* strategy-expertise, city strategies, strategic management, strategy actors, discourse analysis, social networks

## JOHDANTO

Tampereella on kuluneen vuoden aikana käyty vilkasta keskustelua lehdistössä ja internetissä (<http://mansetori.uta.fi>) kaupunkisuunnitteluun liittyvistä asioista. Keskustelun aiheina ovat olleet muun muassa Koskenniskan silta, omakotitonttien riittävyys ja Vuoreksen uusi asuntoalue. Keskusteluissa on erotettavissa ainakin kaksi ryhmittymää: 1) päättäjät eli kaupungin virkamie-

het ja valtuutetut sekä 2) kaupunkiaktivistit ja kaupunkilaiset (Seija Ridell, yleisönosastokirjoitus Aamulehti 2.11.1999). Nämä ryhmittymät asemoituvat kirjoituksissa 'vihollisleireihin', jotka puheissaan joko puolustavat omia kantojaan tai hyökkäävät toinen toistensa näkökantoja vastaan (Ridell 1999: 9). Tällaisessa vastakkainasettelussa kaupunkilaiset tulevat määrittyneeksi niiksi, jotka 'räkyttävät' eivätkä osaa antaa rakentavaa kritiikkiä (ks. Jyrki Laiho, Aamulehti 10.5.1998), ja kaupungin päättäjät 'jääräpäiksi', jotka eivät ole halukkaita kuulemaan kaupunkilaisten ajatuksia ja mielipiteitä (ks. Ridell 1999: 9).

Näiden ryhmittymien vastakkainasettelua tekee osaltaan ymmärrettäväksi kaupunkien omaksuma strategisen johtamisen klassinen suunnittelumalli (ks. esim. Whittington 1993). Se tarjoaa strategian laatijoille eli virkamiehille hierarkiaan ja asiantuntijuuteen perustuvan valta-aseman, josta käsin on oikeutettua, että he määrittelevät, minkälainen kaupungin tulevaisuus on ja että he esittävät, mitä alueen muilta toimijoilta odotetaan (Eriksson & Lehtimäki, painossa). Määrittäessään strategian laatijan yksinoikeutetuksi asiantuntijaksi strategiatekstit tulevat samalla tuottaneeksi jaon strategia-asiantuntijoihin, joilla on tieto ja valta päättää kaupungin tulevaisuudesta, ja ei-asiantuntijoihin, joiden tehtäväksi jää tehtyjen suunnitelmien toteuttaminen. Strategisen johtamisen suunnittelumalli tuottaa asiantuntijoista ja ei-asiantuntijoista toinen toisensa poissulkevat kategoriat; strategia-asiantuntijuus on johtajan ominaisuus ja tehtävä, kun taas toimeenpano ja toteuttaminen on henkilöstön ja muiden hierarkiassa alemmalla tasolla toimivien tehtävä (ks. Alvesson 1993: 999; Knights & Morgan 1991: 263; Whittington 1993: 36–37).

Strategisen johtamisen suunnittelumallin tuotama jako strategia-asiantuntijoihin ja ei-asiantuntijoihin määrittää myös, mitä strategia-asiantuntijoiksi määrittyvät toimijat odottavat itseltään ja minkälaisia odotuksia muut heihin kohdistavat. Samaan tapaan määrittäminen, minkälaisista on normin

mukainen ei-asiantuntijoiden toiminta. Strategia-asiantuntija-asema kantaa mukanaan asiantuntijalle asetettuja velvollisuuksia ja oikeuksia, ja samaan tapaan ei-asiantuntijaan kohdistuu tiettyjä odotuksia hänen tai heidän toimintansa suhteen (ks. Burr 1995: 146; Knights & Morgan 1991: 264). Kaupunkien johtamisessa strategisen suunnittelun malli tekee kaupunkilaisista toimijoita, joiden tehtävä on osallistua strategian toteuttamiseen johdon antamien ohjeiden mukaan. Kaupunkilaiset voivat joko ottaa vastaan heille tarjotun tehtävän tai kritisoida tehtyjä päätöksiä ja osoittaa, että heille tarjoutuva tehtävä kaupungin strategisessa suunnittelussa sekä siihen liittyvät odotukset ja velvollisuudet eivät ole mieluisia. Omaksuessaan kumman tahansa toimintatavoista he joka tapauksessa osallistuvat kaupungin strategiseen johtamiseen (vrt. Knights & Morgan 1991: 269).

Gergenin (1995) mukaan jako asiantuntijoihin ja ei-asiantuntijoihin on ongelmallinen siksi, että se tuottaa vastustajat ja puolustajat ja tekee luonnolliseksi niiden välisen eipäs-juupas -väitelyasetelman (s. 43). Omaksuessaan diskurssin tarjoamat asiantuntijuuden toimijapositionit ryhmittymien välinen suhde rakentuu eripuraiseksi ja molemminpuolinen vastakkaisen ryhmittymän toiminnan kritisointi mahdollistuu. Tietoisuus vastustuksen mahdollisuudesta vahvistaa samansuuntaisesti ajattelevien verkostoa ja tekee omien ajatusten puolustamisen tärkeäksi, mikä puolestaan ruokkii vasta-argumenttien syntymistä. (ks. Gergen 1995: 43). Vastakkainasettelun voi havaita Tampereella käydyssä julkisessa keskustelussa siitä, kuka saa tehdä päätöksiä ja kuinka paljon kuntalaisilla on mahdollisuus vaikuttaa omaa elinympäristöään ja sen tulevaisuutta käsittelevään päätöksentekoon (Kaija Helle, yleisönosastokirjoitus Aamulehti 20.4.1999):

'Mitä sitten olisi se julkisuudessa esitetty, "toivottava ja hyväksyttävä" kansalaisten osallistuminen? Erityisen huolestuttavaa aloitteen hylkääminen olisi vuonna 2000 voimaan tulevan rakennuslain hengen toteuttamisen kannalta.

Osallistumista kohtaan on myös julkisuudessa esitetty ristiriitaista suhtautumista. Yhtäältä korostetaan kansalaisvaikuttamisen tärkeyttä juhlapuheissa, mutta samaan aikaan toisaalta esimerkiksi Koskenniskan sillan kansanäänestysaloitteen merkitystä pyritään kaikin tavoin mitätöimään.

Yhtä nurinkurista on se, että samalla kun ihmisiltä kaivataan aktiivisuutta, aktiivisia moitiskellaan aktiivisuudesta. Tampereen kaupunginvaltuustolla on nyt ainutlaatuinen tilaisuus tehdä kansalaismyönteistä kunnallisdemokratian historiaa valtakunnan tasolla. Samalla toteutuisi kuntalaisten ja kaupunginjohtaja Jarmo Rantasen halu kansan vaikuttamisen konkreettisesti lisäämisestä.'

Kyseinen yleisönosastokirjoitus osoittaa, että sekä johto että kaupunkilaiset osallistuvat vastakkainasettelun tuottamiseen, tarkoituksella tai ei. Kirjoitus uusintaa erontekoa kaupunkilaisten ja päättäjien välille sekä samalla ylläpitää valtasuhdetta näiden toimijaryhmien välillä. Ryhmittymien asemoituminen toisiaan vastaan tuottaa puheeseen ns. riitakehyksen, jota kumpikaan ryhmittymä ei yksin pysty muuttamaan. Yksi pyrkimys vastakkainasettelun ratkaisemiseksi on yhteistyön ja kommunikaation lisääminen. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että hyvää tarkoittavat pyrkimykset edistää verkostoitumista eivät tarjoa ratkaisua vastakkainasettelun ongelmaan, jos keskustelussa on jo lähtökohtaisesti ajatus, että muiden kuin asiantuntijaryhmittymien näkemykset ja mielipiteet ovat vähäpätöisiä ja merkitysettömiä strategian tekemisessä (ks. Lehtimäki 1999).

Tässä artikkelissa pyrin löytämään avauksia, joiden avulla klassisen suunnittelumallin tuottamaa jakoa asiantuntijoihin ja ei-asiantuntijoihin voidaan purkaa ja siten irrottaa juupas-eipäs asetelmasta. Aineistonani on tutkimushaastattelut, joissa tutkija ja virkamies keskustelevat Tampereen kaupungin strategiasta. Tarkastelen haastatteluaineistossa toisaalta sitä, miten strategisen suunnittelumallin ajatukset määrittävät strategia-asiantuntijuutta ja ei-asiantuntijuutta. Toisaalta tarkastelen, minkälaisia aikaa ja paikkaan sidottuja tulkintoja asiantuntijuudesta voi löytää strategia-asiantuntijoiksi määrittyvien virkamiesten puheesta.

Haastatteluaineisto on mielenkiintoinen siksi, että sen avulla on mahdollisuus saada esiin strategia-asiantuntijoiden omia jäsenyyksiä strategia-asiantuntijuudesta (vrt. Eriksson & Vehviläinen 1999: 17). Tarkastelen haastatteluaineistoa puhuttuna strategiana erotuksena kirjoitettuun strategiasta. Puhuttu strategia eroaa kirjoitetusta strategiasta siten, että se ei ole niin kontrolloitua ja viimeiseen asti hiottua kuin kirjoitettu strategia (ks. Päivi Eriksson tässä lehdessä). Kirjoitetusta strategiasta on poistettu ristiriidat ja epävarmuus ja niihin on valikoitunut pitkien prosessien läpikäymisen jälkeen eri osapuolten hyväksyttävissä olevat ajatukset ja sanamuodot. Samalla niistä on poistunut strategisen johtamisen suunnittelumallin kielenkäytännöistä poikkeavat tai ristiriitaiset tulkinnat siitä, minkälaista on strategisen johtamisen todellisuus 90-luvun Tampereella. Strategisen johtamisen klassinen suunnittelumalli on yksi tyypillisistä johtamisen käytäntöjä yhdenmukaistavista teorioista (ks. Whittington 1993: 39), joita on kritisoitu siitä, että ne eivät tarjoa

kovinkaan hyviä ajattelun välineitä organisaation todellisuuden ymmärtämiseksi (ks. Smircich & Stubbart 1985: 733). Puhuttu strategia ei ole samalla tavalla 'puhdistettua' ja yhdenmukaista puhetta ja niinpä siitä on mahdollista tunnistaa monenlaisia tapoja ymmärtää paikallisen strategisen johtamisen todellisuutta ja kertoa organisaation todellisuutta tavoilla, jotka tarjoavat uudenlaisia, jopa innovatiivisia ratkaisuja paikalliseen strategisen johtamisen problematiikkaan.

Esittelen seuraavassa tutkimusaineistoni ja tutkimusmenetelmät. Tarkastelen sen jälkeen, miten ja minkälaista strategia-asiantuntija ja ei-asiantuntija erontekoa puhutussa strategiassa tuotetaan. Lopuksi etsin puhutusta strategiasta avauksia erilaisille strategia-asiantuntijuuden määrittämiselle.

#### TUTKIMUSAINIESTO

Aineistoni koostuu kuuden Tampereen kaupungin virkamiehen litteroidusta haastattelusta. Kukin haastatteluista kesti 60–90 minuuttia. Olen tehnyt haastatteluista viisi yksin ja yhden yhdessä Päivi Erikssonin kanssa. Tutkimusprojektin yhteydessä olemme haastatelleet kaikkiaan 11 kaupungin virkamiestä, jotka ovat olleet kaupungin strategiaprosessissa mukana. Kuuden virkamiehen haastattelut valikoituivat aineistoksi, koska kyseiset virkamiehet ovat korkeassa asemassa organisaatiohierarkiassa. Haastattelut olivat avoimia haastatteluja, jossa ei ollut etukäteen valmisteltuja kysymyksiä eikä kaikille haastateltaville esitettäviä etukäteen päätettyjä yhdenmukaisia teemoja (ks. Eskola & Suoranta 1998: 87). Haastatteluja sovittaessa kullekin haastateltavalle kerrottiin, että aiheena on Tampereen kaupungin strategia. Kyseiset virkamiehet on valittu haastateltaviksi sillä perusteella, että heidät on mainittu Tampereen kaupungin strategia-asiakirjan alkusivuilla strategiaprosessissa mukana oleina henkilöinä ja sillä perusteella, että joku aikaisemmista haastateltavista on maininnut kyseisen virkamiehen nimen. Haastattelun lopussa jokaiselta haastateltavalta on kysytty, ketä muuta voisi vielä haastatella kaupungin strategiaan liittyen.

Tutkimushaastattelu on puhuttua strategiaa. Haastattelussa kohtaavat kaksi strategia-asiantuntijaksi määrittyvää henkilöä: strategian tutkija ja kaupungin strategian laatimisessa mukana ollut virkamies. Keskusteluyhteyden luominen strategia-asiantuntijoiden välille on helppoa ja haastatteluajan järjestämisessä ei ollut ongelmia.

Haastattelutilanteessa molemmilla puhujilla on oletus kohdeyleisöstä eli molemmat konstruoivat ajatuksissaan kuulijajoukon, jolle suuntaavat puheensa ja joka edustaa puheen normeja (ks. Sulkunen & Törrönen 1997: 96). Toisin sanoen haastattelijana tutkija asettaa sanansa niin, että tuntee puhuvansa hyväksyttävää tutkijan ja haastattelijan puhetta ja haastateltava taas pyrkii puhumaan hyväksyttävää virkamiehen puhetta. Molemmilla on tuntuma siitä, mitä tällaisessa tutkijan ja virkamiehen kohtaamisessa saa tai kuuluu puhua (ks. Holstein ja Gubrium 1995: 28).

Huomaan, että tutkijana ja haastattelijana oma puheeni on erilaista kuin puhuessani kaupungin strategiasta iäkkäälle mummolleni tai ystävälleni, jotka eivät ole tutkijoita tai ekonomia tai toisaalta erilaista kuin puhuessani tutkijakollegoilleni. Puhuttelen kaupungin virkamiehiä koulutettuina ja kokemuksia hankkineina asiantuntijoina, mutta pyrin välttämään tieteellisiä termejä. Vastavasti kaupungin virkamiehet eivät tule asetta-neeksi sanojaan samaan tapaan kuin puhuessaan esimerkiksi sotaveteraanien tai lastentarhan opettajien tai omien kollegoidensa kanssa. Haastattelun kuluessa sekä virkamies että haastattelijat puhuvat sidosryhmistä, rahoituksesta, prosessista, tilinpäätöksestä, klustereista ja jalostusketjusta. Käytetyt sanat ovat tuttuja liiketaloustieteilijälle, mutta ne eivät varmastikaan puhuttele kaikkia kaupunkilaisia, eivätkä ole kaikille tuttuja.

#### ANALYYSIMENETELMÄT

Tutkimukseni on konstruktionistinen kahdella tapaa: ensinnäkin tutkimuksen kohteena on kielenkäytännöt ja toiseksi kieltä tarkastellaan todellisuuden rakentamisena eikä todellisuuden heijastajana (Berger ja Luckmann 1994: 13; Jokinen ym. 1993: 18). Suhtaudun kieleen diskurssina eli käytäntönä, joka systemaattisesti muokkaa sitä, mistä puhuu eli joka tekee puhumisen kohdetta tietynlaiseksi (Deez 1995: 31; Mills 1997: 17). Tunnistan erilaisia kertomisen tapoja haastatteluaineistossa ja pohdin, minkälaisia asiantuntijaidentiteettejä ja erontekoa asiantuntijuuden ja ei-asiantuntijuuden välille ne tuottavat. Tunnistan erilaisia kertomisen tapoja etsimällä toistuvia ideoita, mielipiteitä, käsitteitä ja tapoja ajatella tai toimia (Mills 1997: 17–18). Aineistosta voi tehdä monenlaisia tulkintoja. En pyri mekanistisesti ja kaiken kattavasti kirjaamaan analysoimieni tekstien ominaisuuksia vaan pyrin 'perusteltuun tulkintaan', joka pohjautuu minun ja aineistoni väli-

seen vuoropuheluun (ks. Jokinen ym. 1993: 28; Suoninen 1997: 14).

Olen edennyt haastattelujen analyysissäni siten, että ensin syvennyin aineistooni, luin kirjallisuutta ja keskustelin tutkijakollegoideni kanssa pohtiessani sitä, mikä haastattelujen analyysissä voisi olla mielenkiintoista. Otin sitten yhden haastattelusta tarkemman analyysin kohteeksi ja katsoin, miten haastattelija ja haastateltava puhuvat. Haastattelijan puheessa kiinnitin huomiota siihen, miten siinä puhutellaan haastateltavaa. Sekä haastattelijan että haastateltavan puheessa kiinnitin huomiota aikamuotoihin, aktiivin ja passiivin käyttöön ja verbien muotoihin, esimerkiksi konditionaalien käyttöön. Tunnistin puheesta erilaisia kerronnan muotoja, kuten kuvailu, normatiivinen puhe, pohdinta ja arvelu, eli puhujan erilaisia tapoja suhteutua kertomisen kohteeseen (ks. Deez 1995: 28). Luin sitten uudestaan läpi kaikki kuusi haastattelua ja etsin niistä samoja ja erilaisia kertomisen tapoja. Strategia-asiantuntijuus määrittyi tutkimukseni kohteeksi analyysini edetessä. Tutkimuskirjallisuuden avulla tarkastelin, miten kertomisen tavat tuottavat asiantuntijuuden ja ei-asiantuntijuuden erontekoa ja arvojärjestyksiä, ja minkälaisia asiantuntijan ominaisuuksia ne tuottavat.

Kiinnitän analyysissäni siis huomiota siihen, miten kertomisen tavat määrittävät, kuka voidaan ymmärtää asiantuntijaksi ja mitkä ovat toimijoiden ominaisuudet, oikeudet ja velvollisuudet (ks. Peräkylä 1990: 160; Burr 1995: 146; Keso painossa: 179). Huomio kiinnittyy siihen, minkälaisia asiantuntijan toimija-asemia erilaiset kerronnan tavat tuottavat (ks. Deez 1992: 27–28). Ymmärrän toimija-aseman muotoutuvan sosiaalisissa ja diskursiivisissa käytännöissä (ks. Jokinen ym. 1993: 58; Knights & Morgan 1991: 255). Määrittellessään itse itsensä tiettyyn toimija-asemaan tai määrittäessään itselleen jonkin identiteetin, toimija tulkitsee maailmaa siihen kytkeytyvien kerrontatapojen ja käsitteiden kautta (Ronkainen 1998: 35). Strategisen suunnittelun diskurssi tuottaa jakoa strategia-asiantuntijoihin ja ei-asiantuntijoihin ja siten määrittää erilaisia toiminnan mahdollisuuksia ja rajoituksia eri kategorioihin määrittyville toimijoille. Strategisen suunnittelun diskurssin tuottama jako on niin vakiintunut, että eri toimijat ottavat asemansa usein annettuna (ks. Jokinen ym. 1993: 39; Karvonen 1997: 47). Vahvana diskurssina se vaientaa myös asiantuntijoiden muunlaiset ymmärrykset siitä, mikä on hyvää tai huonoa ja oikeaa tai väärää asiantuntijuutta (ks. Knights & Morgan 1991: 255). Siksi on mielenkiintoista tutkia, yhtäältä

miten vakiintunutta jakoa tuotetaan ja toisaalta minkälaisia avauksia toisenlaiseen asiantuntijuuden määrittämiseen aineistosta voi löytää.

#### ASIAANTUNTIJA JA EI-ASIAANTUNTIJA JAKO PUHUTUSSA STRATEGIASSA

Tutkimushaastattelussa oletuksena on, että puhumme kaupungin strategiasta ja siihen liittyen virkamiehen työstä. Puhuessaan strategiasta virkamies puhuu omasta työstään, kokemuksistaan organisaatiossa, työkentästään tai vastuualueestaan. Emme puhu esimerkiksi perheestä, harrastuksista, omista lapsuuden kokemuksista tai lomasuunnitelmista. Tällaiset puheet eivät kuulu strategia-asiantuntijuuteen. En myöskään kohtaa virkamiestä poliitikkona enkä tulkitse hänen puheitaan puoluepoliittisten ohjelmien näkökulmasta tai pohtien, mihin poliittiseen agendaan virkamies puheessaan yhtyy.

Tavat kertoa ja kuvailla, mitä kaupungin strategiaprosessissa tapahtui tai mitä kaupungin organisaatiossa on vuosien varrella tapahtunut, ovat osa kaupunkiorganisaation strategisen johtamisen todellisuutta (vrt. Czarniawska 1997). Organisaation todellisuus määrittää, minkälainen virkamiehen asiantuntija-asema on ja miten siinä voi tai kuuluu tietää ja toimia. Kertomisen tavat eivät siten ole täysin sattumanvaraisia, vaan niitä ohjailevat sanomattomat ja itsestään selvinä pidetyt säännöt. Virkamiehet eivät esimerkiksi näytä valokuvia kokouksista vuosien varrelta eivätkä he kerro strategiatutkijalle hauskoista pikkujoulujuhlista tai kahvikeskusteluista. Sen sijaan he puhuvat virallista organisaation todellisuutta, joka on ainakin osin dokumentoitua ja jonka voi tulkita siten, että se on kaikkien tuntemaa organisaation toimintaa.

#### *Asiantuntija on kaikkietävä toimija*

Virkamiehet kertovat organisaation tapahtumista aikaan sidottuina tapahtumina. Niiden alku sijoittuu tämän vuosikymmenen alkuun tai viime vuosikymmenille ja päättyy nykytilanteeseen. Kuvaukset ovat selkeitä ja niissä konstruoituu usein syy-seuraussuhteita tapahtumien välille. Tapahtumien kertojana virkamies asettuu tapahtumien ulkopuolelle, kuvaa ja kertoo niitä faktoina. Kerronnalle on luonteenomaista, että kaikki tapahtumat ovat selitettävissä. (Knights & Morgan 1991: 263). Virkamiehet puhuvat paljon kuvailevia, selkeitä, suoria ja toteavia lauseita, jot-

ka kertovat, kuinka asiat ovat tai kuinka tapahtumat etenivät. Tällainen kertomisen tapa faktuaalista sanotun eli tekee tapahtumista tosiasioita, faktoja. Se irrottaa kerrotun puhujasta ja antaa ymmärtää, että tarina pysyisi samana kertojasta riippumatta. (ks. Juhila 1993: 160). Virkamiehet kuvailevat ja kertovat tapahtumista siten, että voisi olettaa, että tapahtumat ovat juuri sellaisenaan yleisesti tiedossa olevaa ja kaikkien hyväksymää faktaa (Peräkylä 1997: 181). Tällainen puhe on institutionaalista puhetta, jossa ovat läsnä kaupunkiorganisaation vakiintuneet puhekäytännöt. Kertomus kuulostaa luonnolliselta, eikä se herätä ihmetystä, hämmästyä tai kysymystä, 'miten ihmeessä täällä toimitaan näin'. (vrt. Czarniawska 1997: 24) Seuraavassa esimerkissä on kertomus tapahtumaketjusta, johon ei tunnu liittyvän mitään yllätyksiä:

'...ja sitten mä esittelin tän ää (.) strategian kaupungin johtoryhmässä, johtoryhmä siunas niin että tään eteenpäinviennin ja sit se vietiin ää (.) esiteltiin kaupungin yhteistoimintaryhmässä, jossa on henkilöstön edustajia mukana, se oli pöydällä siellä pari kuukautta. Ne halus vielä perehtyä ja niin pois päin, ja sitten se vietiin henkilöstöjaostoon muistaakseni huhtikuussa tänä keväänä. Ja lähetettiin tiedoksi kaupunginhallitukselle ja kaupunginvaltuustolle. Tämmösenä paperina tää nyt on.'

Virkamiesten tapa kertoa organisaation tapahtumista objektiivisena ja yhdenmukaisena totuutena tuottaa heille asiantuntijuutta, jossa on tärkeää osata kertoa totuus omien näkemysten ja tuntemusten häiritsemättä. Virkamies ei näydy toimijana, joka kertoo omien tulkintojensa värittämää versiota tapahtumista vaan asiantuntijana, jonka kuuluu osata kertoa tapahtumien niin sanottu todellinen luonne.

Vaihtoehdot poissulkeva ja normatiivinen kerronta, joka on erityisen voimakkaasti läsnä kaupungin strategiadokumenteissa (ks. Eriksson ja Lehtimäki painossa), on luonteenomaista myös viralliselle organisaatiopuheelle. Virkamiesten puheessa vaihtoehdottomuus näkyy esimerkiksi sanojen -hän tai -han pääteissä, jotka tekevät kerronnan kohteena olevasta asiantilasta ikään kuin yleisesti tunnettua ja hyväksyttyä tosiasiaa. Puheessa on myös ilmaisuja, kuten 'aina', jotka sulkevat pois kaikki muut toimintavaihtoehdot. Joissakin lauseissa vedotaan suoraan siihen, että 'kaikki' haluavat samoja asioita.

Samaan tapaan virkamiehet käyttävät 'me-retoriikkaa'. Me-retoriikka sallii puhujalle vallan puhua 'meistä' yhtenäisenä harmonisena kokonaisuutena ja antaa puhujan äänelle vallan määrittellä, mitä 'me' ajattelee tai tekee. Organisaatiodiskurssissa on luontevaa käyttää me- tai te

-retoriikkaa. Omasta organisaatiosta puhuttaessa on tyypillistä sanoa 'meillä on tapana tehdä näin' ja haastattelijalle on luontevaa sanoa 'onko teillä tällaisia toimintatapoja'. Me-retoriikalle on tyypillistä se, että keihin puheen 'me' viittaa, jää epäselväksi, mikä taas mahdollistaa sen, että me-retoriikan käyttäjä voi puhua pienen joukon intresseistä ikään kuin ne olisivat universaaleja ja kaikkien hyväksymiä toimintatapoja tai ajatuksia. (Billig 1995: 165–166; ks. myös Eriksson ja Lehtimäki 1998). Virkamiesten puheessa 'me' tuntuu viittaavan vaihtelevasti ja väljästi sekä kaupunkiorganisaatioon että maantieteelliseen Tampereen kaupunkiin. Me-retoriikka tulee tuottaneeksi jaon 'meihin', jotka osallistuvat yhteisten päämäärien tavoitteluun, ja 'muihin', jotka ovat ulkopuolisia. 'Muilla' ei ole kykyä arvioida kaupungin toimintaa ja tulevaisuutta ja he saattavat jopa toimia haitallisesti 'meidän' näkökulmasta katsoen.

'Tänä päivänä mejän (.) mejän organisaation on pakko olla joustavampi.'

'Valtuustollahan on sanotaanko seminaareja, missä tiettyjä aiheita on käsitelty ja valtuustohan on aina se, joka sitten loppujen lopuksi hyväksyy nämä strategiat (.) aina.'

'...kaupunki ei ole yritys niinku kaikki hyvin tietysti tiedämme ja kaupungilla on paljon sellasia velvoitteita, joita ei tietyst voi kuvitellakaan, että yritykset voisivat kantaa.'

Objektiivinen, normatiivinen ja puhujaa itseään valtaistava kertomisen tapa sulkee pois ja mitätöi muut mahdolliset tulkinnot. Puhunta rakentaa asiantuntija-asemaa kertojalle; hänellä on pääsy kuulemaan, mikä on yleinen mielipide ja samalla hänellä on mahdollisuus objektiivisesti, näkymättömän kertojan tai kaikkietävän opettajan lailla kertoa, kuinka asiat ovat. Tuossa asemassa on oikeutettua kertoa minkälainen maailma on ja minkälainen sen pitääkin olla (ks. myös Pietiläinen tässä lehdessä). Samalla puhunta rakentaa yksisuuntaisen meiltä muille puheen, johon ei jää tilaa vastavuoroiseen dialogiin.

#### *Strategia-asiantuntija on organisaatiokoneiston osa*

Kaupunkiorganisaatio, kuten organisaatiot yleensäkin, on järjestäytyneet horisontaalisen ja vertikaalisen työnjaon mukaisesti. Stenvall (1995) toteaa, että julkishallinnon organisaatioissa asiantuntijuudeksi määrittyy henkilökohtainen erityisosaamisen ohella hallinnollinen osaaminen eli hallinnossa käytettyjen toimintatapojen ja hallintofunktioiden osaaminen. Hierarkkisesti samalla

tasolla olevissa tehtävissä olevilta virkamiehiltä edellytetään toisistaan poikkeavaa asiantuntemusta kun taas hierarkkisesti eri tasoilla olevissa tehtävissä olevilta virkamiehiltä edellytetään erilaajuisia asiantuntijuutta. (Stenvall 1995: 25, 27). Oletuksena on, että esimiehellä on enemmän asiantuntemusta kuin alaisella. Organisaation työnjakoon perustuva jako tekee luonnolliseksi sen, että asiantuntijuus samoin kuin valta ymmärretään institutionaalisenä asemana (ks. Hyvärinen 1996: 188), mikä tekee myös jaon strategisen johtamisen asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välille itsestäänselväksi. Strategisen johtamisen klassisen suunnittelumallin diskurssi tukee tätä ymmärrystä ja jakaa tietäjän position luontevasti kaupunkiorganisaatioissa virkamiehille (ks. Knights ja Morgan 1991: 264; Whittington 1993: 42).

Kaupunkiorganisaation hierarkiassa virkamiehet ja valtuutetut erottuvat ryhmittyminä, joilla on erilaiset tehtävät. Virkamiehet eroavat valtuutetuista siten, että virkamiehet ovat virkansa puolesta sitoutuneet kaupunkiorganisaatioon kun taas valtuutettujen päätyö on muualla. Tällainen työnjako määrittää asiantuntijuuden virkamiehille. Suomalaisessa hallintojärjestelmässä toteutuu käytäntö, jonka mukaan ylimpien virkamiesten nimitykset perustuvat ensisijaisesti asiantuntijuuteen eli vaadittavaan koulutustaustaan ja kokemukseen virkamiestehtävistä. Nimityksillä on käytännössä myös puoluepoliittinen hyväksyntä. (Stenvall 1995: 207). On luonnollista, että virkamiehille määrittyy vaatimus strategia-asiantuntijuudesta, koska heillä on enemmän tietoa kaupunkiorganisaatiosta, sen historiasta ja tavoitteista, ja lisäksi heillä on enemmän aikaa paneutua strategian tekoon kuin valtuutetuilla. Strateginen suunnittelu määrittyy yksiselitteisesti virkamiesten tehtäväksi, koska se on osa heidän asiantuntemustaan.

Hierarkkista työnjakoa pitää yllä laki. Se määrittää yksiselitteisesti virkamiesten ja valtuutettujen välisen työnjaon. Kuntalaki ja säädökset ovat osa hallinnointidiskurssia ja lakiin vetoaminen uusintaa ja ylläpitää myös valtiovallan ja kuntien välistä hallintosuhdetta, joka osaltaan määrittää kaupunkiorganisaation tehtäviä (ks. esim. Ryyänen 1998: 10; Tuittu 1997: 77). Lainsäädäntö tarjoaa virkamiehille luonnollisen ja faktuaalisen asiantuntijuuden määrittäessään työnjaon siten, että virkamiesten tehtävä on valmistella päätökset kun taas valtuutettujen tehtävä on tehdä päätökset. Lakiin vetoaminen on itsestäänselvä ja legitiimi perustelu, jota ei tarvitse eikä voi kyseenalaistaa.

'...eli kun meillä on kuntalaki, joka sanoo kuinka kunnissa tehdään päätökset, meil on valtuusto, kaupunginhallitus, lautakunnat. Sitten ne voi delegoida virkamiehille päätösvaltaa...'

'Kun tässä kumminki kunnallislain mukaan kerran on se, että virkamiehet valmistele ja (.) ja valtuusto päättää, niin kyllä siinä erilainen rooli on ja kyllähän virkamiesten täytyy pystyä niinku luomaan semmonen, (.) ä (.) valmistelemaan semmonen strategia, joka on kaikella tavalla hyväksyttävissä...'

'...että ne kytkettiin ne luottamushenkilöt kytkettiin aika myöhässä vaiheessa siihen mukaan. Siitä tietysti voi olla, voidaan olla montaa mieltä, että missä vaiheessa ne pitää kytkee siihen mukaan...'

Ylläolevat esimerkit haastatteluteksteistä osoittavat, että laki tarjoaa myös luonnollisen asiantuntijuuteen perustuvan vallan virkamiehille määrittellä, miten strategiaprosessi etenee ja missä vaiheessa on tarkoituksenmukaista ottaa valtuutetut mukaan. Virkamiesten asiantuntijuuteen kytkeytyy odotus siitä, että heillä on organisaation toimintaan liittyvää osaamista ja ymmärrystä siitä, miten kaupungin poliittinen päätöksenteko etenee ja minkälainen strategia 'on kaikella tavalla hyväksyttävissä'.

#### *Strategia-asiantuntija määrittäyty ekspertiiksi*

Lainsäädännön ohella ekspertiisy määrittää asiantuntijuutta. Asiantuntijuuden edellytyksenä on, että henkilöllä on 'monimutkaisten tehtäviensä edellyttämää asiantuntemusta', jota voi hankkia koulutuksen avulla ja joka karttuu kokemuksen kautta (Stenvall 1995:16). Ekspertiiteen vedoten virkamiesten ohella strategia-asiantuntijoiksi määrittyvät hyvin koulutetut 'professorivaltuutetut', kaupungin 'ylin johto', kaupunkiorganisaation eri tasoilla toimivat 'johtoryhmät' sekä ylin johto sidosryhmäorganisaatioissa.

'...aika paljon sitten loppusilaukseen on tämmöstä keskushallinnon näkemystä ja kyllähän näissä sit nimenomaan strategiaperissahan täytyy olla niin, että (.) et siinä on ylimmän johdon näkemyksiä. Et (.) et tää ylin johto joutuu koordinoimaan koko kaupungin kehitystä niin on luonnollistakin, että se tietämys ja osaaminen pitää olla silloin ylimmässä johdossa.'

'...me ollaan niinku kuitenkin akateemisesti koulutettuja ihmisiä, ja me ymmärretään niinku tää ja ymmärretään termit vaikuttavuus ja, kuka nyt mitenki ymmärtää mut kuitenkin, mut miten me saadaan niinku 67 valuuttettua ja kaikki on eri, eri lailla koulutettuja ja muuta niin, miten ne saadaan niinku ikään ku ymmärtään tää ohjausjärjestelmä.'

'meillä oli joku semmonen lähtölaukaustilaisuus (.) sen jälkeen sitten niin kaupungin johtoryhmä ja eri toimialojen niinku nää johtoryhmät ryhty valmistel-

maan sitä juttua ja sit se oli niinku tavallaan sen läh-tölaukauksen jälkeen se oli siellä virkamieskoneis-tossa valmisteltava ja sitten se vasta niinku pullahti sieltä (.) luottamushenkilöhallintoon takasin. Sillon-han se oli jo aika valmista tavaraa...'

Akateemisen koulutuksen merkitystä ja erityi-sesti professorivaltuutettujen merkitystä koroste-taan strategiaproessin käynnistäjinä, mikä tekee eron niiden välille, jotka ymmärtävät, mistä stra-tesisessa suunnittelussa on kysymys, ja niiden välille jotka eivät ymmärrä (vrt. Peltonen & Lehto 1999: 16). Puhunnassa korkea koulutustaso, pit-kä kokemus kaupunkiorganisaatioissa ja hierark-isen valta-asetelman mukanaan tuoma näköala määrittävät eksperttiyttä. Eksperttipuhe sulkee pois kaupungin henkilökunnan, valtaosan valtuu-tetuista ja kaupunkilaiset asiantuntija-asemasta (ks. myös Lehtimäki 1999). Tällainen puhunta uusintaa ymmärrystä kaupungin valtaeliitistä, jo-hon katsotaan kuuluvaksi hallinnon johtopaikoil-la toimivat virkamiehet sekä valtuuston puheen-johtaja ja hallituksen jäsenet organisatorisen ase-mansa vuoksi (ks. Tuittu 1997, 75). Heillä on asiantuntijavaatimukset täyttävä koulutus ja ko-kemus (vrt. Konttinen 1997: 51; Lehtinen ja Pa-lonen 1997: 115).

#### *Strategia-asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden vastakkainasettelu*

Sekä hallinnointi- että eksperttiyspuhunta mää-rittää asiantuntijuutta vetoamalla tietojen ja tai-tojen hallintaan. Tällainen ymmärrys asiantunti-juudesta kiinnittää asiantuntijuuden työtehtävään ja sen vaatimuksiin, jotka edellyttävät koulutusta ja kokemusta. Organisaatio näyttäytyy koneisto-na, jossa ihmiset toimivat koneiston osina ratio-naalisina toimijoina. Asiantuntijoita ovat toimijat, joilla on eksperttiys, eli tieto ja kokemus strategi-sesta johtamisesta ja strategisesta suunnittelus-ta, ja joilla on hierarkkiseen työnjakoon perustu-va valta-asema. Heitä ovat esimerkiksi 'johtavat virkamiehet', 'akateemisesti koulutetut ihmiset', 'professorivaltuutetut' ja 'konsultti'. Strategia-asiantuntijuus sulkeutuu pois niiltä, joilla ei ole riittävää koulutusta tai vaadittavaa organisatorista asemaa ja jotka eivät osaa strategisen johtami-sen kieltä. Heitä ovat esimerkiksi 'kuntalaiset' ja 'rivivaltuutetut'.

Asiantuntijuuden määrittäminen työtehtävän vaatimukseksi ja henkilön ominaisuudeksi tekee luonnolliseksi eron 'asiantuntijoiden' ja 'kansalais-ten' tai 'rivivaltuutettujen' välillä ja tulee tuotta-neeksi näistä ryhmittymistä toisistaan irralliset kategoriat, joilla on selkeät rajat. Samalla tullaan

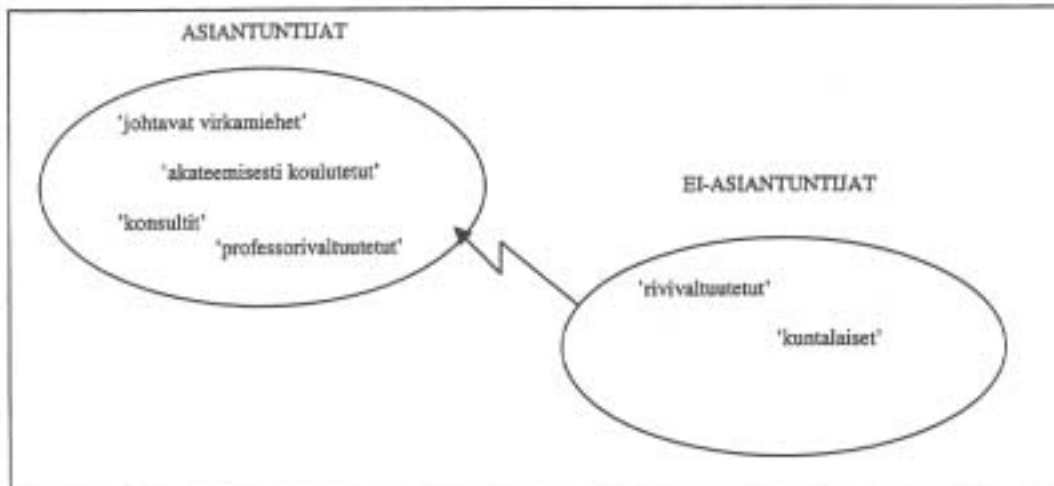
tuottaneeksi vastakkainasettelu asiantuntijahallin-non eli toisaalta virkamiesten ja muiden asian-tuntijoiksi määrittyvien toimijoiden sekä toisaalta demokratiaa tai kansanvaltaa edustavien kaupun-kilaiden ja valtuutettujen välille (ks. esim. Tuittu 1997: 77, 78). Asiantuntijaeliitti edustaa niitä, jot-ka tietävät ja joilla on organisaatioissa valta-ase-ma kun taas kansalaiset sekä heitä edustavat ns. rivivaltuutetut eivät tiedä eikä heillä ole asemaa organisaatioissa. Kuvassa yksi on yhteenvetona esitetty, ketkä määrittyvät puhutussa strategis-sa asiantuntijapositioniin ja ketkä määrittyvät ei-asiantuntijapositioniin.

Kahtiajaon ongelma on, että se tarjoaa strate-gia-asiantuntijuuden vain joillekin toimijoille ja samalla tulee sulkeneeksi suuren joukon muita toimijoita pois asiantuntijuudesta ja siten myös rajoittaa ei-asiantuntijoiden äänen kuuluvuutta kaupungin tulevaisuuden tekemisessä. Miten täl-laisesta vastakkainasettelusta voi päästä irti?

Ratkaisuksi tarjotaan usein verkostoitumista, johon liittyvät vuorovaikutus, kommunikointi ja avoin tiedonvälitys (Sotarauta – Linnamaa 1999). Ajatellaan, että eri tahojen saattaminen tiiviiseen keskusteluyhteyteen hälventää raja-aitoja ja tuot-taa osapuolille ymmärrystä toinen toistensa nä-kökulmista, lähentää näkemyseroja ja lopulta muovaa osapuolten mielipiteitä samankaltaisiksi (ks. Erickson 1988). Verkostoituminen voikin lähentää osapuolia, mutta se on kuitenkin vajavai-nen ratkaisu, jos ei oteta huomioon sitä, että toi-mijaryhmien väliset suhteet eivät ole lähtökohdil-taan tasavertaisia kommunikointi- ja vuorovaiku-tussuhteita, koska asiantuntijuusdiskurssi tuottaa suhteen osapuolille erilaiset ja eriarvoiset toimi-japositionit.

Strategisen johtamisen viitekehityksessä johta-jan valta ja asiantuntija-asema on usein sisään-kiroitettu verkostosuhteisiin. Strategiakirjallisuus-dessa on tyyppillistä käsitteellistä verkostotoimin-taa erityisesti johdon välineenä vaikuttaa muihin ja välittää tietoa niin oman organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. On luonnollista ja tär-keää, että suuri osa johtajan työajasta kuluu eri-laisten sosiaalisten suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä (ks. Mintzberg 1973; Carroll & Teo 1996: 423). Verkostosuhteiden toiminnan ymmärtäminen ja mallintaminen nähdään tär-keäksi siitä syystä, että verkostot tuottavat tie-toa, valtaa ja hyvinvointia verkostoissa toimiville ihmisille (ks. esim. Burt 1992: 9–10). Verkosto-suhteet ja yksilön, kuten johtajan, asema verkos-tossa ymmärretään yksilön sosiaalisena pääoma-na. Toisin sanoen verkostot tarjoavat johtajalle mahdollisuuksia hankkia tuottoa osaamiselleen ja





Kuva 1. Vastakkainasettelu strategia-asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välillä.

kilpailuetua edustamalleen organisaatiolle. Järjestäessään verkostosuhteensa oikein johtaja voi optimoida tiedonhankintansa, hän voi koordinoida muita toimijoita ja siten vahvistaa omaa valtaositiotaan verkostossa. (Burt 1996: 6). Tällainen verkostoajattelu mallintaa verkostosuhteita instrumentaalisina suhteina (Brass 1992), jotka ovat tärkeitä työelämässä ja erityisesti johtotehtävissä menestymisen kannalta ja jotka ovat erilaisia ja tehokkaampia kuin tunnepohjaiset siteet, kuten ystävyys (Scott 1996: 233).

Strategisen johtamisen vakiintunut instrumentaalinen verkostoajattelu tarkastelee verkostoja yhdestä näkökulmasta: joko verkostosuhteita yhden verkostotoimijan näkökulmasta tai koko verkostoa ulkopuolisen, yleensä tutkijan, näkökulmasta. Yhden verkostotoimijan näkökulmasta tarkasteltuna verkostoituminen on henkilön, esimerkiksi johtajan, aktiivista toimintaa, johon verkoston muut toimijat osallistuvat passiivisina resursseina. Muut ovat niitä, joihin pidetään yhteyttä, joilta saadaan tietoja tai joihin vaikutetaan. (Dachler & Hosking 1995: 16). Verkostojen rakentelua tarkasteltaessa näkökulmaksi valikoituu tutkijan näkökulma, jota pidetään arvossa siksi, että ulkopuoliselle tutkijalle verkostot näyttäytyvät selkeämmin ja täydellisemmin kuin yhdellekään verkostossa toimivalle henkilölle (ks. esim. Wasserman & Faust 1994: 9). Nämä ymmärrykset verkostotoiminnasta kertovat hyvin vähän siitä, miten suhteessa neuvotellaan ymmärrystä maailmasta tai siitä, mitä tarkastelun kohteena oleva verkostotoiminta merkitsee muiden osapuolten näkökulmasta (ks. Borch & Arthur 1995:

424–425). Ne nojaavat olettamukseen, että verkostoitumisen avulla voidaan saada enemmän ja parempaa tietoa ympäröivästä maailmasta (Dachler & Hosking 1995: 17–18).

Instrumentaalinen verkostoajattelu ei toimi strategia-asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden vastakkainasettelun purkamisessa, koska ei-asiantuntijat määrittyvät edelleen lähtökohtaisesti niiksi, joilla ei ole tietoa eikä valtaa. Verkostoituminen on voimaton ratkaisu erottelun purkamiseksi, jos sen avulla ei kyseenalaisteta strategisen suunnittelumallin yhdenmukaistavaa tietämisen tapaa.

Tarkastelen seuraavassa kappaleessa, minkälaisia avauksia virkamiesten puheesta voi tulkita strategia-asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden vastakkainasettelun purkamiseksi. Pyrin löytämään puheesta kohtia, joissa yhdytään muihin kuin strategisen suunnittelumallin diskurssiin ja tehdään erilaista strategia-asiantuntijuuden ja ei-asiantuntijuuden välistä erontekoa. En pyri rakentamaan toista, vaihtoehtoista strategia-asiantuntijuuden mallia tai diskurssia vaan tuomaan esiin paikallisia tulkintoja, joiden avulla kaupungin eri toimijat voivat ymmärtää omaa ja muiden toimintaa erilaisilla omaa toimintaa rikastuttavilla tavoilla (ks. Smircich & Stubbart 1984: 732).

#### AVAUKSIA STRATEGIA-ASiantuntijoiden JA EI-ASiantuntijoiden VASTAKKAINASETTELUN PURKAMISEKSI

Organisaation virallisen todellisuuden kertomisen ohella virkamiehet puhuvat itsestään osana

organisaation tapahtumia, henkilöivät tapahtumia ja tarkastelevat kaupungin strategiaa eri näkökulmista. Samalla he tulevat tuottaneeksi erilaista asiantuntijuutta kuin puhuessaan strategian tekemisestä organisaation virallisena toimintana, jossa organisaatio näyttäytyy rationaalisenä ja kaikille toimijoille yhteisenä todellisuutena, koneistona, jolle voidaan määrittää yksi ihanteellinen tapa toimia. Puhuttu strategia voi tuottaa myös asiantuntijuutta, jossa korostuu tilanteisuus ja aikaan ja paikkaan kiinnittyvä tieto. Oman minän ja organisaation muiden ihmisten, prosessien ja tapahtumien mukaan tuominen strategiapuheeseen tekee luonnolliseksi sen, että organisaation todellisuus näyttäytyy eri ihmisten ja ryhmien tulkinnoissa erilaisena. (ks. Haraway 1991).

Puhutussa strategiassa kertojalle tarjoutuu monenlaisia mahdollisuuksia ottaa etäisyyttä strategisen johtamisen klassisen suunnittelumallin ajattelutapaan ja irrottautua dokumentoidun strategiapuheen tuottamasta rationaalisen toimijan mallista. Samalla avautuu mahdollisuus asiantuntijuuden määrittelylle, joka sallii asiantuntijalle erilaisia ominaisuuksia ja toiminnan odotuksia kuin edellä esitetty.

Tutkimukseni alkuvaiheessa aineistoa lukiesani huomioni kiinnittyi organisaatiodiskurssin ohella siihen, kuinka haastateltavat toivat itsensä mukaan puheeseen. Huomioni kiinnittyi erityisesti kohtiin, joissa puhuttiin 'minä'-muodossa ja joissa puhuttiin ns. epävirallisen organisaation puhetta (vrt. Argyris & Schön 1978: 16). Puhuminen 'minä' -muodossa näyttää tarjoavan toisenlaisen ymmärryksen siitä, miten kaupunkiorganisaatio toimii ja samalla tulee kiinnittäneeksi myös asiantuntijuuden eri toimijoihin kuin edellä on esitetty.

#### *Strategia-asiantuntija tekee omia tulkintojaan strategiasta*

Haastattelutilanteessa on luontevaa puhua aktiivissa, käyttää persoonapronomineja ja puhua strategiasta ihmisten välisenä toimintana. Puhutelllessaan kaupungin virkamiestä 'sinuna' tutkija kutsuu hänet keskusteluun henkilökohtaista kokemusta hankkineena strategia-asiantuntijana: 'sun työ on tässä', 'mikä merkitys sun mielestä tällä strategialla on Tampereen kaupungille?', 'osaat sä lyhyesti kuvata...', 'mistä luulet, et se johtuu?'. Joissakin tutkija käyttää passiivia: 'niin, oisko nyt jotain lyhyttä kommenttia siihen?', 'Mikä tuntuis, että on niin ku sen strategiapaperin tärkein merkitys kaupungin kannalta?', 'No kuinka

tarkka pitää olla niissä sanamuodoissa, mitä siihen dokumenttiin sit tulee esimerkiksi just tästä näkökulmasta?'. Tutkija esittää myös paljon selventäviä kysymyksiä, 'millä lailla', 'mitä tarkoitat...', ja toteamuksia, joissa hän toistaa omin sanoin, mitä haastateltava on sanonut eli sanoittaa oman tulkintansa siitä, mistä haastateltava on puhunut.

Virkamies ottaa vastaan puhujaposition, johon tutkija hänet kutsuu, ja alkaa sujuvasti kertoa omista kokemuksistaan strategiaprosessissa tai omista mielipiteistään strategiaan liittyen. Hän ei vaikuta epävarmalta siitä, mistä hänen 'kuuluisi' puhua eikä hän kysele selventäviä kysymyksiä siitä, mitä hänen 'pitäisi' kertoa. Osa pohdinnoista näkyy konditionaaleissa, osa pohdinnoista alkaa lausahduksella 'Olen näitä miettiny...'.  
 Strategiapuheen edetessä henkilötasolla asiantuntijuus kiinnittyy puhujan tulkintoihin ja sitä kautta määrittävään aikaan ja paikkaan sijoittuvaan tietoon. Puhuessaan aktiivissa molemmat puhujat tulevat keskusteluun mukaan monipuolisina, monissa suhteissa toimivina ihmisinä ja monien diskurssien määrittäminä toimijoina (vrt. Knights & Morgan 1991: 254). Niinpä heidän asiantuntija-asemansa ei määrity pelkästään tiukan yhdenmukaisesti kuin edellä on esitetty. Puhuttaessa strategiasta henkilötasolla strategia-asiantuntijuus ei määrity ensisijaisesti instrumentaalisten arvojen, kuten koulutustaustan tai kokemuksen pituuden perusteella, vaan nimenomaan sen perusteella, minkälaisia tulkintoja ja ajatuksia puhujalla on Tampereen kaupungin strategiasta. Normina ei ole, että virkamiehet referoivat strategiateorioita tai että he tuottavat yhtenäistä strategiaa. Sen sijaan oletuksena on, että eri ihmiset tuottavat erilaisia tulkintoja kaupungin strategian merkitykselle. Tällaisessa kerronnassa strategia-asiantuntijaksi voi määrittää kuka tahansa toimija, jolla on ajatuksia, mielipiteitä tai omia tulkintoja kaupungin strategiasta (vrt. Alveson 1993: 1013).

#### *Strategia-asiantuntija saa olla epävarma*

Puhuttu strategia sallii strategia-asiantuntijalle erehtymisen, epäröinnin ja mielipiteiden tai ajatusten muuttumisen. Kaupunkiorganisaation toiminta ei näyttäydy yksinomaan rationaalisenä toimintana vaan siihen liittyy epävarmuutta. Virkamiehet eivät määrity yksinomaan koneiston osiksi, jotka määrätietoisesti kyselemättä täyttävät heille määriteltäviä asiantuntijan tehtäviä. He ovat tuntevia, pohtivia ja monipuolisesti ajattele-

via ihmisiä (ks. Eräsaari 1997: 71). Puheessa esiintyy epävarmuutta ilmaisevia sanoja, kuten 'varmaan', 'ehkä' tai 'sanotaan'.

'Mä en ny ihan tarkkaan muista, että miten, miten se juttu lähti liikkeelle, et olikohan meillä joku semmonen, missä oli niitä, joku semmonen aloitustilaisuus, laaja, jossa oli noita luottamushenkilöitäkin mukana ja järjestettiin valtuustolle, jossa oli muistaakseni Osmo Soinivaara puhumassa ja, ja jotain, pitäs kai-vaa niitä papereita varmaan tarkemmin...'

'Ja enkä mä tiedä, sitte taas mä, mä oon ite pohtinu, että miten usein tämmöinen strateginen suunnittelu, et miten usein sitä niinku pitäs tehdä?'

'Mut sinälläänhän se on hullua, et, että, et ne tuokset on kuitenkin niitä, mitkä sitten näkyy, mutta taas toisaalta, jos se prosessi tuottaa meille niinku myönteisiä ajatuksia sen luottamushenkilöhallinnon ja virkamiesten kesken, niin kyllähän se nyt on juuri mun mielestä sitä, mitä sen strategisen suunnittelun pitäs tuottaaki...'

Yllä olevat esimerkit tuottavat strategia-asiantuntijuutta, jossa on sallittua unohtaa menneiden tapahtumien yksityiskohtia ja puhua tapahtumista epämääräisesti. On luonnollista, että strategia-asiantuntija ei ole kaikkietävä toimija, joka pystyy objektiivisesti kuvailemaan strategia-prosessin etenemistä yksityiskohtaisesti pitkienkin aikojen jälkeen. Puhutussa strategiassa asiantuntijan epävarmuus ja tietämättömyys siitä, mikä on hyvää tai huonoa, on mahdollista ja strategia-asiantuntijan tunnepitoiset ilmaisut kertomastaan ovat sallittuja.

#### *Henkilökohtaiset kokemukset ovat strategia-asiantuntijuutta*

Haastatteluissa virkamiehet kertovat omista kokemuksistaan organisaatiosta vuosien varrelta. Nämä tarinat ovat toisenlaisia kuin edellä kuvaamani viralliset organisaation tarinat. Puhuesaan strategiasta virkamiehet puhuvat itsestään osana strategian tekoon ja organisaatioon liittyviä tapahtumia. He kertovat, minkälainen heidän työuransa on ollut ja mitkä tehtävät kuuluvat heidän toimialueeseensa. He kertovat myös lyhyitä tarinoita tapahtumista tai tilanteista, joissa he ovat itse olleet mukana. Toisin kuin virallisessa organisaatiopuheessa, jossa on luonnollista asettua tapahtumien ulkopuolelle ja kuvailla objektiivisesti, minkälainen kaupunki on tai kuinka siellä on tapana toimia, virkamies kertoo organisaatiosta sosiaalisen toiminnan areenana ja sijoittaa itsensä ja kollegansa kaupungin organisaation toimintaan. On luontevaa henkilöittää strategiaproessin eteneminen mainitsemalla nimeltä aloitteen-

tekijöitä tai kertoa siitä, kuinka puhuja itse toimi kaupungin strategiaprosessissa.

'...et muuten se alote tuli tähän strategiahommaan ni se tuli mun mielestä hyvinki sieltä luottamushenkilöiden puolelta ja (.) ja tota niinku mun mielestä se tuli just, just niinku tämmösiltä meidän tavallan vähän niinku professorivaltuutetuilta Sänkiahon Ristolta ja sieltä, et minkä takia kaupungissa ei niinku tätä strategiaa oo kehitetty ja tota sitten mun mielestä se tuli niinku sit sitä kautta niinku meidä (.) myöskin meidän kaupunginjohtaja halus sitä, että lähdetään tekeen...'

'...sanosin että (.) et se Lumion Jarkko aika lailla näitten (.) näitten isä sitten on.'

'...mä oon ollu semmosissa kuntaliiton työryhmissä mukana...'

Virkamiesten tarinoissa virkamiehet ovat itse usein päähenkilöitä ja heille tapahtuu yllättäviä asioita. Esimerkiksi jossakin palaverissa muiden reaktiot eivät olleet samanlaiset kuin virkamies oli odottanut. Virkamiehet kertovat organisaation tapahtumista, jotka eivät edenneet kuten oli odotettu tai jotka oli mahdotonta toteuttaa lain säättämällä tavalla kohtuuttoman suuren työmäärän vuoksi. Virkamiesten tarinat eroavat virallisista organisaation tarinoista siten, että nämä ovat yllätyksellisiä, niissä kerrotaan organisaation käytännön ongelmista, ihmisten välisistä suhteista ja organisaation toiminnan epätäydellisyydestä.

Strategisen johtamisen tutkijat yhdistävät kokemuksista puhumisen paikalliseen, hiljaiseen ja eletystä elämästä kerääntyneeseen tietoon. Whittington (1996) korostaa strategisen johtamisen paikallisia käytäntöjä ja tuo esille, että tärkeä osa strategia-asiantuntijuutta on analyttisten ja teoreettisten taitojen ohella tieto ja taito siitä, kuinka oma organisaatio toimii (ks. Pettigrew & Whipp 1991: 294–295). Strateginen johtaminen edellyttää ymmärrystä muun muassa siitä, kuinka ihmiset toimivat keskenään, miten päätöksentekoprosessit etenevät organisaatiossa tai mitä kokous- ja esityskäytäntöjä oman organisaation strategia-prosessissa kuuluu noudattaa. (ks. Whittington 1996: 733). Tällaista strategia-asiantuntijatietao karttuu kaikille kaupungin organisaatiossa toimiville jäsenille sekä kaupunkiorganisaation kanssa asioiville kaupunkilaisille ja kaupungin yhteistyökumppaneita edustaville ihmisille. Oleellista strategia-asiantuntijuudessa on herkkyyys sille, mitä ympärillä tapahtuu (vrt. Ropo & Parviainen 1999: 23).

#### *Asiantuntija ymmärtää erilaisia näkökulmia*

Virkamiehet tunnistavat erilaisia sidosryhmien näkökulmia ja ymmärtävät, että eri näkökulmista

käsin on mahdollista tarjota virkamiesten ajatuksista poikkeavia ajatuksia. Haastatteluaineistossa virkamiehet tuovat esille mahdollisia erilaisia puheenvuoroja.

'Onhan niinku kriittisiäkin puheenvuoroja, et mihin näitä tarvitaan, et nähdään et nää nyt on vaan papeeria ja .. ja mitä nää nyt tarkoittaa.'

'Ja sitten aina tottakai voidaan olla sitä mieltä, että...'

'Vähän totuttu, että kaupunki tulee vähän niinkun mukana (.) ja, ja (.) ja, että (.) että sillä ei oookkaan niin vahvaa omaa näkemystä...'

Ylläolevien esimerkkien ilmaisut ovat passiivi- muotoisia, eivätkä siten kohdistaa sanottua mihinkään yksittäiseen toimijaan vaan pikemminkin mahdollisiin vastadiskursseihin. Lisäksi virkamiehet päättävät pohdinnan yleensä 'mutta'- lauseella, jossa tuovat oman näkemyksensä selkeästi ilmi eivätkä siten antaudu katsomaan maailmaa muista näkökulmista. Tämän voi tulkita toisaalta siten, että puhujalle rakentuu näin positio, jossa on tieto, miten asioiden kuuluu olla ja jossa on valta sanoa lopullinen sana. Toinen mahdollinen tulkinta on, että virkamiehillä on kyky kuulla erilaisia näkemyksiä, mutta vallitseva organisaatiodiskurssi, joka on luonnollistunut tapa ymmärtää, miten kaupunkiorganisaatio toimii, ei tee kykyä tuoda eri sidosryhmien näkökulmia esiin tärkeäksi ja siten tulee myös vaientaneeksi kaupungin eri toimijaryhmien äänet (vrt. Knights & Morgan 1991: 263).

Puhunnan eri sidosryhmien näkökulmista voi tulkita myös siten, että toimiessaan asiantuntijana virkamies tekee työtään ihmissuhteiden verkostossa eikä pelkästään tehtävien hierarkkisissa suhteissa. Virkamiehen verkostoihin kuuluu monia ihmisiä, joita hän tuntee sekä kaupunkiorganisaation sisällä että sen ulkopuolella. Heidän kanssaan hän vaihtaa ajatuksia, puhuu sekä työhön että vapaa-aikaan liittyvistä asioista ja saa siten monenlaisia kokemuksia, joita hän voi käyttää myös tehdessään kaupungin strategisia päätöksiä. Näitä suhteita ja niiden osapuolten toimintaa määrittävät monet erilaiset diskurssit eli ymmärrykset siitä, minkälainen toiminta eri suhteissa on hyväksyttävää. Virkamiehelle määrittynyt eri diskursseissa erilaisia toimija-asemia ja niinpä hänellä on vuorovaikutussuhteiden kartuttamaa kokemusta ja tietoa siitä, minkälaiselta kaupungin tulevaisuus ja strateginen johtaminen näyttää sekä erilaisista asiantuntijan että ei-asiantuntijan näkökulmista (vrt. Karvonen 1997: 51). Esimerkiksi virkamiehelle määrittynyt strategia-asiantuntija-asema ei määrity tärkeäksi keskusteltaessa perheen lomasuunnitelmista tai lasten

sairastamisesta. Strategia-asiantuntijalla on siis pääsy myös ei-asiantuntijanäkökulmaan oman elämänsä kautta (ks. myös Eräsaari 1997: 68). Samoin ei-asiantuntijoiksi määrittävillä toimijoilla on kokemusta asiantuntijanäkökulmasta muilta elämän alueilta. Kaupungin johtavat virkamiehet ovat kaupunkilaisia, kaupunkilaiset ovat oman elämänsä asiantuntijoita tai asiantuntijoita työtehtäviensä puolesta ja valtuutetut ovat hankkineet asiantuntijakokemuksia muun muassa kunnallispolitiikasta.

#### *Asiantuntijuus muotoutuu vuorovaikutuksessa*

Virkamiesten haastattelupuheessa strategiantekoprosessi määrittynyt organisaation kannalta tärkeämmäksi kuin julkaistu strategiadokumentti. Puheessa prosessista korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus ja erityisesti eri toimijaryhmien välinen vuorovaikutus. Seuraavat esimerkit osoittavat, kuinka prosessi saa merkityksiä organisaation sisäisen vuorovaikutuksen käynnistäjänä ja mahdollistajana. Prosessi määritellään tärkeäksi organisaation eri toimijaryhmien välisen keskustelun ja mielipiteenvaihdon foorumiksi. Vuorovaikutuksessa ei ole pelkästään tärkeää välittää tietoa tai pyrkiä vaikuttamaan muiden mielipiteisiin vaan tärkeää on myös se, että organisaation jäsenet oppivat tuntemaan toinen toisensa ja pystyvät luomaan pitkäaikaisia vuorovaikutussuhteita hierarkkisesta työnjaosta huolimatta.

'...ja sinänsä melkein se prosessi on aina tärkeämpi omalle organisaatiolle kun, kun se paperi. Se paperi helposti sitten unohtuu, mutta se paperi on tietysti informaatioväline sitten taas ulospäin.'

'...jotka siinä prosessissa oli mukana, niin sitä korostettiin just sitä prosessia siinä et me pidettiin sitä prosessia tosi tärkeänä, eikä ehkä niinkään hirveesti sit niitä tuotoksia mitä, mitä siitä tuli. Mut sinällään hän se on hullua et että et ne tuotokset on kuitenkin niitä, mitkä sitten näkyy, mutta taas toisaalta, jos se prosessi tuottaa meille niinku myönteisiä ajatuksia sen luottamushenkilöhallinnon ja virkamiesten kesken, niin kyllähän se ny on juuri mun mielestä sitä, mitä sen strategisen suunnittelun pitäis tuottaaki...'

'Että se [strategia] on hyvä työkalu ja.. ja mää korostan vielä kolmannen kerran sitä prosessia että et siinä tapahtuu jo niin paljon yhteistyötä. Ja (.) ja tota ihmiset oppii tunteen toisensa ja keskeiset toimijat kasataan semmoseen porukoihin. Siitä sitten voi olla, että ne ymmärtää, että ne vois joskus toistekin vaikka soittaa toisilleen ja että tämmösen yhteyden.'

Prosessista puhuttaessa huomio kiinnittyy ihmisiin ja heidän välisiin verkostosuhteisiin, jotka näyttävät määrittävän dynaamisiksi tekemisen

suhteiksi toisin kuin organisaatiodiskurssissa, jossa organisaation toiminta näyttäytyy ensisijaisesti hierarkkisina ja melko staattisina suhteina. Verkostoituminen on tärkeää, ei niinkään välineenä hankkia kilpailuetua asiantuntijavirkkamiehille suhteessa valtuutettuihin vaan vuorovaikutuksena, jossa vaihdetaan mielipiteitä ja pyritään ymmärtämään, miltä kaupunkiorganisaation toiminta näyttää eri toimijoiden näkökulmista. Kohtaamisessa tärkeää on kuunteleminen, vuoropuhe- lu ja asioiden ymmärtäminen eri näkökulmista (ks. Sotarauta & Linnamaa 1999). Tiedon levittämisen ja välittämisen sijasta tärkeäksi verkostoitumisessa määrittäytyy sellaisten kysymysten esittäminen, joiden avulla vuorovaikutuksessa toimivat voivat tuottaa monipuolisia selontekoja tai kertomuksia kokemuksistaan ja näkemyksistään (ks. esim. Dachler 1988: 264; Suoninen 1997: 30). Toisen osapuolen kuunteleminen, yhdessä tekeminen ja vastuun jakaminen suhteen toimivuudesta määrittävät tärkeäksi. (Dachler & Hosking 1995: 14).

Schön (1991) osoittaa esimerkissään opettajan ja oppilaan välisestä vuorovaikutuksesta, että tiedon välittäminen opettajalta oppilaalle ei tapahdu niinkään tiedon siirtämisenä päästä toiseen vaan se on pitkä vuorovaikutusprosessi, jossa sekä oppilas että opettaja esittää kysymyksiä ja neuvottelee siitä, minkälainen ymmärrys osapuolilla on käsillä olevasta ongelmasta ja sen mahdollisista ratkaisuista (s. 104). Samaan tapaan Engeströmin (1999) tutkimus lääkärin ja potilaan välisestä vuorovaikutuksesta osoittaa, että asiantuntijuudessa on tärkeää vuorovaikutus ja siinä tuotettu tieto. Engeströmin mukaan asiantuntijuus tarkoittaa lääkärin tietojen ja taitojen ohella uuden tiedon löytämistä tai tuottamista vuorovaikutustilanteessa, jossa potilaan omat kokemukset hänen oireistaan ja sairaudestaan koettelee lääkärin asiantuntijatietoa tuomalla esille erilaisia kysymyksiä. (s. 322). Verkostotoiminta merkityksellistyy nimenomaan toiminnaksi, jossa kysymysten tekemisen ja ihmettelyn keinoin tuotetaan uutta tietoa erilaisten asiantuntijanäkökulmien pohjalta.

Puhuttu strategia antaa tilaa ymmärrykselle, että verkostotoiminnassa on kysymys muustakin kuin kommunikoinnista, jossa tiedon välityksen merkitys on ylikorostunut. Yhtä tärkeää on keskustelu eri toimijoiden näkökulmaeroista ja tavoista tulkita, mikä on hyvää ja huonoa tai oikein ja väärin. Tällöin ei oteta annettuna, että kaikki näkevät maailman samanlaisena vaan että eri toimijoille tapahtumat merkityksellistyvät erilaisina. (ks. Mir ym. 1997: 7). Esimerkiksi näkökan-

nan esittäminen henkilökuntakokouksessa voi merkityksellistyä yhden toimijan näkökulmasta demokraattisen oikeuden käyttämisenä kun taas toisen näkökulmasta se voi merkityksellistyä hyökkäävänä ja epäasiallisena käyttäytymisenä (ks. myös Karvonen 1997: 49).

#### *Strategia-asiantuntijuus puhutussa strategiassa*

Olen käynyt artikkelissani läpi puhutun strategian erilaisia tapoja tuottaa strategia-asiantuntijuutta. Analyysini osoittaa, että aineistosta on mahdollisuus tulkita monenlaisia kertomisen tapoja, jotka määrittävät strategia-asiantuntijuutta eri tavoin. Yksi mahdollinen tulkinta on määrittää asiantuntijuus organisaation toimintaan jähmettyneiden käytäntöjen mukaisesti (ks. Suoninen 1997: 164). Tällöin asiantuntijuus määrittäytyy hierarkian ja eksperttiyden perusteella yksilön tai tietyn toimijaryhmän ominaisuudeksi. Aineistosta voi tulkita myös muita kulttuurisesti mahdollisia kertomisen tapoja, jotka tuottavat hyvin erilaisia asiantuntijuutta. Asiantuntija ei välttämättä määrityäkään kaikkietäväksi toimijaksi vaan hän voi olla myös erehtyvä ja kokeva toimija. Asiantuntijuus ei myöskään välttämättä sitoudu organisaatiohierarkiaan vaan verkostosuhteista kertyneisiin kokemuksiin ja niiden tuottamiin eri näkökulmiin.

Strategisen johtamisen klassinen suunnittelumalli tuottaa asiantuntijuutta, joka kategorisoi asiantuntijat ja ei-asiantuntijat erilleen ja asettaa heille erilaiset vaatimukset ja odotukset. Samalla se tulee vaientaneeksi ei vain ei-asiantuntijoiden äänet vaan myös asiantuntijoiden omat monivivahteiset tulkinnat siitä, mitä on olla asiantuntija ja minkälainen tieto on arvokasta asiantuntijatietoa. Strategisen johtamisen suunnittelumallin kielenkäytännöt tuottavat yhdenmukaistavan, kaikkialla pätevän asiantuntijuuden, joka kertoo vain yhdenlaisen tarinan siitä, minkälainen asiantuntijan kuuluu olla. Virkamiehet tuottavat omaan paikalliseen ja tilanteeseen kokemukseensa perustuen monenlaisia ymmärryksiä siitä, mitä erilaisia tietoja ja taitoja asiantuntijalta edellytetään. Haastattelupuheista voi tulkita, että omat tunteet, mielipiteet strategiasta, herkkyyys muiden ajatuksille, suhteet moniin kaupungin eri toimijoihin ja muiden näkökulmia ymmärtävien kysymysten esittäminen ovat osa asiantuntijatietoa.

Toisin kuin kirjoitetussa strategiassa puhutussa strategiassa asiantuntijuudesta on mahdollista tehdä useanlaisia tulkintoja, jotka ehkä monipuolisemmin tekevät ymmärrettäväksi organisaa-

tion todellisuutta (vrt. Czarniawska 1997: 163; Mintzberg 1973: 197). Asiantuntijatieto ei ole yleispätevää tietoa, joka on vain joidenkin, tiettyin kriteerein määritettyjen toimijoiden hallussa. Sen sijaan asiantuntijuus voi määrittäytyä eri toimijoille samanaikaisesti (ks. Dachler – Hosking 1995: 20–23). On luonnollista ja hyväksyttävää, että eri toimijoilla on erilaista asiantuntijuutta. Vuorovaikutus ja neuvottelu eri toimijoiden välillä tuottaa ymmärryksen siitä, mikä kulloisessakin tilanteessa on tarpeellista asiantuntijuutta. Jossakin tilanteessa on mahdollista arvostaa strategiaprosessissa mukana olleen virkamiehen, yliopistokoulutuksen saaneen strategiatutkijan ja omasta näkökulmastaan kaupungin toiminnasta kokemuksia hankkivan lapsen asiantuntijuutta. Heillä kaikilla on erilaista, mutta ei lähtökohtaisesti enemmän tai vähemmän arvokasta tietoa kaupungin toiminnasta ja sen toivotusta tulevaisuudesta (ks. Eriksson 1999: 37). Tällaista lähestymistapaa asiantuntijuuteen on jo toteutettukin kaupunkisuunnittelussa, jossa on otettu lapset mukaan esimerkiksi asuin ympäristöjen suunnitteluun (ks. Satu Hassi, yleisönosastokirjoitus Helsingin Sanomat 8.11.1999). Myös Tampereella järjestetään lasten valtuustoja, joissa lapset saavat tehdä omasta näkökulmastaan tärkeitä aloitteita kaupunkisuunnitteluun (Aamulehti 13.11.1999).

#### LOPUKSI

Artikkelin tavoitteena on ollut asiantuntijoiden paikallisiin tulkintoihin nojaten tuottaa monipuolisempi ja vivahteikkaampi kuva strategia-asiantuntijuudesta kuin mitä strategisen suunnittelumallin yhdenmukaistava teoria tulee tuottaneeksi (vrt. Haraway 1991: 187). Puhuttu strategia näyttää tuottavan moniäänisempää ymmärrystä strategia-asiantuntijuudesta kuin kirjoitettu yhdenmukaistava strategia. Puhutussa strategiassa on läsnä ei vain strategisen johtamisen suunnittelumallin tuottamaa ymmärrystä asiantuntijuudesta vaan myös virkamiesten monivivahteisia ymmärryksiä, jotka kumpuavat omista kokemuksista organisaatiosta ja kaupunkilaisena olemisesta.

Edellä käyty keskustelu osoittaa, että puhutussa strategiassa on löydettävissä sekä asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden vastakkainasettelua tuottavia että sitä purkavia määrittäyksiä. Rationaalisuutta ja taloudellisuutta korostava strategiapuhe, joka pyrkii harmoniaan ja eri intressien yhteensovittamiseen, tarjoaa tietoon ja hierarkkiseen valta-asemaan perustuvan asiantuntijuuden

yksiselitteisesti ja yksinoikeutetusti yhdelle toimijaryhmälle eli johdolle (ks. Alvesson & Willmott 1995: 99). Samalla se tulee tuottaneeksi asiantuntijoista ja ei-asiantuntijoista toinen toisensa poissulkevat ryhmittymät, joiden välinen vastakkainasettelu tulee mahdolliseksi.

Strategisen johtamisen suunnittelumallia uusintava puhe häivyttää muut organisaatiossa läsnä olevat tavat ajatella, mitkä olisivat hyviä toimintatapoja ja tavoiteltavia päämääriä. Samalla tullaan vaiennaneeksi myös asiantuntijoiden omat jäsenyykset siitä, mikä on hyvää tai huonoa asiantuntijuutta. Tutkimukseni osoittaa, että virkamiehet tuottavat puheessaan monenlaisia ymmärryksiä siitä, mitä on olla strategia-asiantuntija ja minkälaisia odotuksia ja velvollisuuksia strategia-asiantuntijuuteen liittyy. Näiden tulkintojen mukaan strategia-asiantuntija saa olla erehtyväinen ja epävarma, hänellä on omia mielipiteitä strategiasta, hän osaa kuunnella erilaisia näkemyksiä ja hänestä toimiminen yhdessä muiden ihmisten kanssa on tärkeää. Nämä asiantuntijuuden määrittäykset purkavat asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välistä vastakkainasettelua hämärtämällä ryhmittymien välistä erontekoa.

Ryhmittymien välisen vastakkainasettelun purkamisessa artikkeli kiinnittää huomiota myös siihen, kuinka erilaiset ymmärrykset verkostosuhteiden toiminnasta voi ymmärtää ei vain välineenä välittää tai saada toiminnan vaatimia resursseja vaan myös erilaisten maailmankuvien neuvottelun kenttänä. (ks. Dachler & Hosking 1995: 9). Verkostoitumisen ymmärtäminen yksinomaan tiedonvälityksen foorumina tai kilpailuedun hankkimisen välineenä voi instrumentaalisuudessaan antaa liiankin kapean kuvan siitä, mitä verkostoitumisessa tapahtuu ja miten verkostosuhteet toimivat. Huomion kiinnittäminen siihen, että verkostojen eri toimijat ymmärtävät maailman toisistaan poikkeavalla tavalla ja tekevät erilaisia tulkintoja maailmasta ohjaa huomion verkostoitumisessa siihen, että on tärkeä osata esittää muille verkostosuhteiden osapuolille kysymyksiä, jotka tuottavat keskustelua osapuolten maailmankuvista. Tärkeänä keskustelun aiheena voisi olla esimerkiksi se, miten eri osapuolet määrittelevät, minkälaisia odotuksia heillä on strategia-asiantuntijuudesta, mitkä ovat strategia-asiantuntijoiden ominaisuuksia ja miten strategia-asiantuntijuus liittyy kaupungin tulevaisuuden suunnitteluun (vrt. Dachler & Hosking 1995: 20). Sen tutkiminen, miten asiantuntijuus määrittäytyy aikaan ja paikkaan kiinnittyvänä toimintana tuottaa alueen toimijoille ajattelunvälineitä, joiden avulla he voivat ymmärtää niitä ennako-oletuksia, joiden

varassa he jäsentävät sekä omaa että muiden toimintaa.

Kiitän seminaarien 'Tietotekniikka ja kulttuuriset tulkinnat' Joensuu 9.9.1999 ja 'Teknologia, talous ja paikalliset tulkinnat' Tampere 14.10.1999 osallistujia saamista kommentteista. Lisäksi kiitän kahta Hallinnon tutkimus-lehden tuntematonta arvioijaa saamista kommentteista.

#### LÄHDELUETTELO

- Alvesson, Mats (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*. Vol. 30 (6): 997–1015.
- Alvesson, Mats – Willmot, Hugh (1995). Strategic Management as Domination and Emancipation. From Planning and Process to Communication and Praxis. *Advances in Strategic Management*. Vol. 12A: 85–112.
- Argyris, Chris & Schön, Donald (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Berger, Peter & Luckmann, Thomas (1966). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Billig, Michael (1995). *Banal Nationalism*. London: Sage Publications.
- Borch, Odd Jarl & Arthur, Michael B. (1995). Strategic Networks Among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology. *Journal of Management Studies*. Vol 32 (4): 419–441.
- Brass, Daniel (1992). Power in Organizations. A social network perspective. *Politics and Society*. Vol. 4: 295–323.
- Burr, Vivien (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London and New York: Routledge.
- Burt, Ronald (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Burt, Ronald (1998). The Gender of Social Capital. *Rationality & Society*. Vol. 10 (1): 5–42. Tulostettu Ebscon tietokannasta.
- Carroll, Glenn R. & Teo, Albert C. (1996). On the Social Networks of Managers. *The Academy of Management Journal*. Vol 39 (2): 421–440.
- Czarniawska, Barbara (1997). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dachler, H. Peter (1988). Constraints on the Emergence of New Vistas in Leadership and Management Research An Epistemological Overview. Teoksessa James Hunt, Rajaram Baliga, Peter Dachler ja Chester Schriesheim (toim.) *Emerging Leadership Vistas*. Massachusetts: Lexington Books. S. 261–285
- Dachler, H. Peter – Hosking Dian-Marie (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. Teoksessa Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler ja Kenneth J. Gergen (toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Avebury. S. 1–28.
- Deez, Stanley (1992). Disciplinary Power in the Modern Corporation. Teoksessa Mats Alvesson ja Hugh Willmott (toim.) *Critical Management Studies*. London: Sage Publication. S. 21–45.
- Engeström, Ritva (1999). *Toiminnan moniäänisyys. Tutkimus lääkärint vastaanottojen keskusteluista*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Erickson, Bonnie (1988). The relational basis of attitudes. s. 99–121. Teoksessa Barry Wellman ja S. D. Berkowitz (toim.) *Social Structures. A Network Approach*. New York: Cambridge. S. 99–121.
- Eriksson, Päivi (1999). ...on aika tehdä lopullinen ratkaisu... Strateginen johtaminen ja osallistuminen tietoyhteiskunnan kaupungeissa. Teoksessa Päivi Eriksson and Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi. S. 32–52.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (1998). Making Sense of Strategy: Narrative, Metaphor and Context. Konferenssipaperi esitetty *Organizational Discourse: Pretexts, Subtexts and Contexts* konferenssissa The Management Centre King's College, University of London, 29–31 heinäkuuta 1998.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (painossa) Strategy rhetoric in city management. How do the presumptions of classic strategic management live on? *Scandinavian Journal of Management*.
- Eriksson, Päivi & Vehviläinen, Marja (1999). *Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi.
- Eräsaari, Risto (1997). Mistä asiantuntijuus on kotoisin? Teoksessa Juhani Kirjonen, Pirkko Remes ja Anneli Eteläpelto (toim.) *Muuttuva Asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. S. 62–71
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gergen, Kenneth (1995). Relational theory and the discourses of power. Teoksessa Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler ja Kenneth J. Gergen (toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Avebury. S. 29–49.
- Haraway, Donna (1991). *Simians, Cyborgs and Women. The Reinvention of Nature*. New York: Routledge.
- Holstein, James & Gubrium, Jaber (1995). The Active Interview. *Qualitative Research Methods Series*. Volume 37. Thousand Oaks: Sage.
- Hyvärinen, Matti (1996). Vallan retorinen konstruointi. Teoksessa Kari Palonen ja Hilikka Summa (toim.) *Pelkkää retoriikkaa*. Tampere: Vastapaino. S. 175–193.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993). Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyyttiset käsitteet. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino. S. 17–47.
- Juhila, Kirsi (1993). Miten tarinasta tulee tosi: Faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheessa. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino. S. 151–188.
- Karvonen, Erkki (1997). *Imagologia. Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kritiikkiä*. Tampereen yliopisto: Tampere.
- Keso, Heidi (1999). *Suomalaisen lentokoneteollisuuden sankarit ja konkarit*. Osaamisen diskursiivinen rakentuminen. Väitöskirjan julkaisematon käsikirjoitus. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Knights, David – Morgan, Glenn (1991). Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*. 12(2): 251–273.
- Konttinen, Esa (1997). Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa

- Juhani Kirjonen, Pirkko Remes ja Anneli Eteläpelto (toim.) *Muuttuva Asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. S. 48–61.
- Lehtinen, Erno – Palonen, Tuire (1997). Tiedon verkostoituminen – haaste asiantuntijuudelle. Teoksessa *Muuttuva Asiantuntijuus*. Toim. Juhani Kirjonen, Pirkko Remes ja Anneli Eteläpelto. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. S. 103–121.
- Lehtimäki, Hanna (1999). Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. Teoksessa Päivi Eriksson and Marja Vehviläinen (toim.) *Tieto-yhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi. S. 53–73.
- Mills, Sara (1997). *Discourse*. London and New York: Routledge.
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mir, Raza & Calás, Marta & Smircich, Linda (1997). Global technoscapes and silent voices: Challenges to theorizing global cooperation. Teoksessa Jane Dutton ja David Cooperrider (toim.) *The Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peltonen, Tuomo & Lehto, Johanna (1999). Asiantuntijuus puheen ja vuorovaikutuksen tuotteena. *Ekonomien koodi ryhmähaastattelun kulussa. Hallinnon tutkimus*. Vol. 18 (1): 4–18.
- Peräkylä, Anssi (1997). Institutionaalinen keskustelu. Teoksessa Liisa Tainio (toim.) *Keskusteluanalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino. S. 177–203.
- Pettigrew, Andrew – Whipp, Richard (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Ridell, Seija (1999). *Lehti lukijoidensa puntarissa. Aamulehti yleisöryhmän arvioitavana*. Lähiöjournalismissi-projektin yleisötutkimuksia 2. Tampereen yliopisto. Journalismin tutkimusyksikkö, Tutkimusraportti. Helmikuu 1999.
- Ronkainen, Suvi (1999). *Ajan ja paikan merkitsemät. Subjektiviteetti, tieto ja toimijuus*. Helsinki: Gaudeamus
- Ropo, Arja, – Parviainen, Jaana (1999). *Leadership Competence Calls for the Body – Nature of Leadership Knowledge in Expert Organizations*. Konferenssipaperi esitetty 15<sup>th</sup> NCBS, Helsingissä 19.–21. 8.1999.
- Ryynänen, Aimo (1998). Kuntien ja alueiden itsehallinnollisen aseman perusteet. Teoksessa Paavo Hoikka (toim.) *Kunnat 2000-luvun kynnyksellä*. Toim. TAJU: Tampere. S. 5–34.
- Schön, Donald A. (1991). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scott, Denise (1996). Shattering the instrumental-expressive myth. *Gender & Society*. Vol. 10 (3): 232–248. Tulostettu Ebscon tietokannasta.
- Smircich, Linda & Stubbart, Charles (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*. Vol. 10 (4): 724–736.
- Sotarauta, Markku – Linnamaa, Reija (1999). Etelä-Pohjanmaan kehittämisen strategiset ilmiöt. Teoksessa Markku Sotarauta ja Reija Linnamaa (toim.) *Etelä-Pohjanmaan strategioita ja kehittämismallia etsimässä. Pehmeä strategia maakuntasuunnittelussa*. Tampereen yliopisto. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 2/99. S. 117–123.
- Stenvall, Jari (1995). *Herrasmiestaidosta asiantuntijatietoon*. Helsinki: Hallintohistoriakomitea, Painatuskeskus.
- Sulkunen, Pekka & Törrönen, Jukka (1997). Puhujakuva: enonsiaation rakenteet. Teoksessa Pekka Sulkunen ja Jukka Törrönen (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*. Helsinki: Gaudeamus. S. 96–126.
- Suoninen, Eero (1997). *Miten tutkia moniäänistä ihmistä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuittu, Hannu (1997). *Kaupunkien valtanaamiot*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Wasserman, Stanley – Faust, Katherine (1994). *Social Network Analysis. Methods and Applications*. New York: Cambridge University Press.
- Whittington, Richard (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*. Vol. 29, No. 5, s. 731–735.
- Whittington, Richard, (1993). *What is Strategy and does it matter?* London: Routledge.



# Strategic Management Of The Local Information Society

- a Constructionist Perspective on the Production and  
Evaluation of Strategy Documents

Päivi Eriksson and Hanna Lehtimäki

**Hallinnon Tutkimus 4/1998**

## Abstract

This article discusses the purpose and consequences of information society strategies at the local and regional levels of political-administrative action. The main objective is to analyse the value of strategy making from the strategy makers' point of view and to offer some insights into how the established presumptions of strategic management direct strategy making and its evaluation. This article suggests that it is useful for both researchers and practitioners to open up the presumptions underlying the realist perspectives of strategic management, which we suggest are the dominant approaches in the current strategy literature. In this article, we outline a specific constructionist approach which has a focus on language practices. We suggest that the constructionist perspective reveals new aspects for strategy making and strategy evaluation. The more specific objective of this article is to show how a constructionist perspective provides a way first, to question the taken-for-granted nature of strategic management and strategic leadership and second, to consider practical solutions to such issues as the problem of participation, which are discussed at the end of the article.

Key words: strategic management, strategy evaluation, leadership, participation, information society, constructionism

## INTRODUCTION

*'There can only be one justification for introducing strategic management into an organisation: a belief that it will lead to a successful future' (Hussey 1998: 26).*

The dominant understanding of strategic management describes it as a modern management technique, the main purpose of which is to secure the success of the organisation in the future. Stacey (1993: 1) offers a detailed specification of the purpose of strategic management. According to him, the objectives are first, to reduce the level of surprise and second, to make the uncertain future more predictable and thereby to improve the ability of those at the top to control the long-term destiny of their organisation.

This article discusses the purpose and consequences of information society strategies at the local and regional levels of political-administrative action. Our main objective is to elaborate the value and benefits of strategy making from the strategy makers' point of view and to offer new insights into how the presumptions of strategic management direct strategy making and its evaluation. We suggest that it is useful for both researchers and practitioners to open up the dominant presumptions of strategic management. By so doing, we are able to critically assess and, perhaps also to improve the practice of strategic management. Furthermore, we are able to look for alternative perspectives on strategic management that could be used in the making of the future.

In this article, we distinguish between two broadly defined approaches to strategic management which are based on different conceptions of the nature of knowledge. We name these as 'the realist' and 'the constructionist' perspectives on strategic management. Currently, strategic management theory most often applies different variations of the realist perspective, which emphasise the ability of strategic analyses to reflect the 'external' reality as accurately as possible. Constructionist perspectives are not as widely applied yet, but we argue that they are highly relevant because of their ability to pay attention to the nature of

strategic management as produced and reproduced by the actors involved in strategy making (e.g. Knights and Morgan 1991; Watson 1995). In this article, we are particularly interested in developing a constructionist perspective, which focuses on language practices and meanings produced in strategy discourse and strategy texts (i.e. speech and writing).

Although widely criticised, strategic planning persists as one of the main tools of strategic management in various types of organisations (e.g. Whittington 1993; Santalainen and Huttunen 1993; Mintzberg 1994). One indication of the continuing relevance of the planning aspect of strategic management in Finland is the number of strategy documents produced within the public sector (cf. Karppi and Sotarauta 1995) which is the empirical context of this article. The Finnish government organisations (ministries, offices etc.) as well as cities and municipalities (cf. Haveri 1994 and 1995; Sotarauta 1995) are making their own strategies focusing on 'how to be prepared for the future?' and 'how to manage the transition from the industrial society to the information society?'.

Obviously, the local and regional level public organisations see certain benefits in strategy making and, particularly, in strategic planning. The purpose of this article is to show how the benefits and value of strategy making and strategic planning look rather different when approached from a constructionist perspective as compared to a realist perspective. We argue that in order to make sense of the strategy making processes and their consequences, the strategy makers - not only in public administration but also in private organisations and companies - need to widen their horizons by including alternative ways of analysing and practising strategic management besides the currently dominant realist perspectives.

Therefore, the objective of this article is to show how the specific constructionist perspective that we outline provides a way to enrich the theory and practice of strategic management in giving a means to critically reflect the meaning and implications of strategic planning and thereby,

to question the assumed nature of strategic management. At the same time, the constructionist approach of this article provides fresh starting points in evaluating strategy documents and their consequences, such as the textual production of top-down strategic leadership and the problem of implementation and participation. The problematic link between top-down strategic leadership, strategy implementation and participation is discussed by both researchers and practitioners (e.g. Whittington 1993: 43-61; Karlöf 1995: 209-213; Johnson and Scholes 1997: 358) and yet, detailed analyses of the problem are in scarce supply. We propose that the constructionist perspective outlined in this article - which emphasises the ability of language practices to produce reality - could offer useful starting points in analysing some of the current problems of strategic management, such as the link between strong leadership and lack of participation, for example.

The second section of this article describes the data and the textual methods that we have used in analysing the strategy documents from the constructionist perspective, in particular. Section three gives an overview of the purpose and consequences of two local/regional strategy documents and an evaluation report when approached from the realist perspective. Section four offers an analysis of two strategy documents and one evaluation report within the constructionist perspective. This section has an emphasis on the question of how strategic leadership is produced in strategy texts through narrative and rhetoric. The problem of participation and its link to strategic leadership is discussed in section five, which also outlines some practical suggestions on how strategy makers could become more conscious of the power of language. Finally, section six gives our conclusions.

## **DATA AND METHODS**

In this article, we analyse two local/regional strategy documents and one evaluation report<sup>1</sup>. All three publications

were produced by the City of Tampere and the Council of Tampere Region and they are titled: THE FUTURE OF TAMPERE IS KNOWN - GUIDELINES OF CITY POLICIES FOR YEAR 2000 AND BEYOND and THE TAMPERE REGION SUCCESS STRATEGY 2000+. The titles of the strategy documents and the evaluation report explicitly target the future of the city and the region. Furthermore, one of the five purposes of the Tampere Region strategy is '*to meet the future with an awareness of its challenges*'. The documents identify strategy making and, particularly strategic planning as the main vehicles through which the region is able to reduce the level of surprise and to make the uncertain future more predictable.

'Finnish society is undergoing a period of historical changes. This applies to both our internal structures and our international position. The conditions for regional success in the near future are totally new in both the domestic and European contexts. For this reason, regional strategy is of utmost importance for the success of the Tampere Region.' (The Tampere Region Success Strategy 2000+: 1).

Within the constructionist perspective that we outline in this article, the language that we use when talking and writing about strategy issues does matter in terms of what we produce as useful, necessary, desirable or self-evident. Naming activities as 'strategic management' makes these activities relevant and gives people a legitimate reason to devote their time to these activities. Furthermore, adopting the strategic management frame brings along a number of management practices such as establishing teams for preparing external and internal analysis, appointing specialist managers or staff for strategic planning, discussing visions, values, goals and means, preparing a written strategy document etc.

In this article, we analyse the strategy discourse and the three strategy texts by laying bare the rhetoric

(metaphors and lines of argumentation) and the narrative structure of the strategy texts. Our purpose is to 'unpack' the strategy texts by questioning their textual material (concepts, metaphors and arguments.) (cf. Fairclough 1992; Vihinen 1996). Following Alasuutari (1995, p. 100) our purpose is 'to find out how linguistic choices and practices construct reality, how they bracket off alternative solutions and create commitment to certain thought patterns'. We do not attempt to go 'behind' the text and find its 'true' or 'original' meaning as intended by the author(s). Rather, we approach the text as a sample or a piece of reality, which is (re)constructed in interaction between the reader and the text (Alasuutari, 1995). Therefore, we analyse the strategy texts word by word questioning the meanings produced through the choice of metaphors, the lines of argumentation and the narrative structure of the text. We position ourselves among those who believe that 'rhetoric is involved in all processes of human communication and reality construction' (e.g. Billig 1987; Burke 1969; Watson, 1995: 807). Our study follows the new rhetoric perspective (for a review, see Summa, 1996), which means that we do not base our analysis on a division between rhetoric and reality. To us, rhetoric is reality.

Scholars in philosophy, linguistics, psychology, and social sciences have a surprisingly similar perspective to the essence of metaphors in our thinking. It has been argued that, since our observations presuppose conceptualisation and, what we see depends, at least to a certain extent, on what we expect to see, it is difficult to develop fundamentally 'new' concepts. Thus, we all grow up using metaphors, thinking of one thing in terms of something else. Lakoff and Johnson (1980) provide a categorisation of metaphors in which structural metaphors are those in which one concept is metaphorically structured in terms of another. For instance, 'strategic plan is a road map'. Van den Bulte (1994) distinguishes between three types of metaphors: lively, dormant and extinct. Lively metaphors are the ones which we constantly use, fully aware of their "as-if" nature. In this article, we analyse the structural and lively metaphors of the strategic management literature and show how the use of

metaphors is linked to the conceptions of what strategic knowledge is like.

Besides analysing the rhetoric and metaphors of strategy texts, we also use narrative analysis (in Greimas 1987, see Alasuutari 1995: 80-82) as an example in elaborating how the Tampere Region Success Strategy 2000+ constitutes and (re)produces specific roles for the strategy maker(s) and for the other actors within the region. Strategy documents do not have a traditional plot, but they introduce a number of actors and outline specific roles for each actor. Therefore, it is fairly easy to identify the hero, the enemies and the facilitators of the story.

As other stories, strategy documents also follow certain structural patterns: they formulate visions, objectives and goals on the basis of internal and external analysis and identify strengths, weaknesses, threats and opportunities based on the SWOT analysis. The documents that we study follow the typical structural patterns of a legitimate strategy document. In general, both the writers and the readers of strategy documents know what a legitimate structure and content of a strategy document are. On the other hand, following the established rules of writing guarantees the fulfilment of the audience's expectations. Actually, the structural patterns of strategy documents are so well known that they are considered self-evident for most of the time (for an exception, see e.g. the Communication Strategy by the City of Tampere called 'Västaräkin siivellä').

In the next sections, we give examples of how the strategy texts that we have analysed are able to produce various types of consequences. We suggest that the examples that we give are rather typical of many strategy processes and therefore, their relevance extends beyond the specific local and regional strategy processes and beyond the documents studied.



## REALIST PERSPECTIVES ON STRATEGIC MANAGEMENT

Strategy literature is full of lively metaphors, which help us to understand what strategic management is and how it should be practised. Strategy making is conceptualised as a war, a battle or a fight (e.g. Quinn 1988: 4-7; Porter 1980; 1985), and strategies as plans, patterns, positions or perspectives (Mintzberg 1988: 13-18). Strategic planning may be approached as control (cf. Mintzberg 1994) or magic (Gimpl and Dakin 1984), for example, and strategic plans as *road maps* (Karlöf 1994: 39) to be used when moving from the present to the future. The road map metaphor, as used in most of the strategy literature, makes us think of a strategy document as a store and supply of truthful and factual information about the external environment, the organisation and its management. Furthermore, the objective nature of information is emphasised by providing facts and figures.

'Tampere companies are forerunners in many growth sectors, even in the international context.' (People's edition of the Tampere city strategy).

'Regional strengths include the service sector. As a centre of trade and public services, the Tampere region caters to a population of 1.3 million.'

'The value-added potential of internal interests is high. Gross regional product per capita in Tampere is the 3rd highest in Finland... '(The Tampere Region Success Strategy 2000+: 7).

Yet another metaphor conceptualises strategic plans and, particularly, strategy documents as 'mirrors', which reflect the environmental and organisational reality around us. By so doing, strategies are assumed to provide a basis for adjusting the direction of the organisation (Sotarauta 1995). The road map and the mirror metaphors - and the way they

are used in most of the strategy literature - explicate a presumption of the existence of a shared (objective) reality that the strategy document is able to reflect or represent more or less accurately (for examples of this type of arguments, see e.g. Porter 1980: 20 and Mintzberg 1994: 25). The meanings given to the road map and the mirror metaphors in strategy texts focus attention to the accuracy, reliability and finally, objectivity of the data and information which is used by the strategy makers. In this article, we name this type of approach 'the realist perspectives' on strategic management.

Within the realist perspectives strategy evaluation is based on an assessment of the quality of information presented in strategic plans and other strategy documents (cf. Porter 1980). The high quality of information (accuracy, clarity, consistency, relevance etc.) is believed to lead to the implementation of 'right things' (Hussey 1998: 478). This line of thinking has important implications for a commonly stated problem of strategic planning. Producing plans about the future is criticised by the scholars of strategic management because *'we are not capable of predicting the future, we cannot make reliable forecasts about future events'* (Hansén 1991: 125). In other words, it is impossible to have accurate and objective information about the future.

Part of the solution to the planning problem is to analyse and describe the present environment and the strategy makers' own organisation in a systematic and detailed manner (cf. Porter 1980). Strategy literature is full of tools for such analyses. SWOT-analysis is among the most commonly used tools, the purpose of which is to provide a description of the strengths, weaknesses, opportunities and threats concerning the organisation and the environment in question.

'Strengths and opportunities as well as threats and weaknesses, are a fact of life. The strengths and opportunities of a region are its keys to success. This is why they will be chosen as strategic priorities.' (The Tampere Region Success Strategy 2000+: 1).

The realist perspectives on strategic management are built on a presumption that providing a detailed description of the present with all the relevant information reduces the level of surprise and provides a basis for the definition of clear, concise, rational and sensible objectives and goals.

Another part of the solution to the planning problem, as illustrated by the examples below, is to provide a vision, guidelines, or value statements from which the more specific priorities, objectives and goals can be derived as the process of strategy implementation proceeds into the future and as more accurate information comes to hand (e.g. Mintzberg 1994: 25, Sotarauta 1995):

The (strategy) programme defines the guidelines for developing Tampere... (People's edition of the Tampere city strategy).

'Expressed as an inspirational "vision" it (the mission statement) can serve a useful role in ... and focusing appropriate action ....' (An evaluation of regional development potential and strategic planning in Tampere Region: 13).

Within the realist perspectives strategy implementation most often concerns the translation of clear and quantifiable strategic objectives from a plan into real action. The requirement to produce reliable, consistent and factual information in strategy plans is, in turn, justified by referring to effective implementation with quantifiable evaluation indicators, as the following text examples show:

'Strategic objectives that are not quantifiable by indicators may end up as being little more than vague statements of intent rather than elements of a strategic programme of action.' (An Evaluation of Regional Development Potential and Strategic Planning in Tampere Region: 14).

These evaluation criteria, among others, draw attention to a classic presumption that strategic thinking and planning can be separated from strategic action. Taking thinking and acting apart is inherent in separating deliberate strategies from emergent strategies (e.g. Mintzberg 1988) and in making a distinction between strategy formulation and implementation in the following way, for example:

'Strategy-making is only one part of the strategic process: implementation of the strategy is equally important and should receive attention at an early stage if the strategy is to be successful.'(An Evaluation of Regional Development Potential and Strategic Planning in Tampere Region: 32).

The division between thinking and acting has been criticised by arguing that strategy making is a process where thinking and acting follow each other all the time (Lahdenpää 1991: 95; Mintzberg 1994). However, not many strategy scholars have suggested that thinking and planning are acting as much as is implementation. This is one of the most important starting points when elaborating strategy documents within the constructionist perspectives in the following section.

## **CONSTRUCTIONIST PERSPECTIVES ON STRATEGIC MANAGEMENT**

Approaching strategic management from the constructionist perspectives gives us a chance to enhance our understanding of the purpose, benefits and consequences of strategy making. In this section, we focus our attention particularly on the value of written strategy documents for the strategy makers and on the relevance of taking into account the ability of strategic management language practices to produce consequences on the relationship between the strategic leader(s) and the other local and regional actors.

The constructionist perspective that we outline in this article does not take the strategy plan as a mirror which reflects what is around us, but focuses on the ability of the strategy plan and more specifically, strategy language to construct our world in several ways. Let us elaborate this argument. First, the decision to make a strategy statement (e.g. to have a strategy meeting or to write a strategy plan) is a commitment to take strategic management as an important instrument in making the future. Second, the process of planning, documentation and implementation proceeds through choices of what issues are included and what are excluded from the document, which defines a particular reality and excludes other alternative realities. When approached from this angle, the linguistic choices of strategy making become an increasingly important issue.

#### *The strategy document as an artefact*

The constructionist perspective that we offer focuses attention on the strategy document as an artefact, which is capable of acting in relationships with people and other artefacts (cf. Latour 1993). Within this perspective, strategic plans and strategy documents are not evaluated merely on the basis of the clarity and coherence of the aims, objectives and means specified in them, but on the basis of their ability to construct alternative social realities and to establish social relationships. Furthermore, it is not assumed that there is one 'true' view of the world, the understanding and control of which leads to success. In other words, there are several positions from which the world can be understood and constructed. Strategy documents are written from the position of strategic management and as such, they reproduce the social world of managers and leaders.

There is an argument in the strategic management literature that strategic planning is not capable of producing any new strategies, but that it merely marks down the current strategic actions (cf. Mintzberg 1994: 111). Sotarauta (1995: 228) illustrates this with a quotation from the

University of Tampere strategy process as described by the rector of the university.

‘There was actually nothing extremely new presented in our strategy (document), but for the first time we got these familiar issues ‘officially’ on paper.’

This quotation partly illustrates the value that the strategy makers see in getting things and issues onto paper, although no new strategies are suggested in the document. Printing the strategy on paper - or publishing it in the world wide web - obviously makes it more visible (e.g. official or justified) and more material compared to thoughts, ideas or conversations that are not written down or published.

We can find an analogy between strategy documents and statistics, graphics and maps as discussed by Latour (1986, see also Häkli 1994: 71 and 1997: 39-40). Latour suggests that the most important task of statistics, graphics and maps is to document the social world in a way that makes it visible, collectable and movable. When maps are drawn and printed on paper, it is possible to circulate them around and to collect them in certain places. Following Latour’s suggestions, there is much value for the strategy makers in printing their strategy on paper, or writing it down on the pages of the world wide web. Within the local and regional context of the information society, this value is highlighted by the popularity of publishing the strategy statements.

There are several aspects to be considered concerning the relevance of strategy documents to strategy makers. First, printing the strategy document on paper enables the strategy makers to take it through a series of formal procedures (e.g. meetings) by which the strategy statements are made public and, at the same time, given their legitimacy as the ‘*common will*’ of the city or the region.

‘The regional strategy was accepted at the regional council of the Council of Tampere Region on

November 20, 1996.’ (Foreword of The Tampere Region Success Strategy 2000+.)

‘The City Council accepted the Strategy of Tampere in its meeting on March (1997)’. (Accompanying letter of The Future of Tampere is Known).

Second, it is rather difficult to systematically circulate a strategy which is not available in printed form. In contrast, it is easy to take a written strategy document through a series of evaluations and to ask others to give their opinions on it. Circulating strategies extensively for statements is a common practice within the public sector organisations in particular.

‘A draft of this strategy was on the agenda of the planning meeting of the City Board of Management on 6th May 1996. The strategy was refined into its current form according to the feedback from the City Council seminar in Murikka on 23th May 1996, statements from 16 collaborative partners and two planning meetings of the City Board of Management on 9th September and 4th November 1996.’ (The Future of Tampere is Known: 1.)

Third, writing down the strategy of an organisation makes it more concrete and material, but also more readily comparable with other strategy documents. It is easy to compare the structure of the two strategy documents and the evaluation report that we have analysed and conclude that they follow the legitimate lines of strategy texts built on the identification of the basic variables of strategy making and on making a SWOT analysis, which provide the basis for the definition of priorities, guidelines, objectives, goals and means in the following way:

'The regional strategy (document) defines the common aims, objectives and priorities that direct the regional action.' (Foreword of The Tampere Region Success Strategy 2000+.)

Fourth, when the strategy is written down and publicly available it becomes possible not only to make comparisons between strategies and to look for good examples (e.g. benchmarking), but also to refer to a specific strategy document and to use the statements of one strategy document to support another actor's strategy. The mushrooming of local and national strategies has indeed produced a number of intertextual relationships among the strategies of the public sector organisations in Tampere Region.

'At the same time with the strategy process of the City of Tampere, a re-evaluation process of the development program of the Tampere district has been undertaken partly by the same people. During this process, the surrounding communities have had a chance to comment on the Tampere City Strategy.' (Information is the Key to the Future: 1)

University of University has placed strategic emphasis on the information society and its various components... (The Tampere Region Success Strategy 2000+: 7).

### *The production of strategic leadership through rhetoric*

We have analysed the Tampere City and the Tampere Region strategy texts word by word, questioning the meanings produced through the language practices and, at the same time, we have examined how the lines of argumentation convince the readership of these texts (see Eriksson and Lehtimäki 1998a and 1998b). The main point is



to understand how the text argues for the truthfulness of the issues and events in the text (Juhila 1993: 152).

The dominant rhetoric of strategic management is normative (arguing by necessity), hierarchical (arguing for the top position of management and experts) and technical (arguing for the use of tools and techniques) (cf. Knights and Morgan 1991; Alvesson and Willmott 1996). The classic strategy rhetoric is present in the Tampere City and in the Tampere Region strategy texts and in the evaluation report that we have analysed. Typical of the classic rhetoric of strategy, these strategy texts are also imbued with normative talk (cf. Alvesson and Willmott 1996) and developmental optimism, which is also present in political-administrative (cf. Stenvall 1997) and information society documents (cf. Aro 1997: 32; Pantzar 1996). Overall, all three strategy texts are very efficient in producing hierarchical positions between the strategy makers and the other actors.

The Tampere City Strategy text draws on an argumentation strategy where the City is an expert with the ability, competence and knowledge required for creating a shared vision for the future. The other actors are primarily constituted as followers or subordinates who need to adopt the vision and to join the City Management in realising it. By constructing power relationships, this strategy text convincingly reproduces the top hierarchical position of the strategy maker(s). The quotations below show how 'consensus' and 'co-operation' are the key resources of this rhetoric.

'The purpose of this strategy is to create sufficient consensus and institute co-operation between the most significant regional actors in order to utilise the potential created by the information society.' (Information is the Key to the Future: 14).

'Success strategy 2000+ is the result of broad regional collaboration and a joint definition of targets prepared by the regional agents, aiming at the overall success of the region for the benefit of its citizens'. .... 'Even the

implementation of the strategy is based on regional cooperation.' (The Tampere Region Success Strategy 2000+ :1).

The Tampere Region Success Strategy 2000+ uses a rhetoric of 'we' in a skilful way in the subtitles of the document: *'What can we do?', 'This is how we develop our resources', 'These are our strengths' and 'This is how we do it'*. The rhetoric of 'we' is only present in these four subtitles and in a few sentences in the beginning and at the end of the document. However, combined with the deterministic sentences of the text, the rhetoric of 'we' is able to produce strong strategic leadership for the strategy makers.

Although the strategy text does not name any group of actors as followers, it constructs an implicit leader - follower relationship between the strategy makers and the other actors in the text. The text produces 'you' as the object that 'we' are able to semantically integrate and direct. Therefore, 'we' invoke a collective - all of us - whom 'we' claim to have a right to speak for. By the use of the rhetoric of 'we', the text portrays a harmonious world in which all of us speak with one voice - the leader(s)' voice. (Billig 1995: 166). The leader(s) have the unquestioned privilege of talking about what 'we' think or do. In other words, when talking in the position of 'we', the strategy text legitimises the top position of the leader(s) as strategy makers. (Hyvärinen 1994: 73).

The rhetoric of 'we' also efficiently constructs a 'we-they' opposition; if there is 'us', there must also be 'them' from whom we distinguish ourselves (Billig 1995: 163). Even though loosely defined in the text, 'we' seems to generate an idea of 'we who live and operate in the Tampere Region'. 'They' seem to be posing a threat to the development and survival of the area and 'we' need to be prepared for what 'they' might be doing or intending to do. In other words, the rhetoric of 'we' carries the shadow of 'they' as its opposite. The loose definition of both 'we' and 'they' allows freedom to the audience in constructing their own meanings, and

thereby, makes the text influential. (Hyvärinen 1994: 72). As a conclusion, the rhetoric of 'we' as used in the subtitles of this strategy text, is an effective means in constituting the competence and authority of the strategic leader(s) and in convincing the audience of the importance of fighting the loosely defined enemies.

### *The production of strategic leadership by narrative*

We use narrative analysis (in Greimas 1987, see Alasuutari 1995: 80-82) as an example here to illustrate how the Tampere Region Success Strategy 2000+ constitutes and (re)produces specific roles for the strategy maker(s) and for the other actors within the region. Combined with the rhetoric of 'we' discussed earlier, the story line of the Tampere Region strategy document also constructs the authority of the leader(s) over the followers. The story follows the typical structural patterns of a strategy document: it is based on the SWOT analysis model and it is structured around aims, priorities, objectives, goals and means.

Tampere Region is the powerful hero-subject of the story, whom objective is to become successful in the future. The success is defined as *'deriving prosperity from work and enterprise', 'high standard of living' and 'clean nature'*. The enemy of the story is 'they', which includes first, those living and operating within the area, but who are not willing or able to 'cooperate', and second, the other regions who are also battling for their own success in the future. Assistants to the hero are named as: *'the people of Tampere Region', 'local and regional authorities', 'citizens', 'entrepreneurs', 'companies', 'financing institutions', 'educational institutions', 'environmental resources' and 'high technology sectors'*, etc. Strategy making and its implementation are the means by which the Tampere Region can achieve the objective. The text emphasises *'co-operation' and 'collaboration'*, in particular, as important features of a successful strategy process.

The interest in the story builds-up around the tension between the hero- subject and the enemy. The strategy story produces the world as a complex place, where progress and success are self-evident virtues which can be achieved by rational and instrumental choices and insightful activities. The text motivates the reader to approve the objectives of the 'hero' by presenting it as an unselfish actor who will generously distribute the prosperity won in the battles among all actors living in the region. Such an heroic story produces the proficiency of the author in an interesting manner. Although the author is not present in the text, the story portrays its author as an ingenious and competent actor who is able to identify what is important for the hero to achieve and how he can achieve it in the best way (see Sulkunen - Törrönen 1997: 82). By making statements on the strengths, future events and explicit goals of the hero as objective facts, the text produces an author who is capable of reporting the world as it 'really' is.

## **PROBLEMS OF PARTICIPATION IN STRATEGIC MANAGEMENT**

The problems of participation and commitment are discussed in management and organisation literature, including strategic management at the local and regional levels (e.g. Pettigrew and Whipp 1991, Stacey 1993; Whittington 1993; Mintzberg 1994; Nonaka 1994; Karppi and Sotarauta 1995). The main question seems to be 'how to get the middle management, the employees or the external partners involved in the strategy process and committed to the strategic aims and objectives formulated by top management?'

The most popular solution to this problem is decentralisation of strategy making to the lower levels of the hierarchy (e.g. Mintzberg 1994) which leads to forms of participation in which the leader(s) tell others to participate and furthermore, the leader(s) tell others how they should participate (cf. Dachler and Hosking 1995). The paradox of

participation in most strategy texts is that as the leader(s)' voice dominates the discourse, the voices of the follower(s) are silenced ( cf. Mir, Calás and Smircich 1997).

The purpose of strategic management is - by definition - approached from the point of view of the leaders and managers. The relevance of the issues and priorities defined in strategy documents is obviously useful to managers and leaders, but less understandable or desirable from the point of view of the other actors, whom we call the followers. This state of affairs and the related commitment problems provide one explanation for the popularity of the current requests to make the strategy process more open and shared by inviting an increased number of actors to join in (e.g. Karlöf 1996: 56; Pettigrew and Whipp 1991). The argumentation of the two local strategy documents and the evaluation report exemplify the concerns of the strategic leaders and their request for increased level of participation and interaction in the following way:

'The strategy should be a process open to maximum participation.' ..... 'The strategy was prepared as a joint project of specialists, authorities, public officials, sub-regional representatives and other private and public sector agencies with a wide variety of backgrounds.' (The Tampere Region Success Strategy 2000+: 1)

'The information society is a community of networks, where interaction is the key success factor.' (The Tampere Region Success Strategy 2000+: 11)

'The city will network to become a preferred partner for national and international projects, facilitating the international links that are essential to industry, public services, education research, arts and culture (People' Edition of the Tampere City Strategy).

Talking about participation and networking does not necessarily mean that the voices of several actors are heard

in the process, nor that they would leave any marks on the written strategy document. The local and regional strategy texts that we analyse are typical examples of how one voice, the voice of the leader(s), tells the story. The texts constitute the Tampere Region as an abstract space which comprises a multitude of actors. The texts do identify and name multiple actors but yet, the leaders are allowed to speak on behalf of all the actors, or for all of us. The rhetoric of 'we', the content of the stories, and the way in which the stories are narrated reproduce an authoritarian and masculine strategic leader (cf. Alvesson and Billing 1997) whose voice rules strategy making. Other actors are named and assigned the tasks of assistants, but little space is given to them to speak about their own values and preferences with their own voices.

It is rather rare to find strategy documents speaking from several standpoints and with many voices. Conferring order, reducing uncertainty and finally, making the future is obviously easier if there is one voice – the leader(s)' voice – speaking for all the others. Indeed, it is often explicitly assumed that there must be either one, or a few actors who are responsible for strategy making and furthermore, that the leader(s) should be named clearly in the way that the following examples show:

... two sets of organizational links will need to be addressed to improve strategy implementation: strategic leadership and coordination at the centre, especially with the creation or designation of an organization with an overall responsibility for the strategy... (An evaluation of regional development potential and strategic planning in Tampere Region: 24).

'The successful implementation of the strategy requires close co-operation, adequate resources and a strong commitment. Implementation responsibilities should be allocated to the respective facilitators at municipal, sub-regional and regional level. The Council of Tampere Region holds the organisatory

responsibility for the strategy, drafting programs of measures for all strategic priorities. These programs designate the operational responsibilities and define the evaluation and follow-up of the outcomes of the strategy.' (The Tampere Region Success Strategy 2000+: 14).

We argue that the persistence of the participation problem in strategic management is due to the dominant belief that the leader(s) are able to, and also entitled to speak for everybody else (cf. Dachler and Hosking 1995; Mir, Calás and Smircich 1997, see also Whittington 1993: 43). This means that within the strategic management discourse the metaphors of participation and co-operation are given specific meanings which could be named as 'participation by command', for example. The dominant language practices of strategic management produce 'participation by command' as a natural and self-evident request in making the future. By having first shown how the production of strong leadership actually happens in strategy texts, we may proceed and ask what the alternatives are: how could the strategy makers approach the strategy discourse and the strategy plans and documents if they wished to leave more space for multiple voices to be heard and for more democratic relationships to be constituted?

We suggest that first of all, the strategy makers should be more sensitive to the language practices that they draw on and reproduce and to the consequences of their talk and writings. Language and the meanings (re)produced in strategy documents are often the last issue for which the strategy makers have time and motivation. However, being aware of the power of the strategy language could provide help in making sense of some of the paradoxes of strategic management, such as the problem of participation.

We propose that the strategy makers could consider the following issues in order to ease the chains of 'participation by command' although the basic presumption concerning the legitimacy of leader-follower relationships would be untouched. First, strategic leaders could respect the

knowledge, experience and intuition of a variety of different types of participants by allowing them easy access to the strategy making processes. Often the participants are chosen on the basis of their prior knowledge and experience of strategic management discourse and practice. These participants are unlikely to present radically different ways of approaching the future. When new approaches are sought, there should be room for participants who are not committed to the ideas of strategic management not speak the language of strategic management. The strategy makers could give the other actors a chance to frame the issues at hand from several and even contradictory points of views instead of forcing through a consensus view of the future as the strategy process evolves (cf. Healey 1995: 62).

Second, strategic leaders could actively make space for the other actors to start their own processes concerning the future. Preferably, at least some of these processes would not draw resources from the strategic management discourse. Instead, they would be based on other discourses such as sustainable development, cultural production, gender equality, and others.

Third, the strategy makers could also learn to draw on resources from discourses familiar to a variety of local and regional level actors instead of forcing the interaction into the frames and language games of the highly specialised management discourses. Fourth, the strategy makers themselves could question the taken-for-granted nature of the strategic management frame as the maker of the economic aspects of the future. The strategy makers could experiment with other frames that have currently been integrated with and to a large extent, taken over by the strategic management discourse. One example of an alternative frame is the frame of 'entrepreneurial innovation' (cf. Knights and Morgan 1991), which would allow for experimentation, intuition, creativity and flexibility in comparison to the tendency of strategic management to avoid uncertainty and to build on predictability.

In conclusion, instead of presenting deterministic statements and arguing for the necessity of accepting certain



facts, the strategy maker(s) could allow for discussions of several alternatives constructed from different standpoints. The strategy maker(s) could also show more hesitation and try to avoid positioning themselves as the 'one who knows it all' and thereby respect the autonomy of the other actors to construct alternative realities.

## CONCLUSION

The objective of this article was to elaborate the value and benefits of strategy making within two broad perspectives - the realist and the constructionist - and by so doing, to offer an insight into how the presumptions of strategic management direct strategy making, its consequences and its evaluation. We analysed two local/regional strategy documents and one evaluation report by investigating the metaphors, the rhetoric and the narrative structures of these strategy texts.

We suggested that strategic management can be analysed and evaluated within at least two broad but different perspectives, which have their own epistemological backgrounds, i.e. they offer representational alternatives (Gephart et al. 1996: 7). The realist perspectives are based on the belief that there exists one 'objective' reality that the strategy document is able to reflect more or less accurately. In strategy evaluation, this leads to emphasising the accuracy and reliability of the data and information which is used and produced by the strategy makers. The constructionist perspectives, in turn, consider the reality to be what we make out of our experiences and observations through sense making (e.g. Berger and Luckmann 1966). In this view, there are several positions from which the world can be (re)constructed and understood and consequently, attention is directed to the ability of the strategic management frame and its language practices to construct our world. Within the constructionist perspectives, strategic plans and strategy documents are evaluated on the basis of their ability to

construct alternative social realities and to establish social relationships.

We suggest that it is useful for both researchers and practitioners to carefully consider the presumptions of strategy management by bringing into the open the starting points of strategy making. By so doing, we are able to critically reflect the practice of strategic management and, furthermore, to look for alternative frames and discourses to be used together with, or instead of, the strategic management frame. This could be done by being more sensitive to the consequences of the language practices of current strategic management and by openly questioning the self-evident dominance of the strategic management discourse.

## REFERENCES

- Alasuutari, P. (1995). *Researching Culture. Qualitative method and cultural studies*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M. and Billing Y.D. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage Publication.
- Alvesson, M. and Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. London: Sage Publications.
- Aro, J. (1997). Tietoyhteiskunta: epookkiteoriaa, retoriikkaa vai yhteiskuntateoriaa? In *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*, ed. K. Stachon, pp. 22-42. Tampere: Gaudeamus.
- Berger, P. L. and Luckmann T. (1967) *The social construction of reality*. Garden City, NY: Anchor Books (original work published in 1966).
- Billig, M. (1987) *Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology*. European monographs in social psychology. Cambridge: Cambridge University Press.
- Billig M. (1995). *Banal Nationalism*. London: Sage Publications.
- Burke, K. (1969) *A Rhetoric of Motives*. University of California Press (1. edition in 1950).

- Dachler H.P. and Hosking D-M (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: D-M Hosking, H.P. Dachler and K.J. Gergen (eds.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*, 1-28. Avebury: Aldershot.
- Eriksson P. and Lehtimäki H. (1998a). *How does strategy make us? A study of the construction of the IT-field in city strategy text*. University of Tampere. Tampere. Working Papers 29.
- Eriksson P. and Lehtimäki H. (1998b). 'Making Strategic Leaders: Focusing On Rhetoric And Narrative'. Proceedings of the Third International Conference on Organizational Discourse: Pretexts, Subtexts and Contexts, Kings College, London July 29-31, 1998.
- Fairclough (1992) Discourse and text: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society*, Vol. 3(2): 193-217.
- Gahmberg, H. (1986) *Symbols and Values of Strategic Managers*. Helsinki School of Economics Publications, Series A:47, Helsinki.
- Gahmberg, H. (1991) Strategy as Signification of Meaning. Building on the Interpretive View. In *Arenas of Strategic Thinking*, ed. J. Näsi, pp. 163 - 177. Foundation for Economic Education, Finland.
- Gebhart R. P. Jr., Boje, D. M. and Thatchenkery, T.J. (1996) Postmodern Management and the Coming Crises of Organizational Analysis. In: D. M. Boje, R. P. Gephart Jr. and T.J. (eds.) Thatchenkery Postmodern Management and Organization Theory. Thousand Oaks: Sage.
- Gimpl, M.L. and Dakin S.R. (1984). Management and Magic. *California Management Review*, Fall: 125-136.
- Hansén, S. - O. (1991). Visions and Strategic Thinking. In J. Näsi (ed.) *Arenas of strategic thinking*. pp. 120 - 134. Foundation for Economic Education, Helsinki.
- Haveri, A. (1994). *On adaptive and strategic behaviour of local level communities*. Acta Universitatis Tamperensis. Series A Vol. 393.
- Haveri, A. (1995) *Ohjelmat menestystekijänä. Strateginen lähestymistapa*. Tampere: Finnpublishers.

- Healey, P. (1995). The Argumentative Turn in Planning Theory and its Implication for Spatial Strategy Formation. In Pakarinen T. and H. Ylinen Are Local Strategies Possible? - Scrutinising Sustainability. Tampereen Teknillinen korkeakoulu. Yhdyskunta-suunnittelun laitos. Julkaisuja 29: 46-70.
- Hussey, (1998). *Strategic Management. From Theory to Implementation*. Butterworth Oxford: Heinemann.
- Hyvärinen, M. (1994). *Viimeiset taistot*. Tampere: Vastapaino.
- Häkli, J. (1994). *Maakunta, tieto ja valta. Tutkimus poliittis-hallinnollisen maakuntadiskurssin ja sen historiallisten edellytysten muotoutumisesta Suomessa*. Acta Universitatis Tamperensis. A: 415. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Häkli, J. (1997). Näkyvä yhteiskunta: kansalaiset ja kaupunkisuunnittelun logiikka. In T. Haarni and M. Karvinen and H. Koskela and S. Tani (eds.) *Tila, paikka ja maisema. Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen*. pp. 37 - 52. Tampere: Vastapaino.
- Johnson, G. and Scholes K. (1997) *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Juhila, K. (1993). Miten tarinasta tulee tosi: faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheessa. In *Diskurssianalyysin aakkoset*, A. Jokinen, K. Juhila and E. Suoninen (eds.), pp. 151-180. Jyväskylä: Vastapaino.
- Karlöf, B. (1994). *Strategia - suunnitelmasta toteutukseen*. Ekonomia sarja. Porvoo: WSOY.
- Karlöf, B. (1995) *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Ekonomia sarja. Porvoo: WSOY.
- Karppi, I. and Sotarauta, M. (1995) '*Limits and Possibilities of Regional Strategies*'. In: Pakarinen T. and H. Ylinen Are Local Strategies Possible? - Scrutinising Sustainability. Tampereen Teknillinen korkeakoulu. Yhdyskunta-suunnittelun laitos. Julkaisuja 29: 280-293.
- Knights, D. and Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, Vol. 12, No 2, pp. 251-73.
- Lakoff, G. - Johnson, M. (1980) *Metaphors We Live By*. University of Chicago Press, Chicago.

- Lahdenpää, M. (1991). The value of deliberate strategy making process. pp. 91 - 102. In J. Näsi (ed.) *Arenas of strategic thinking*. Helsinki: Foundation for Economic Education.
- Latour, B. (1986). Visualization and Cognition: Thinking with Eyes and Hands. In: H. Kuklick and E. Long (eds.) *Knowledge and Society: Studies in the Sociology of Culture and Past*. Greenwich: Jai Press.
- Latour, B. (1993). On Technical Mediation. The Messenger Lectures on the Evolution of Civilization. Cornell University , April 1993/9.
- Mintzberg, H. (1988). 'Opening up the definition of strategy'. In J.B. Quinn, H. Mintzberg and R.M. James (eds.) *The Strategy Process - Concepts, contexts and cases*: 13-20. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall, New York.
- Mir, R., Calás, M. and Smircich, L. (1997) Global Technoscapes and Silent Voices: Challenges to Theorizing Global Cooperation. In: J. Dutton and D. Cooperrider (eds.) *The Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*. Thousand Oaks: Sage.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No 1, 15 - 37.
- Pantzar, M. (1996). *Kuinka teknologia kesytetään*. Tammi, Helsinki.
- Pettigrew, A. - Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Cambridge, Mass: Basil Blackwell.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. Free Press MacMillan, New York.
- Quinn J.B. (1988) 'Strategies for Change. In J.B. Quinn, H. Mintzberg and R.M. James (eds.) *The Strategy Process - Concepts, contexts and cases*: 2-8. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Santalainen T., - Huttunen, P. (1993). *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Weilin + Göös, Ekonomia sarja. Jyväskylä: Gummerus.

- Sotarauta, M. (1995). *Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-alun suunnittelun lähtökohtana*. Finnish society for future studies. Jyväskylä: Gummerus.
- Stacey, R. D. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London: Pitman Publishing.
- Stenvall, J. (1997). Yhteisöllisyydestä erottautumiseen. Hallinnon kehittämisen kieli. In *Kielen vallassa*, M. Mälkiä and J. Stenvall (eds.), pp. 117-201. Tampere: Tampere University Press.
- Sulkunen, P. and Törrönen, J. (1997). Puhujakuva: enonsiaation rakenteet. In: P. Sulkunen and J. Törrönen (eds.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*, pp. 96-126. Tampere: Gaudeamus.
- Summa, H. (1996) Kolme näkökulmaa uuteen retoriikkaan. Burke, Perelman, Toulmin ja retoriikan kunnianpalautus. In *Pelkkää retoriikkaa*, eds. K. Palonen and H. Summa, pp. 51-84. Tampere: Vastapaino.
- Van den Bulte, C. (1994) Metaphor at Work. In Laurent – Lilien – Pras (eds.) *Research Traditions In Marketing*, pp. 405-425. Kluwer: Boston.
- Watson, T. (1995) Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense making: A Reflexive Tale. *Organizational Studies* Vol. 16, No 5: 805-821.
- Whittington, R. (1993). *What is Strategy and does it matter?* Routledge: London.
- Vihinen, H. (1996) Maatalous tekstinä. Retoriikka maatalouspolitiikan tutkimisessa. In *Pelkkää retoriikkaa*, K. Palonen and H. Summa (eds.), pp. 221- 242. Tampere: Vastapaino.

The strategy documents:

*Tampereen tulevaisuus on tiedossa - kaupunkipolitiikan suuntaviivat 2000-luvulle*

*(Information is the Key to the Future - Guidelines of City Policies for Year 2000 and Beyond, available in Finnish only).*

Tampereen kaupunginkanslia, Tampere, 1996. (Short versions available in Finnish and in English).

<http://www.tampere.fi/>

Tampere Region Success Strategy 2000+ (in Finnish:

*Pirkanmaan menestyksen strategia 2000+*. Pirkanmaan liitto,

Sarja B: 40, 1996. (Short versions available in Finnish and in English).

*An evaluation of regional development potential and strategic planning in Tampere Region.* (in Finnish: Pirkanmaan

maakunnan kehittämismahdollisuuksien ja alueen

strategisen suunnittelun arviointi). Council of Tampere

Region. Series B: 38 and B: 39, 1996.

---

<sup>1</sup> 'The Future of Tampere Is Known - Guidelines of City Policies For Year 2000 and Beyond' document is printed only in Finnish and it is available in the world wide web. A short version of the strategy document, which the city officials call 'the People's Edition' is published both in Finnish and in English. 'The Tampere Region Success Strategy 2000+' and 'An Evaluation of Regional Development Potential and Strategic Planning in Tampere Region' are both available in Finnish and in English. Whenever possible, the quotations in our text have been taken from the strategy texts written in English. Other quotations have been translated from Finnish into English by the authors of this paper and these were checked by Joel Kuortti and Jeff Long.





# Kohti strategian tekemisen moniäänisyyttä

Hanna Lehtimäki

## **Alue ja Ympäristö, painossa**

*Artikkeli tarkastelee, minkälaisia avauksia strategian kertomisen tavat ja kielenkäytännöt tekevät moniääniseen vuoropuhelustrategiaan. Artikkelin pohdii kirjoitetun ja puhutun strategian välisiä eroja yksi- ja moniäänisyyden kannalta. Yksiäänisyydestä on seurauksena, että toimija-asetat alueen ja kaupungin strategian tekemisessä. Samalla vuorovaikutteisuus, jota kaupunkisuunnittelussa peräänkuulutetaan, toteutuu huonosti. Moniäänisen vuoropuhelustrategian tekeminen kutsuu uudistamaan alueiden ja kaupunkien strategian tekemisen käytäntöjä. Moniääninen strategia kiinnittää huomiota siihen, miten ja minkälaisen ennako-oletusten varassa alueiden ja kaupunkien arkitodellisuutta tehdään niin strategiateorioissa, paikallisissa strategia-asiakirjoissa kuin puhutussa strategiassakin.*

Kiitän YT Eero Suonista ja tutkimusryhmääni, Päivi Erikssonia, Heidi Kesoa ja Tarja Pietiläistä, artikkelin käsikirjoitukseen saamistani kommentteista sekä Hanne Kiiskistä kielenhuollosta.

## STRATEGIAN YKSIÄÄNISET KIELENKÄYTÄNNÖT

Kaupunkien ja alueiden suunnittelututkimukset korostavat osallistuvaa, kommunikoivaa ja neuvottelevaa suunnittelua (Forester 1999; Healey 1997; Sotarauta 1996). Kaupunki näyttäytyy kompleksisena toimintaympäristönä, jossa monet eri toimijat pyrkivät saamaan äänensä kuuluville ja jossa eri toimijoilla on osallistuvan demokratian mukaisesti oikeus osallistua yhteiseen päätöksentekoon (Forester 1999: 3, Sotarauta 1996: 73). Oma tutkimukseni kytkeytyy suunnittelututkimusten keskusteluun vuorovaikutteisista lähestymistavoista tekemällä näkyväksi strategian tekemisen yksiäänisyyden ja kehittämällä moniäänisempää strategian tekemisen vuoropuhelumallia.

Huomioni kiinnittyy strategian tekemisen kielenkäytäntöihin ja kertomistapoihin. Strategian kertomisen tavoilla tarkoitan yhtäältä kirjoitettua strategiaa, eli strategiatutkimuskirjallisuutta ja käytännön strategiadokumentteja, Pirkanmaan maakuntastrategiaa ja Tampereen kaupungin strategiaa, ja toisaalta puhuttua strategiaa eli strategiaprosessissa mukana olleiden virkamiesten haastatteluja (vrt. Barry & Elmes 1997; Eriksson 1999b). Olen haastatellut 11 Tampereen kaupungin virkamiestä, jotka ovat olleet mukana strategiaprosessissa. Strategian tekeminen on työssäni laaja käsite, joka viittaa kaupungin ja maakunnan toiminta- ja ajattelutapoihin, jotka määrittyvät strategiaan liittyväksi.

Tutkimukseni osoittaa, kuinka strategian kielenkäytäntöjen yksiäänisyys tekee osallistumisen strategian tekemiseen vaikeaksi, koska se määrittää johtajat, asiantuntijat ja suuret institutionaaliset toimijat niiksi, joilla on ääni, ja samalla vaientaa ja tekee vähäpätöisiksi muut, esimerkiksi yksittäisten kaupunkilaisten tai yrittäjien äänet (ks. Häkli 1993b; Lehtimäki 1999a; Pietiläinen 1999a). Pyrkimykset ratkaista osallistumisen ongelmaa kommunikaation ja vuorovaikutuksen avulla (ks. Healey 1997; Sotarauta 1996) eivät ole riittäviä, koska ne valtaistavat niitä, joilla jo on valtaa, taitoa ja asiantuntemusta. Osallistumisen, vuorovaikutuksen ja kommunikaation lisääminen ovat tärkeitä moniäänisyyden mahdollistajia, mutta ne eivät suoraviivaisesti tuota moniäänisyyttä kaupungin strategian tekemiseen. Ne eivät itsessään kyseenalaista, vaan pikemminkin vahvistavat ja uusintavat olemassa olevia kaupungin strategian tekemisen yksiäänisiä käytäntöjä ja niihin nivoutuvia ennako-oletuksia siitä, mikä on hyvää strategian tekemistä.

Yksiääniset strategian kielenkäytännöt ovat niin luonnollistuneita, että on vaikea nähdä mitään muuta vaihtoehtoa sille, että johto määrittäytyy asemaan, jossa on oikeutettua päättää, mikä on yhteisesti jaettu päämäärä

ja mitkä ovat tavoiteltavia asioita (ks. Knights & Morgan 1990: 479). Strategian yksiäänisyyden kyseenalaistaminen näyttää vallitsevasta strategisen johtamisen ajattelutavasta katsottuna jopa täysin järjettömältä, vähäpätöiseltä ja ehkä pelottavaltakin (ks. Knights & Morgan 1991: 261, Dachler & Hosking 1995: 16). Yksiääninen strategia on kuitenkin ongelmallinen, sillä lyödessään lukkoon yhden käsityksen kaupungin ja maakunnan todellisuudesta se tulee vaientaneeksi muut ymmärrykset siitä, mikä on tärkeää. Liiketaloustieteen uusimmat strategiatutkimukset peräänkuuluttavatkin strategioita, jotka sallivat monenlaisten määritysten olemassaolon organisaation toiminnasta sekä dialogin ja keskustelun näistä määrittämisestä toimijoiden välillä (ks. Alvesson & Willmott 1995; Barry & Elmes 1997; Knights & Morgan 1991: 270).

## STRATEGIAN KERTOMISEN TAVAT JA KIELENKÄYTÄNNÖT

Barry ja Elmes (1997: 430) kiinnittävät huomiota siihen, että kirjoitettu ja puhuttu strategia eroavat toisistaan kertomisen tapoina. Ne tuottavat toisistaan poikkeavia strategioita ja strategian tekemisen käytäntöjä. Strategian kertomisen tapa ja kielenkäytännöt määrittävät myös, minkälaisiksi strategioita tekevät kaupungit ja maakunnat merkityksellistyvät. Sekä kirjoitettu että puhuttu strategia uusintavat strategian tekemisen ennako-oletuksia. Kulttuurissamme kirjoitetulla tekstillä on enemmän painoarvoa kuin puheella (Grant ym. 1998: 5) ja ehkä siksi kirjoitettu strategia on kiinnittänyt enemmän tutkijoiden huomiota kuin puhuttu strategia.

*Kirjoitettu strategia* kiinnittää kirjoittajan ja yleisön asemat siten, että tekstiä vastaanottavalla yleisöllä ei ole mahdollisuutta neuvotella, mistä aiheesta ja miten tekstissä puhutaan. Kirjoitetussa strategiassa yleisö ei pääse neuvottelemaan vuorovaikutussuhteen määrittämisestä kirjoittajan ja yleisön välillä. Kirjoitettua strategiaa ovat esimerkiksi teoriat ja strategiadokumentit. Voi ajatella myös, että ennalta valmisteltu puhe tai esitelmä ovat myös kirjoitettua strategiaa. Ne esitetään suullisesti ja yleisö on läsnä esittämistilanteessa, mutta tilanne määrittää yleisön lähinnä vastaanottajaksi ja kommentoijaksi. *Puhuttu strategia* puolestaan mahdollistaa tilanteisen neuvottelun puhujan ja yleisön välisestä suhteesta ja heille määrittyvistä toimija-asemista. Puhuttua strategiaa ovat esimerkiksi neuvottelut, kokoukset, seminaarit ja käytäväkeskustelut. Puhuttua strategiaa tehdään jatkuvasti ihmisten keskustellessa keskenään ja tehdessä tulkintoja organisaation toiminnasta sekä omasta toiminnastaan (ks. Barry & Elmes 1997: 436, Eriksson 1999).

Strategiateorian eri koulukunnat suhtautuvat kirjoitettuun ja puhuttuun strategiaan eri tavoin (ks. Whittington 1993; Mintzberg ym. 1998). Klassinen strategisen suunnittelun koulukunta pitää kirjallisia suunnitelmia keskeisenä osana strategian tekemistä. Prosessikoulukunta ei niinkään luota etukäteen tehtyihin suunnitelmiin, vaan pikemminkin uskoo siihen, että strategia on luonteeltaan organisaation käytännöissä esiin työntyvä ja pienin askelin etenevä. He arvostavat ajatusta, että strategiaa voi lukea myös organisaation arkisesta puheesta ja teoista (Mintzberg ym. 1998: 190). He eivät kuitenkaan mene niin pitkälle, että ajattelisivat, että strategian tekemiseksi määrittyvät puheet, teot ja käytännöt ovat neuvottelua siitä, mikä tai minkälainen on organisaation todellisuus ja miten eri toimijat asemoituvat siihen. Tämä on mielenkiinnon kohteena kertomistapoihin ja kielenkäytäntöihin kohdistuvassa strategiatutkimuksessa (ks. esim. Barry & Elmes 1997; Knights & Morgan 1990; Knights & Morgan 1991).

Otettaessa strategian *kielenkäytännöt* tutkimuksen kohteeksi voidaan ajatella, että kieli saa merkityksensä, kun kaksi tai useampi ihminen koordinoi toimintaansa kielen merkitysten mukaisesti. Se, miten kielenkäytännöt määrittävät toimija-asemia suhteessa toisiinsa tuottaa todellisuutta (Dachler & Hosking 1995: 14-15, Gergen 1995: 37). Esimerkiksi palkkatyödiskurssi tuottaa toimijoita, jotka jäsentävät elämäänsä päivittäisten ja viikoittaisten työtuntien mukaan. Samalla ihmiset määrittyvät palkansaajiksi, työntekijöiksi, työttömiksi tai vaikkapa vuosiloman pitäjiksi ja toimivat näiden jäsenysten mukaisesti. Samaan tapaan johtaminen mahdollistuu vasta, kun joku suostuu olemaan alainen ja joku määrittyy johtajan asemaan. Vastaavasti nyky-yhteiskunnassa suuresti arvostettu asiantuntijuuden hyve (ks. Häkli 1993b, 11 - 12) tulee todeksi, kun muut koordinoivat oman toimintansa sen mukaisesti, että joku on asiantuntija tai että asiantutijatieto on tärkeää ihmisten toiminnassa.

Tätä kutsutaan *relationaliseksi* ajatteluksi (Gergen 1995: 37). Ennako-oletuksena on, että elämme maailmassa, joka merkityksellistyy eri toimijoille erilaisena ja jota jatkuvasti tuotetaan erilaiseksi kielenkäytännöissä (Gergen 1994: 52). Strategian kielenkäytännöt tuottavat monenlaisia toimija-asemia, kuten strategiajohtajat, toimeenpanijat, osallistujat ja sidosryhmät. Nämä toimija-asetat määrittyvät suhteessa toisiinsa (Jokinen & Juhila 1993: 86-87). Strategian kielenkäytännöt toisaalta mahdollistavat ja toisaalta sulkevat pois tietyyntyyppisiä vuorovaikutussuhteita toimija-asemien välillä. Kielenkäytännöt määrittävät myös, kuka on oikeutettu puhumaan strategiaa, missä tilanteissa kuuluu puhua strategiaa ja mitkä oikeudet ja velvollisuudet eri toimija-asemiin kytkeytyy (vrt. Lehtonen 1998, 50-51;

ks. Suoninen 1997: 76). Tärkeiksi toimijoiksi määrittyvät ne, jotka osaavat strategian kielen, kuten strategiajohtajat, tutkijat ja konsultit, ja ne, jotka osaavat käyttää strategian käsitteistöä yrityksen päätöksenteossa ja toiminnan ohjaamisessa (ks. Knights & Morgan 1990: 255).

Vallitsevat diskurssit tai tarinat, strategian tekeminen niiden joukossa, ovat institutionalisoituneita, ja niiden määrittämiä toimija-asemia ja vuorovaikutussuhteita on vaikea yksittäisissä tilanteissa neuvotella uusiksi. Esimerkiksi johtaja-alaissuhde voi määrittää johtajalle asiantuntija-aseman ja alaiselle osaamattoman hölösuun aseman. Jos suhde määrittää tällaiset toimija-asemat, on erityisesti sen, joka määrittyy hölösuun asemaan, erittäin vaikea neuvotella omaa asemaansa toisenlaiseksi, esimerkiksi analyttiseksi ja teräväkatseiseksi asiantuntijaksi. Jatkuvat tapaamiset, neuvottelut ja keskustelut eivät tuota yhteisymmärrystä ja yhteisiä ratkaisuja, jos suhteen molemmat osapuolet eivät ole valmiita kyseenalaistamaan suhteen uusintamia ennako-oletuksia toimija-asemista tai muuttamaan omaa toimija-asemaansa toisenlaiseksi. Toimija-asemista neuvottelemisen on vaikeaa, koska samalla, kun pyrkii määrittämään omaa asemaansa toiseksi, tulee myös luoneeksi odotuksia toisen aseman muuttumisesta; turhanpuhuja-aseman määrittely uudelleen asiantuntija-asemaksi muuttaa samalla ylenkatsojan valta-asemaa tasavertaisemmaksi toisen kanssa. Molempien oikeudet ja velvollisuudet, eli molempien toimintatilat, tulevat samalla muuttuneeksi uudenlaista suhdetta vastaaviksi. Sekä puhuttu että kirjoitettu strategia uusintavat vakiintuneita strategian kielenkäytäntöjä, ja niinpä ei voida sanoa, että esimerkiksi puhutun strategian kasvokkaisuus automaattisesti tuottaisi mahdollisuuden toimija-asemista neuvotteluun.

Yksi- ja moniääniset kielenkäytännöt eroavat toisistaan siinä, että yksiääniset kielenkäytännöt eivät jätä tilaa neuvottelulle toimija-asemista. Valta kietoutuu *yksiäänisiin kielenkäytäntöihin* tehdessään yksiäänisyyden luonnolliseksi, itsestäänselväksi ja oikeaksi (Hosking 1995: 58). Samalla muut ymmärrykset tulevat vähäpätöisemmiksi. Yksiääniset kielenkäytännöt tuottavat valtasuhteita ja niiden molempia osapuolia. Toisin sanoen yksiääniset kielenkäytännöt tuottavat sekä vastustajat että puolustajat sekä sen, mikä näyttäytyy kullekin ryhmittymälle luonnollisena toimintana suhteessa toisiinsa. (Gergen 1995: 40.) Yksiäänisyys tulee myös hiljentäneeksi strategia-ajattelusta poikkeavia ymmärryksiä siitä, mikä on tärkeää kaupungin tulevaisuuden tekemisessä. Lasten, työttömien, yrittäjien ja muiden yksittäisten toimijoiden äänet eivät helposti pääse kuuluville, koska nämä äänet määrittyvät strategia-ajattelussa yksittäisiksi mielipiteiksi, epärationaaliseksi ajatuksiksi tai taivaanrannan maalailuksi. Seurauksena on, että näillä äänillä puhuvat toimijat tulevat sijoitetuksi

marginaaliasemaan strategian tekemisessä. (Ks. Häkli 1993b, 16; Mir ym. 1997: 19.)

*Moniääniset kielenkäytännöt* puolestaan eivät ole lopullisia, ratkaisevia tai kertakaikkisesti määritteleviä. Ne kantavat sisällään mahdollisuuksia monenlaisille tarinoille, joista jotkut hiipuvat ja toiset nousevat kukoistukseen (Bakhtin 1981: 356.) Moniäänisissä kielenkäytännöissä on samanaikaisesti läsnä mahdollisuuksia määrittymiselle erilaisiin toimija-asemiin. Bakhtin esittää, että moniääniset kielenkäytännöt uusintavat ennakko-oletusta, jonka mukaan toimija-asetat tulevat olemassa oleviksi ja ymmärrettäviksi vain vuorovaikutussuhteessa toinen toisiinsa (Lehtonen 1994: 212). Moniäänisissä kielenkäytännöissä ollaan kiinnostuneita siitä, minkälaisia toimija-asemia kaupunkia ja maakuntaa kertovissa monissa eri tarinoissa mahdollistuu. Moniäänisyyden ennakko-oletus on, että eri toimija-asemiin määrittyvät puhujat ovat samanaikaisesti monissa eri toimija-asemissa. Pyrkimykset tehdä näkyväksi erilaisia jäsenyyksiä toimija-asemista ja niiden välisistä suhteista ovat arvokkaita.

## TOIMIJASEMAT STRATEGIAN ERI KERTOMISEN TAVOISSA

### *Strategiateoria tuottaa strategiajohtajasta yksilötoimijan*

Strategiateoriat olettavat, että strategian tekeminen on organisaation johdon toimintaa. Strategiateoriat ovat kiinnostuneita strategisesta johtamisesta, ja ne osallistuvat keskusteluun siitä, minkälaisia ovat hyvät strategisen johtamisen käytännöt ja minkälainen on hyvä strateginen johtaja (Mintzberg ym. 1998: 2-21). Strategiateorioissa strateginen johtaminen erotetaan muusta organisaation toiminnasta siten, että siinä on nimenomaan kysymys ylimmän johdon kyvystä ja keinoista hallita koko organisaation toimintaa (Hussey 1998: 11). Samalla strategian tekeminen määrittyy ensisijaisesti johdon työvälineeksi (ks. Andrews 1987: 40) ja johtaminen yksilön toiminnaksi.

Strategiateorioista erityisesti suunnittelukoulukunnan strategiamalli on hyvin yksiääninen (ks. esim. Porter 1980). Sodankäynnin metaforan mukainen hierarkia organisaation sisällä on luonnollinen: ylin johto on sankarillinen sotapäällikkö, ja organisaation jäsenet ovat sotilaita, jotka toteuttavat sodankäynnin taktiikoita. Sotapäällikön tehtävänä on piirtää suuret linjat. (Ks. Whittington 1993: 15.)

Prosessikoulukunnan strategian tekemisen malli puolestaan näkee, että organisaatiossa on johtajan ymmärrysten ohella muita ymmärryksiä siitä, miten ja miksi organisaatio on olemassa ja miten sen kuuluisi

toimia (ks. Mintzberg & Waters 1985; Mintzberg ym. 1998; Pettigrew & Whipp 1991). Tästä huolimatta myös prosessikoulukunnan ajattelussa johtajalla on itseoikeutetusti lopullinen päätäntävalta siitä, mikä on oikea tapa toimia. Prosessikoulukunnan ajatuksissa poliittisten valtapelien huomioonottaminen on tärkeää, mutta pelejä pyritään ohjailemaan niin, että ne palvelevat strategisten päämäärien tavoittelua (ks. Mintzberg 1996: 29, Pettigrew & Whipp 1991: 31). Samaan tapaan johtajien verkostot määrittyvät tärkeiksi tiedon saamisen kanaviksi niin organisaation sisältä kuin ulkoapäinkin (Mintzberg 1996: 29). Verkostot määrittyvät tärkeiksi myös organisaation päämäärien saavuttamisen kannalta (Näsi 1991: 42) tai yhteisymmärryksen luomiseksi siitä, mikä on tavoiteltavaa (Sotarauta 1999: 26). Prosessit ja verkostot eivät merkityksellisty tärkeiksi siitä syystä, että niissä voitaisiin neuvotella toimija-asemista (vrt. Dachler & Hosking 1995: 22). Tilaa ei myöskään jää monille päämäärille. Monien päämäärien salliminen edellyttää lähtökohtaa, että on mahdollista kyseenalaistaa johtajan asema ylivertaisena asiantuntijana ja strategian suunnannäyttäjänä.

Systeeminen koulukunta näkee johtajat kulttuurisina toimijoina, joilla on omat sitoumuksensa henkilökohtaisissa verkostoissaan. Samalla mahdollistuu ajatus, että johtajat toteuttavat omia henkilökohtaisia päämääriään samanaikaisesti organisaation päämäärien toteuttamisen kanssa (Whittington 1993: 28). Johtajat haluavat valtaa, näkyvyyttä tai menestystä ja toteuttavat omassa elämässään arvoja, jotka ovat kulttuurisesti yleisesti hyväksytyjä ja tavoiteltavia. Arvojen mukaisesti on mahdollista toimia, jos ne ovat sopusoinnussa niiden odotusten kanssa, joita organisaatio kohdistaa johtajan toimintaan (ks. Whittington 1996). Tämä on verkostoajattelua, jossa johtaja näyttäytyy yksilönä ja toimivana subjektina. Ajattelu tulee määrittäneeksi muut kuin johtajat välineellisiksi objekteiksi tai passiivisiksi toimijoiksi suhteessa yksilön toimintaan (Dachler & Hosking 1995: 17). Tällaisen ajattelun mukaan esimerkiksi rotareiden hyvä veli -verkosto määrittyy tärkeäksi, koska se välittää tietoja tai vaihtoon liittyviä palveluksia. Vastaavasti suku ja perhe määrittyy johtajan työn tekoa ja vaikkapa urakehitystä edistäväksi tai rajoittavaksi verkostoksi (Ks. myös Granovetter 1992: 35.)

Näissä kaikissa ajattelumalleissa strateginen johtaminen määrittyy *yksilön toiminnaksi* ja strateginen johtajuus yksilön ominaisuudeksi. Strategiaturkimukset osoittavat esimerkiksi, että hyvä johtaja on visionäärinen, karismaattinen, muuntautumiskykyinen, tilanneherkkä ja osaava verkostojen rakentaja (ks. Näsi 1999: 142). Hyvä johtaja osaa laatia toimivia visioita ja kontrolloida strategiaprosessin etenemistä hyödyntäen käytössä olevia resurssejaan, esimerkiksi sosiaalisia taitojaan tai verkostokontaktejaan (ks. Dachler & Hosking 1995: 10, Ropo 1989).

Strategisesta johtajasta puhuttaessa piirretään usein profiili miehen päästä, jonka sisällä on ympyröitä, jotka kuvaavat ymmärrystä strategisen johtamisen eri osa-alueista (ks. Mintzberg 1996: 24, Näsi 1999: 142). Organisaation toiminta ja menestys ovat tässä ajattelussa riippuvaisia siitä, kuinka kykenevä toimija strateginen johtaja on yksilönä (ks. esim. Huff 1990: 41-42; Laine 2000: 197).

Samalla kun johtaminen määrittyy yksilön ominaisuudeksi, kognitioksi tai toimintatavaksi, määrittyy johtajien ja organisaation muiden jäsenten välille *yhdensuuntainen* joko ylhäältä alas tai alhaalta ylös -suhde, jossa johto on aina ylempänä kuin muut organisaation jäsenet. Määrittäessään johtajat yksinoikeutetuiksi toimijoiksi strategiateoriat tekevät luonnolliseksi sen, että johtajilla on kyky ja valta kontrolloida ja päättää organisaation tavoitteista sekä oikeutus määrittää organisaation normeja, arvoja ja toimintatapoja (Knights & Morgan 1991: 264). Samalla muut organisaation jäsenet ja organisaation sidosryhmät määrittyvät passiivisiksi johtamisen objekteiksi, joiden odotetaan toimivan johdon määrittämällä tavalla (Knights & Morgan 1990: 479, Knights 1992: 521, Dachler & Hosking 1995: 11). Strategiateoria uusintaa itse itseään tekemällä strategisia johtajia ja asiantuntijoita niistä, jotka osaavat strategian kielen ja vastaavasti vähemmän osaavia toimijoita niistä, jotka eivät sitä hallitse (ks. Dachler & Hosking 1995: 13).

Johtamisen määrittäessä yksilön toiminnaksi vaatimukset johtajien erityisasiantuntemuksesta luonnollistuvat. Strategiateoriat tuottavat johtajalle tai johdolle itsestään selvän valta-aseman organisaation suhteissa (Knights & Morgan 1991: 263). Johtajalla on luonnollistunut oikeus tehdä koko organisaatiota käsittäviä päätöksiä, jolloin hän on oikeutettu määrittää, mikä organisaatiossa on strategista tai mitkä ovat ongelmia organisaation strategiaprosessissa (Knights 1992: 527). Näin johtajan työ tulee asiantuntijuutta vaativaksi työksi, ei vain organisaation jäsenten tai sen ympäröivän yhteiskunnan jäsenyksissä, vaan myös johtajan tavassa tehdä itselleen ymmärrettäväksi organisaation toimintaa. Tämä tekee mahdolliseksi esimerkiksi sen, että johtaja voi kokea hallitsevansa eteen tulevia vaikeita päätöksentekotilanteita.

Tilaa ei jää ajatukselle, että organisaation toiminta voi näyttäytyä eri toimijoille erilaisena, vaan lähtökohtana on, että kaikki toimivat samanlaisessa maailmassa kuin organisaation johtajat. Johtajilla on viime kädessä oikea tieto siitä, minkälainen toimintaympäristö on ja mitkä ovat tavoiteltavia päämääriä. Tällöin myös vuorovaikutussuhteet merkityksellistyvät toimintana, joka toteuttaa johdon päämääriä eivätkä toimintana, jossa kukin osapuoli omilla ehdoillaan neuvottelee, mikä on tavoiteltavaa ja totta (Dachler & Hosking 1995). Osallistuminen



määritty kaskysta osallistumiseksi (ks. Eriksson & Lehtimäki painossa), jolloin muita toimijoita pyydetään osallistumaan johdon näkökulmasta määrittyneillä ehdoilla eikä suinkaan niin, että kukin toimija pystyisi itse tulemaan toimintaan mukaan omista lähtökohdistaan ja jos haluaa (ks. myös Alvesson & Willmott 1996: 136). Osallistuminen johdon näkökulmasta olettaa, että kaikki ovat omaksuneet ja hyväksyneet johdon asettamat päämäärät. Tilaa ei jää eri toimijoiden omille jäsennyksille siitä, mikä on tärkeää ja toivottavaa osallistumista, kenen kuului osallistua ja minkälaista yhteistä toimintaa kaivataan.

### *Käytännön strategiadokumentit määrittävät kertojan ja yleisön välistä suhdetta*

Sekä Pirkanmaan maakunnan että Tampereen kaupungin strategian tekeminen uusintaa klassisen strategisen suunnittelumallin jäsenystä, jonka mukaan tärkeä osa strategian tekemistä on strategian saattaminen kirjoitettuun ja painettuun muotoon. Tässä ajattelussa hyvä strategia-asiakirja on selkeä, johdonmukainen ja kattava suunnitelma, joka sisältää huolellisen analyysin toimintaympäristöstä ja määrittelee visioita tai tulevaisuuden tovetiloja (ks. Mintzberg ym. 1998: 121). Strategia-asiakirja määritty kommunikaation välineeksi johtajalta alaisille ja sidosryhmille. Suunnitteluteorian mukaan strategian laadintaprosessiin osallistuvat nimetyt johtajat ja asiantuntijat. Paikallisissa strategia-asiakirjoissa kerrotaan, että strategian tekemiseen osallistui virkamiehiä, kaupunginvaltuutettuja, kuntien johtajia, sidosryhmien johtajia ja strategiakonsultteja. Alueen muilla toimijoilla on mahdollisuus yksinomaan vastaanottaa strategiasanoma. He voivat olla strategiasta laatijoiden kanssa samaa tai eri mieltä, mutta heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa sen sisältöihin. Strategian kielenkäytännöt määrittävät strategian tekemisen toimija-asetat, joita ovat niin strategian laatijat, toteuttamiseen osallistujat, kritisoijat kuin välinpitämättömästi suhtautuvatkin.

Relationaalisen ajattelun näkökulmasta strategia-asiakirjat ovat yksiäänisiä strategian kertomisen tapoja, koska ne sallivat vain tietynlaiset suhteet paikallisten toimijoiden välille. Strategia-asiakirjat eivät mahdollista valmistumisensa jälkeen sitä, että laatijat ja yleisö voisivat neuvotella siitä, minkälaisena paikallinen todellisuus rakentuu asiakirjoissa. Strategia-asiakirjojen kielenkäytännöt vahvistavat yksiäänisyyttä rakentamalla hierarkkisen suhteen kirjoittajan ja yleisön välille. Strategia-asiakirjojen deterministinen ja normatiivinen kielenkäytäntö pyrkii lyömään lukkoon yhden ymmärryksen maailmasta.

Se kutsuu lukijan joko uskomaan tai hylkäämään sanotun, mutta se ei tarjoa lukijalle välineitä käydä vuoropuhelua tekstin tuottaman tulkinnan kanssa ja pohtia, mitä mieltä itse lukija on alueen ja kaupungin tulevaisuudesta.

Seuraavat katkelmat Pirkanmaan maakuntastrategiasta ja Tampereen kaupungin strategiasta näyttävät, kuinka kertoja määrittänyt kaikkitietäväksi osaajaksi. Kertoja rakentuu tekstissä neutraaliksi asioiden ja tapahtumien tarkkailijaksi, täsmälliseksi raportoijaksi sekä samalla vahvaksi ja kaikkitietäväksi läsnäolija organisaatiossa ja sitä ympäröivässä maailmassa (ks. Sulkunen & Törrönen 1997: 108). Strategian laatijat määrittäessä *tietäjiksi* ja osaajiksi muut, kuten kaupunkilaiset, kaupungin työntekijät ja sidosryhmät, määrittyvät *mielipiteiden ilmaisijoiksi*. Tuottaessaan objektiivisen, näkymättömän ja kaikkitietävän kirjoittajan teksti tekee samalla kerrotusta yleistä totuutta.

“Strategian päämäärä on valjastaa ja hyväksikäyttää pirkanmaalainen osaaminen yhteistyön avulla yrittäjyyden, innovaatiotoiminnan, elintason ja työllisyyden parantamiseksi sekä avata nuorisolle mahdollisuus osallistua Pirkanmaan rakentamiseen.

Kehittämisen tuloksena lisääntyy hyvinvointi. Alueesta syntyy menestyvä, eurooppalainen maakunta, joka tarjoaa asukkailleen työstä ja yritystoiminnasta toimeentulon, korkeatasoiset turvalliset palvelut sekä viihtyisän ekologisesti tasapainoisen elinympäristön.“ (Pirkanmaan menestyksen strategia 2000+, s. 2).

“Teknologian käyttöönotto eri elämäalueilla lisääntyy, ja sen yhteiskuntaa muuttava vaikutus nopeutuu. Kuntien rooli kansalaisten perusturvallisuuden luojana edellyttää valppautta muutosten ennakoinnissa. Tampereella tämä voi tapahtua luontevasti siten, että kaupunki ja kunnat toimivat yhteistyössä alueella toimivien alan yritysten ja korkeakoulujen kanssa. Kaupungissa toimivat media-alan yritykset sekä TV 2 ja Ylen muut alueyksiköt ovat merkittäviä elementtejä tässä yhteistyössä. Tulevaisuuden kannalta keskeisimmät uudet työpaikat syntyvät uusille tietoyhteiskunnan ammattialoille.“ (Tampereen kaupungin strategia, s. 7).

Strategiadokumentit on kirjoitettu passiivissa, ikään kuin kertoja tarkastelisi aluetta ja kaupunkia ulkoapäin lintuperspektiivistä (vrt. Barry & Elmes 1997: 438; Häkli 1993a). Oletuksena on, että strategian laatijoilla on pääsy objektiiviseen ja 'oikeaan' tietoon. Muut mahdolliset

näkökulmat näyttäytyvät yksittäisinä mielipiteinä, epätäydellisinä, värityneinä tai vääristyneinä tietoina (Smith 1990: 65). Kerronnan objektiivisuus tulee luonnollistaneeksi sen, että strategian laatijoiden näkökulma on itsestään selvä jäsenyys siitä, minkälainen alue ja kaupunki on, minkälainen sen toivottu tulevaisuus on ja mitkä ovat vaaditut toimenpiteet toivotun tulevaisuuden saavuttamiseksi.

Pirkanmaan maakuntastrategiassa oleva sankaritarina on myös hyvä esimerkki objektiivisesta kertomisesta. (ks. Barry & Elmes 1997: 437; Eriksson & Lehtimäki 1998). Sankaritarinan kertominen tuottaa strategian laatijoille asiantuntija-aseman, jossa on tieto siitä, mihin sankari on pyrkimässä ja mitä uhkia hän saattaa kohdata matkallaan. Vastaavasti alueen muille toimijoille määrittyy asema, jossa heidän odotetaan *kuuntelevan* strategioiden laatijoita ja *toteuttavan* heidän toiveitaan. Strategia-asiakirja rakentaa *hierarkkisen ylhäältä alas tai meiltä muille -suhteen* kaupungin päättäjien ja alueen muiden toimijoiden välille (ks. myös Eriksson & Lehtimäki: painossa).

Paikalliset strategia-asiakirjat olettavat asiantuntevan ja strategia-ajattelua ymmärtävän tai ainakin sen hyväksyvän yleisön. Dokumenttien kieli ei ole sellaista, että se olisi suunnattu kaikkien kaupunkilaisten luettavaksi, vaan se olettaa, että lukijalla on jonkinlainen ymmärrys siitä, mitkä käsitteet ja minkälaiset jäsenyykset (esim. SWOT) liittyvät strategian tekemiseen (vrt. Barry & Elmes 1997: 438). Tampereen kaupungin strategiasta onkin tehty erillinen lyhennetty moniväripainos, joka on tarkoitettu kaikkien kaupunkilaisten luettavaksi ja kaupungin esitemateriaaliksi. Se on jaettu kaikkiin tamperelaisiin koteihin.

### *Puhuttu strategia mahdollistaa toimija-aseamista neuvottelun*

Puhuttu strategia eroaa kirjoitetusta strategiasta siinä, että se mahdollistaa tilanteiset tulkinnat ja asioiden tarkastelun samanaikaisesti monesta eri näkökulmasta. Seuraava esimerkki strategiaprosessissa mukana olleen virkamiehen haastattelusta osoittaa, kuinka puhutussa strategiassa mahdollistuu eri toimijoiden erilaisten ja toistensa kanssa ristiriitaistenkin näkemysten esiintuominen. Puhutussa strategiassa tulee näkyviin se, että strategian laatijoilla on erilaisia näkemyksiä siitä, minkälaista kaupungin ja maakunnan toiminta on tai minkälaista sen kuuluu olla, vaikka tulkintojen monimuotoisuus vaientuu kirjoitetussa strategiassa (vrt. Eriksson 1999b).

**Haastattelija:**

“Mikä merkitys strategialla on Tampereen kaupungille?”

**Strategia-asiantuntijavirkamiehet:**

“...vaikka olen havainnut, että esimerkiksi päättäjillä...meidän päättäjillä silloin kun he tekevät jotakin linjavetoja ja ratkasuja ei ne aina kumpua sieltä meidän strategiasta, mutta siinä...sinä tapahtuu sit sillä tavalla, että siinä tapahtuu tällöinen terve valmisteluportaan ja toimivan johdon ja päättäjien vuorovaikutus, jonka seurauksena...palautetaan päättäjille mieleen, mitkä nämä meidän strategiat on, mihin suuntaan, minkälaisia suuntia me olemme valinneet...ja aika usein tällösten prosessien kautta sitten...sitten tulee kuitenkin se meidän strategian mukainen linjaus...”

“Mutta helposti kun suunnitellaan jotain, ni lähdetään siitä, että kaikki on hirveen kiinnostuneita ja haluaa tietää. Joku ottaa semmosen asenteen, että mä teen työni hyvin ja se riittää mulle, paan oven kiinni ja meen kotiin, ei oo yhtään kiinnostunu muusta. Olemme erilaisia. Ei varmaan mitään hyödytä niinku pakottaa tällöistä ihmistä tekeen jollain toisella tavalla sitä, mut että sanotaan nyt että ainakin ne, jotka tarvii tietoo, et miks tehdään näin, ni saisivat sitä tietoa ja...näin pelais tää systeemi.”

“...määkin oon esimerkiks kollegoiden kans puhunu niin...niin sielläkin on, montaa mieltä ollaan, että...et miten paljon niin, et...mistä näiden pitäis syntyä näiden toiminnallisten tavoitteiden? Mun mielestä joku...joku esitti jopa niin, että...että johdonhan pitäis näitä valmistella, mut ei mun mielestä siis missään tapauksessa vaan täytyyhän niitten syntyä siellä yksiköissä niinku, että niiden valmistelun tuloksena...”

Toisin kuin kirjoitettu strategia, joka määrittää yleisönsä vastaanottajaksi, puhuttu strategia olettaa yleisöksi kuuntelijan, jolla on mahdollisuus ottaa välittömästi kantaa sanottuun tai viestittää ymmärrystään siitä, mitä puhutaan (ks. myös Peräkylä 1997: 179). Seuraavat esimerkit osoittavat, kuinka monet haastattelemistani virkamiehistä kertoivat aluksi omista kokemuksistaan ja taustoistaan kaupunkiorganisaatiossa ja strategian tekemisessä. He tulevat keskusteluun henkilöinä sen sijaan, että olisivat aloittaneet keskustelun virallisella organisaatiopuheella ja siten määrittäneet kaikkitietäviksi, objektiivisiksi organisaation tapahtumien raportoijiksi. Samalla mahdollistuvat haastattelijan kysymykset: ”Mitä tää

strategia merkitsee tässä sun omassa työssä?’ tai ’Tuntuuks tää strategia tuo... niinku sen tekeminen ni onks se tuonu jotain uutta ... tähän yhteistoimintaan?’. Nämä kysymykset tuottavat strategian tekemisestä paikallisten tulkintojen jatkuvasti muotoilemaa ja strategisen johtajan omiin kokemuksiin kiinnittyvää toimintaa (vrt. Ropo & Parviainen: painossa).

**Haastattelija:**

“...oikeestaan vois sillä lailla niin kuin hyvin väljästi tavallaan tai mä annan sulle ihan vapauden puhua, mitä haluat semmosta siis yleensä tästä strategiasta ja sen tekemisestä ja...”

**Strategia-asiantuntijavirkamiehet:**

“No, jos mä kerron nyt tavallaan omaa taustaani. Mä oon nyt sit monta vuotta ollu Tampereen kaupungin palveluksessa.”

“Mun taustani tähän strategian tekemiseen on ollu tän mun oman toimeni näkökulmasta ja oman toimialueeni johtajan ominaisuudessa.”

“No sit tää strategiaprosessi, ni mehän korostettiin just sitä prosessia, et me pidettiin sitä prosessia tosi tärkeenä eikä ehkä niinkään hirveesti niitä tuotoksia mitä...mitä siitä tuli. ...sinänsä se melkein se prosessi on aina tärkeämpi omalle organisaatiolle kun..kun sinänsä se paperi.”

Puhe ja keskustelu itsessään rakentaa toisenlaista vuorovaikutussuhdetta toimijoiden välille kuin kirjoitettu strategia (ks. Seppänen 1997; Suoninen 1999: 104-106). Kirjoitetussa strategiassa laatijan ja yleisön välinen suhde on rakentunut tekstiin, jonka kirjoittaminen on ajallisesti erillään tekstin lukemisesta ja vastaanottamisesta. Puhetilanteessa muiden henkilöiden fyysinen läsnäolo houkuttelee suhteuttamaan puhetta sellaisiin välittömiin vasta-argumentteihin, joita keskustelukumppanilta voi odottaa (Suoninen 1997: 25). Puheen ja keskustelun tilanteisuus antaa mahdollisuuden sille, että kuulija tai keskustelukumppani voi ilmehtiä vastaanottavaisen tai kriittisen näköisenä tai keskeyttää toisen puheen lisäselvitysten pyytämiseksi tai eriävien mielipiteiden esittämiseksi. Puhuttu strategia mahdollistaa välittömän vuorovaikutuksen ja huomion kiinnittämisen merkitysten antoon sekä neuvottelun siitä, mikä on tärkeä aihe ja miten aiheesta halutaan puhua. Keskustelussa yksittäiset puheenvuorot ovat usein lyhyitä, mikä mahdollistaa sen, että strategia voi rakentua monelta eri suunnalta keskustelijoiden tehdessä omia

tulkintojaan jo sanotusta. Keskustelun kuluessa on mahdollista osallistua keskusteluun kriittisestä, epäroivästä tai kyselevästä näkökulmasta.

Virkamiesten haastattelupuheessa korostuu prosessi, jonka kuluessa virkamiehet ja valtuutetut keskustelevat. Keskustelut ja mielipiteiden vaihto määrittävät arvokkaaksi ja organisaation toiminnan kannalta jopa merkityksellisemmäksi kuin strategiadokumentti. Voi tulkita, että puhuttu strategia tarjoaa mahdollisuuksia moniäänisyydelle, koska se antaa tilaa toimija- asemista neuvottelulle ja erilaisten ymmärrysten mukaanpääsulle keskusteluihin ja mahdollistaa samalla neuvottelun siitä, miten organisaatio on olemassa.

Puhutussa strategiassa yleisöllä tai keskustelukumppanilla on *mahdollisuus olla mukana rakentamassa vuorovaikutussuhdetta* puhujan ja kuulijan välillä. Haastattelutilanteessa virkamiehen kertomukset omista kokemuksistaan mahdollistavat sen, että myös kuulija voi osallistua keskusteluun kertomalla omista kokemuksistaan. Näin mahdollistuu vastavuoroisen keskusteluyhteyden tuottaminen ja neuvottelu siitä, minkälaiseksi strategian tekemisen toimija- asemat määrittävät. Toimija- asemista neuvottelu edellyttää kuitenkin sitä, että puhetilanne on lähtökohtaisesti vastavuoroinen ja kuunteleva eikä esimerkiksi hierarkkinen tai alistava.

Virkamiehet määrittävät organisaatio- ja strategiatarinoissa tiettyihin toimija- asemiin, mutta omassa arjessaan he määrittävät myös muiden tarinoiden tai diskurssien toimijapositioneihin (ks. Knights & Morgan 1990: 255). Organisaation strategiajohtaja on myös työkaveri, esimies, yhteistyökumppani, organisaatiomuutosprojektin vetäjä ja kaupunkilainen. Virkamiehen toimija- aseman määrittäminen samanaikaisesti monissa eri paikallisissa tarinoissa on läsnä haastattelun kuluessa käytävässä keskustelussa. Eri toimija- asemista käsin virkamies voi painottaa eri asioita, esittää eri näkökantoja, vaientaa ja nostaa esiin eri argumentteja (Shotter 1995: 144). Samalla hän tulee kutsuneeksi keskustelukumppanin moniin eri toimija- asemiin (Suoninen 1997: 25).

Tutkimushaastattelu on yksi puhutun strategian muoto. Sitä tarkastelemalla voi havaita, kuinka vaikeaa on huomata ja murtaa keskustelutilanteiden itsestään selvänä pidettyjä institutionalisoituneita käytäntöjä. Haastattelutilanteet minun ja virkamiesten välillä ovat kahden strategia- asiantuntijan kohtaamisia; esiteltyäni itseni liiketaloustieteen strategiatutkijana minun oli helppo sopia haastatteluista. Haastattelutilanteessa minun oli luontevaa tulkita itseni ja haastateltava strategia- asiantuntijan toimija- asemaan. Vastaavasti virkamies asemoituu haastateltavaksi ja toimii tähän toimija- asemaan liittyvien ennakkoletustensa varassa. Lisäksi haastatteluissa käytettiin strategia- alan sanastoa, ja haastateltavat tuntuivat osoittavansa sanansa toiselle

arvoiselleen asiantuntijalle. Haastattelussa ovat läsnä haastattelutilanteen vakiintuneet käytännöt sekä se, että tilanteessa kohtaavat kaupunkiorganisaation ja tutkijayhteisön jäsenet. Näin ollen haastattelutilanne tuottaa sekä kaupunkiorganisaation että tutkijayhteisön todellisuutta ja osaltaan uusintaa molempien toimintatapoja (ks. Peräkylä 1997: 180, Smith 1990).

Tutkijana ja haastattelijana minulle määrittyy joukko mahdollisia puhujapositioneja. Tutkijan tietoni siitä, miten haastattelut tehdään ja miten tutkimus kuuluu raportoida, ovat läsnä haastattelutilanteessa ja määrittelevät sen kulkua. Toisaalta kaupunkilaisena minulla on ennakkotieto tai -ymmärrys siitä, miten kaupunki ja sen virkamiehet toimivat. Nämä ennakko-oletukset ja -ymmärrykset tulevat ohjalleeksi, mihin kiinnitän keskustelukumppanini puheessa huomioni, mitä pidän tärkeänä tai oleellisena.

Samaan tapaan esimerkiksi kaupunkilaisten ja virkamiesten välisessä keskustelussa ovat läsnä odotukset siitä, miten kummankin osapuolen odotetaan puhuvan. Kaupungin virkamiehen kohdatessa kansalaisaktivistin molempien puhujapositioneihin liittyy luonnollistuneita oletuksia siitä, miten kaupungin virkamiestä, johtajaa tai kaupunkilaista kuuluu puhutella ja miten kyseisessä tilanteessa, esimerkiksi yleisökeskustelussa, on tapana puhutella toinen toisiaan. Virkamiehen ei odoteta esimerkiksi kyselevän tietämättömänä kaupunkilaisilta, miten virkamiehen kuuluisi toimia. Puhuja, joka pyrkii rikkomaan tai huomaamattaan tulee rikkoneeksi vakiintuneita käytäntöjä, määrittyy helposti häiriköksi tai epäpäteväksi toimijaksi.

Puhutussakaan strategiassa mahdolliset kielenkäytännöt eivät määrity täysin vapaasti, vaan niihin sisältyvät myös tilanteen vakiintuneet käytännöt sekä ennakko-oletukset siitä, mistä puhutaan, kuka puhuu ja miten puhutaan. Puhuttu strategia, kuten kirjoitettukin, uusintaa vallitsevia ennakko-oletuksia siitä, minkälaista on hyvä strateginen johtaminen ja toimijoiden välinen asianmukainen vuorovaikutus.

## KERTOMISTAPOJEN TARJOAMAT MAHDOLLISUUDET MONIÄÄNISYYDELLE

Moniäänisessä strategiassa ennakko-oletuksena ei ole, että maailma on kaikille sama vaan, että strategian tekemistä tuotetaan olemassa olevaksi vuorovaikutussuhteissa. Moniäänisen strategian ennakko-oletus on myös, että toimija-asetat tulevat olemassa oleviksi vain suhteessa toisiinsa. Moniääninen strategia tuottaa aktiivisesti mahdollisuuksia erilaisille jäsenyksille siitä, miksi organisaatio on olemassa ja minkälaisia

odotuksia sen toimintaan kohdistuu. Samalla toimija-asetat, niihin liittyvät odotukset oikeuksista ja velvollisuuksista sekä niiden väliset vuorovaikutussuhteet tulevat neuvottelun kohteeksi.

### *Moniääninen strategioteoria*

Moniääninen strategioteoria on kiinnostunut strategian tekemisen arjesta ja tutkimiansa toimijoiden jäsennyksistä ja strategiayön käytännöistä (ks. Eriksson 1999b: 310). Moniäänisyyteen pyrkivä strategiatutkimus ei pyri niinkään kuvaamaan ja selittämään tyhjentävästi teorian käsittein tutkimuskohdetta vaan tuomaan esille käytännön toiminnan jäsennyksiä nivoen niitä symmetrisesti teorian jäsenysten kanssa (Czarniawska 1999b: 4, 13). Huomio kiinnittyy siihen, kuinka elämme maailmassa, jota tutkimme ja kuinka omaan arkeemme sisältyy valtaisa määrä tietoa ja teoriaa (Lehtonen 1994: 264). Moniääninen tutkimus punoo moniaineksisia tulkintoja, tarjoaa nähtäväksi tarinoita tai diskursseja, jotka ovat läsnä toiminnassamme, ja tuottaa ajattelun välineitä arkisen toiminnan ymmärtämiseksi.

Moniääninen tutkimusraportointi pyrkii kertomistapoihin, jotka mahdollistavat monivivahteisen kielen tai sekoituksen niin strategian teorian kuin organisaation strategisten käytäntöjenkin 'murteista'. Tällainen kirjoittamistapa ei pyri kuvaamaan 'empiirisiä havaintoja' tieteellisin käsittein vaan tuottamaan vuoropuhelua erilaisten merkitystenantojen välille (ks. Czarniawska 1999b: 4, Dachler & Hosking 1995: 8). Tällaiset kirjoittamisen tavat kantavat sisällään mahdollisuuksia tuottaa maailmaa olemassa olevaksi toisin kuin mitä tieteellinen tieto antaa ymmärtää (Bakhtin 1981: 360). Moniäänisen strategioteorian tekeminen edellyttää ennakko-oletusten purkamista sen suhteen, miten ymmärrämme itsemme olemassa olevaksi suhteessa tutkimuskohteeseemme sekä sen suhteen, miten tuotamme tietoa maailmasta.

### *Strategiadokumenttien kerronnan moniäänisyys*

Uusintaessaan universaalirationaalista ja suunnitelmallista strategian ja tulevaisuuden tekemisen ihannetta (ks. Eriksson 1999a; Lehtimäki 1999a; Pietiläinen 1999b) kaupunkien strategiadokumentit eivät jätä tilaa toimija-asemien muutoksille. Ne kertovat yhdenmukaistavan, deterministisen ja yksiaänisen tarinan kaupungista ja sen tulevaisuudesta. Poikkeava kerronnaltaan on Tampereen kaupungin viestintästrategia



'Västaräkin siivellä', joka on kirjoitettu kronologisesti etenevän kuvitteellisen, juonellisen tarinan muotoon. Ensimmäisessä luvussa västaräkit saapuvat Tampereelle ja pitävät strategiapalaverin. Muissa luvuissa viestintävastaava Viivi Västaräkki pohtii kaupungin viestintään ja tiedottamiseen liittyviä kysymyksiä. Lopuksi västaräkit päätyvät yhteiseen säveleen siitä, mikä on kaupungin viestintästrategia.

Juonellisuus voi tarjota avauksia moniäänisyyteen, mutta se ei itsessään tuota moniäänisyyttä. Vaikka viestintästrategian kertomisen muoto on toinen kuin perinteisesti, se ei kuitenkaan kyseenalaista strategisen suunnittelumallin ennakko-oletuksia, kuten ylhäältä alas - ajattelua, rationaalista suunnittelua ja yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Juonellisen tarinan kirjoittamisen traditio pakottaa kertomaan yhdenlaisen tarinan, jossa yksi punainen lanka seuraa kertomusta alusta loppuun, tapahtumat seuraavat toisiaan loogisesti ja lopussa tehdään ymmärrettäväksi, yhdestä näkökulmasta, erilaisten tapahtumien yhteys tai kerrotaan tarinan opetus (ks. Czarniawska 1999: 66).

Juonellinen strategia voi olettaa yhden kirjoittajan ja siten uusintaa yksiäänisyyttä. Barry ja Elmes (1997: 444) ehdottavat, että kirjallisia strategioita voisi laatia siten, että strategiaa kerrotaan, ei vain yhden kirjoittajan näkökulmasta, vaan siten, että toimijoiden erilaiset jäsenyydet saavat tekstissä muokata toinen toisiaan ja siten viedä kerrontaa eteenpäin. Tällaisessa strategiassa tavoitteena ei ole konsensuksen ja yhden yhteisen näkemyksen tuottaminen kaikkien todellisuudeksi vaan pikemminkin toisistaan erilaisten tarinoiden esittäminen, oikeuttaminen, vastakkainasettaminen ja keskusteluttaminen.

Juonellinen strategia voi tehdä avauksia kirjoittajan ja yleisön välisen suhteen moniäänisyydelle. Juonellinen strategiakertomus puhuttelee kuitenkin toisenlaisia yleisöjä kuin strategia, jossa on asiakirjamalli ja joka vilisee strategiatermejä. Fiktiiviseen asuun puettu tarina ei välttämättä uusinna oletusta asiantuntevasta yleisöstä eikä se myöskään väheksy asiantuntematonta yleisöä. Tällainen tarina tekee kirjoittajastaan asiantuntijan, vaikka samalla tuo kirjoittajaa lähemmäksi yleisöään. Lapsuudesta tuttu kokemus satujen kuulemisesta on intiimi, yhteisen hetken jakamisen tunne, jota usein seuraa pohdinta siitä, mikä oli sadun opetus tai mikä siinä oli hauskaa tai jännittävää. Juonellisessa strategiassa kirjoittajan ja yleisön tasa-vertaisuus keskustelussa mahdollistuu toisella tavalla kuin strategiassa, joka tuottaa kirjoittajastaan kaikkietävän osajan.

Yksi ehdotus moniääniseksi strategiaksi on, että tehdään strategiadokumentista kansio, johon voidaan kerätä kaupungin eri toimijoiden laatimia strategiasivuja. Kansio mahdollistaa sivujen

vaihtamisen ja sen, että strategiadokumentti elää koko ajan. Tällöin strategiadokumentit toimivat pikemminkin keskustelun käynnistäjänä ja ylläpitäjänä kuin strategiaprosessin lopputuotteena. Strategiadokumentin voi esimerkiksi tehdä kaupungin internetsivuille niin, että halukkaat pääsevät tekemään sinne sivuja ja muuttamaan niitä. Eriksson (1999a: 48) esittää, että tällaisen strategiadokumentin tavoitteena olisi toimia keskustelualueena, jolla eri toimijat voisivat käydä vuoropuhelua keskenään ja tuoda esiin omia jäsenyyksiään kaupungista ja sen tulevaisuudesta. Tällainen strategia-asiakirja sisältää eri tavoitteita ja saattaa jopa olla ristiriitainen joiltakin osin. Eri toimijoiden näkökulmat olisivat esillä niin sisällössä kuin esitystavassakin. Dokumentit tai esitykset toimivat vuoropuhelun avaajina ja ylläpitäjinä eivätkä niinkään lukkoon lyötyjen yhteisten päämäärien esittäjinä.

Keskustelufoorumien lisääminen ja keskustelun mahdollistaminen ei kuitenkaan yksin tuota moniäänisyyttä, jos se uusintaa vallitsevia valtasuhteita ja yksiäänistä toimija-asemien määrittymistä suhteessa toisiinsa. Monien mielipiteiden ja näkökulmien julkittaminen ei yksin tuota moniäänisyyttä strategian tekemiseen. Internet-strategia voi paisua mittaamattomaksi, sitä voidaan sabotoida, eikä se välttämättä edistä vuoropuhelua kaupungin eri toimijoiden välillä, koska se ei sinällään kyseenalaista vallitsevia vuorovaikutussuhteita eri toimija-asemien välillä. Pahimmillaan kansio- tai internet-strategia uusintaa eri toimija-asemien vastakkainasettelua ja omien poteroiden kaivamista (ks. Gergen 1995: 44). Ollessaan moniääninen strategiadokumentti sallii monenlaisten, järjettömien tai vähäpätöisinkin merkityksellistyvien kielenkäytäntöjen ja kertomistapojen oikeuden tulla näkyviksi. Sallivuus edellyttää valmiutta kyseenalaistaa omia ymmärryksiä ja ennakkoletuksia siitä, mikä on strategisesti tärkeää.

### *Puhutun strategian moniäänisyys*

Moniääninen keskustelu ja neuvottelu on lähtökohtaisesti kiinnostunut siitä, miten ja minkälaisena keskustelun toiset osapuolet jäsentävät ympäröivää todellisuutta ja miten he ymmärtävät käsillä olevan vuorovaikutussuhteen. Keskustelun tavoitteena on yhdessä tuottaa ymmärryksiä toinen toistensa jäsenyyksistä ja jonkinlainen ymmärrys siitä, mikä voi näyttäytyä tavoiteltavana ja totena käsillä olevassa asiassa eri toimija-asemista katsottuna (Dachler & Hosking 1995: 21).

Moniäänisyys kiinnittää huomion kielenkäytäntöihin, joissa toimija-asemat jatkuvasti määrittyvät. Neuvottelu toimija-asemista tapahtuu kielenkäytännöissä, eli kun puhuja tulee rakentaneeksi suhdetta toisiin

puhujin jostakin toimija-asemasta käsin, hän samalla kutsuu muita puhujia mukaan tietyissä toimija-asemissa (Suoninen 1997: 25). Moniääninen puhuttu strategia mahdollistaa sen, että puhujat voivat neuvotella omia toimija-asemiaan uusiksi keskustelun kuluessa. Moniäänistä strategiaa voi Suonisen mukaan kuvailla kulttuuriseksi tanssiksi, jossa tanssijat ovat halukkaita ja kykeneviä vaihtamaan sujuvasti tanssilajista toiseen (ks. emt.). Puhutun strategian moniäänisyys mahdollistuu, kun mietitään, mitkä ovat strategian tekemisen tärkeitä puhetilanteita ja ketkä oleellisia keskustelukumppaneita.

## MONIÄÄNINEN VUOROPUHELUSTRATEGIA KAUPUNGIN JOHTAMISESSA

Mitä moniäänisyys tarkoittaa kaupunkistrategian tekemisessä, ja minkälaista strategista johtajuutta se edellyttää? Seuraavat pohdintani ovat ääneen lausuttuja ajatuksen ituja, joita ei ole tarkoitettu syötäväksi sellaisenaan, vaan pikemminkin tarkasteltavaksi, keskusteltavaksi ja uudelleen tulkittavaksi. Kutsun moniäänistä strategiaa vuoropuhelustrategiaksi. Olemme yhdessä Päivi Erikssonin kanssa esitelleet vuoropuhelustrategian käsitteen korostamaan sitä, kuinka käsitykset hyvästä tai oikeanlaisesta strategiasta ja oikeasta tavasta tehdä strategiaa ovat ajassa ja paikassa muuttuvia (ks. Eriksson 1999a; Eriksson & Lehtimäki 1999). Seuraava keskustelu kehittää edelleen vuoropuhelustrategian ajatusta.

Moniäänisen vuoropuhelustrategian lähtökohta oletus on, että *maailma ei näyttäydy kaikille samana*. Näin tulee mahdolliseksi ajatella, että strategian tekemisessä on olennaista *hyväksyä erilaisten* toimijoiden mukanaan tuoma *moninaisuus* ja kehittää strategista johtamista kommunikaation ja vuorovaikutuksen tarpeista käsin (Sotarauta 1999: 33). Samalla tulee mahdolliseksi ajatus, että *alueiden ja kaupunkien strategioita ei tarvitse kirjoittaa etukäteissuunnitelmiksi* paperille, vaan ne voivat yhtä legitimiä muotoutua vähitellen organisaation käytännöissä (ks. Mintzberg & Waters 1985; Whittington 1993: 26). Huomio kiinnittyy myös tiedon rakentumiseen paikallisesti sekä siihen, miten alueen ja kaupungin toimijoiden ymmärrykset todellisuudesta syntyvät vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden ja kohtaamiensa tarinoiden kanssa (ks. Hosking 1995: 65, Vehviläinen & Eriksson 1999: 17).

Vuoropuhelustrategia on kiinnostunut siitä, minkälaiseksi vallitsevat diskurssit saavat meidät ymmärtämään kaupungin toiminnan ja sen tulevaisuuden tekemisen ihanteet. Kaupunkistrategian laatija on

kiinnostunut löytämään *avauksia tavoille nähdä ja ymmärtää toisin*. Vuoropuhelustrategia uskoo arkikokemuksen tuottamaan tietoon yhtä arvokkaana kuin tieteelliseen tietoon. Toisin näkemiseksi ei tarvitse tutustua monen kaupunkilaisen arkeen tai tutkia, mitä enemmistö ajattelee jostakin asiasta (ks. myös Häkli 1993a). Riittää, että strategian laatijat lähtökohtaisesti hyväksyvät sen, että maailma jäsenyy eri toimija-asemissa eri tavoin, ja ovat kiinnostuneita siitä, minkälaisiin toimija-asemiin nykyiset strategian tekemisen käytännöt kutsuvat itseään strategian laatijana. Alueen ja kaupungin käytännön strategiatyössä toisin näkeminen edellyttää ei vain eri toimijoiden kutsumista mukaan päätöksentekoon, vaan myös kokemusten hankkimista kaupunki- ja maakuntaorganisaation ja niiden sidosryhmien erilaisista arkisista rutiineista.

Tällainen yhdessä tekeminen näyttäytyy vaikeasti järjestettävältä, koska se vie aikaa. Yhdessä tekeminen on kuitenkin arvokasta, koska tekeminen kartuttaa tietämistä rikastuttavia kokemuksia ja tunteuksia sekä tekee mahdolliseksi monipuolisen ymmärryksen toisen maailmasta (ks. Ropo & Parviainen painossa). Tästä näkökulmasta esimerkiksi Tampereen kaupungin tekemä kokeilu, jossa kaupungin johtajia kierrätettiin toinen toistensa tehtävissä, oli hyödyllinen, koska se mahdollisti monipuolisia ymmärryksiä kaupungin johtajille toistensa arkisesta johtamistyöstä. Ajan mahdollistaminen yhdessä tekemiseen edellyttää huomion kiinnittämistä siihen, mikä alueen ja kaupungin nykykäytännöissä jäsenyy tärkeänä johtajan työnä ja miten johtajan työn voisi ymmärtää ja järjestää toisin. Strategian tekemisen vakiintuneiden käytäntöjen mukaisesti on luonnollista merkitä kalenteriin 'Päivän mittainen strategiapalaveri Murikassa', mutta ei ole luonnollista merkitä 'Päivän mittainen strategian tekeminen Muttisen perheen arkeen osallistumalla'. Yhden perheen arkeen osallistuminen voi kuitenkin tuottaa kuuntelemaan ja katselemaan herkistyvälle virkamiehelle avauksia ymmärtää uudella tavalla, minkälaisena kaupunki jäsenyy. Jotta tällainen kuunteleminen ja katseleminen mahdollistuisi, täytyy sen määrittäytyä tärkeäksi tekemiseksi johtajan työn arjessa.

Vuoropuhelustrategia kiinnittää huomiota kielenkäytäntöihin eli siihen, *miten asioita nimetään* ja miten kielenkäytännöt tekevät kaupungin toimintaa olemassa olevaksi. Moniääninen strategia saattaa edellyttää tuttujen käsitteiden, kuten osallistumisen, uudelleen nimeämistä niin, että erilaiset ymmärrykset kaupungin tulevaisuuden tekemisen todellisuudesta mahdollistuvat. *Osallistumisen tilalla yhdessä tekeminen* on ilmaisu, joka ei ole yhtä yksisuuntaista ja pakottavaa kuin osallistuminen, vaan korostaa yhteisten kokemusten hankkimista ja arkisia käytäntöjä. *Kommunikaation tai tiedottamisen sijaan vuoropuhelu*

*tai dialogi* korostaa moniäänisyyttä ja vastavuoroista valmiutta neuvotella toimija-aseamista. Uudelleen nimeämisessä voidaan mennä jopa niin pitkälle, että tietoisesti tuotetaan uusia käsitteitä, jotka vaativat selityksen aina, kun niitä käytetään. Tällaiset käsitteet mahdollistavat tilanteisen neuvottelun siitä, minkälaiseksi ja miten ne tekevät maailmaa olemassa olevaksi (Calás, esitelmä 4.4. Tampereen yliopisto).

Vuoropuhelustrategia tekee luonnolliseksi sen, että strateginen johtaja ymmärtää, että hänen *toimija-asemansa määrittyy suhteessa muihin* toimija-asemiin. Käytännön strategiatyössä tämä tarkoittaa sitä, että hän on halukas ja kykenevä katsomaan ja kuulemaan muita, mutta myös olemaan itse katsomisen ja kuulemisen kohteena. Johtajuus ja sen toimija-asemat ovat jatkuvan neuvottelun kohteena, ja niinpä moniäänisyyttä ymmärtävä strateginen johtaja on valmis siihen, että hänen tapansa olla johtaja muuttuu tilanteisesti sen mukaan, minkälaisiin suhteisiin muissa toimija-asemissa olevat toimijat häntä kutsuvat (vrt. Suoninen 1997). Strateginen johtaja on jatkuvasti valmis esittämään kysymykset 'Kuka sinä olet?' sekä 'Kuka minä olen?' (Bakhtin teoksessa Lehtonen 1994). Tällainen strateginen johtajuus on hyvin henkilökohtaista ja edellyttää uskallusta heittäytyä tilanteisiin mukaan ja tuoda omat itselle tärkeät toimija-asemat tarkastelun kohteeksi, kyseenalaistettavaksi ja uudelleen muokattavaksi. Moniäänisessä strategisessa johtajuudessa huumorintaju ja kyky nauraa itselle on arvokas toimija-asemien ja niiden välisten suhteiden rakentaja. Lehtonen (1998: 140) osoittaa, että esimerkiksi ironia ja vitsit ovat tehokkaita merkitysten tuottajia. Ne sisältävät monien merkitysten mahdollisuuden, mikä toteutuu, jos tulkitsijoilla on valmiudet tunnistaa monia mahdollisia merkityksiä.

Johtajan toimija-aseman uudelleen määrittely ja neuvottelu tuottaa seurauksena sen, että myös *muut* johtaja-asemaan kiinnittyvät *toimija-asemat tulevat neuvottelun kohteeksi*. Uudenlainen johtajuus edellyttää myös uudenlaista alaisuutta. Toimija-asemasta neuvottelemineen on vaikeaa, jos muut eivät ole valmiita neuvottelemaan omia toimija-asemiaan uusiksi. Käskyttävä ja hierarkiaan perustuva johtajuus tuottaa kuuntelevia ja tottelevia kaupunkilaisia. Tämän asetelman muuttaminen vuoropuhelun suuntaan voi edellyttää kaupunkilaisilta sellaista ymmärrystä omasta vastuustaan suhteessa kaupungin johtoon, johon he eivät ole halukkaita. Hierarkian etu on sen tuottama selkeä työnjako, johon kaupunkilaisena tai alaisena on luontevaa turvautua ja jonka turvin voi vetäytyä vastuusta. Vuoropuhelustrategia muuttaa vuorovaikutussuhteita ja edellyttää neuvotteluvalmiutta monilta eri toimijoilta.

Eri ihmisryhmät kohtaavat strategian erilaisissa vuorovaikutussuhteissa ja siten antavat omista lähtökohdistaan kumpuavia tulkintoja strategialle (ks. Lehtonen 1998: 152). Vuoropuhelustrategian kielenkäytännöt pyrkivät tarjoamaan *mahdollisuuden monenlaisten tulkintojen* tekemiselle strategian ja kaupungin tulevaisuuden tekemisestä. Samalla mahdollistuu myös soraäänien kuuluminen ja monien asioiden määrittymien tärkeäksi (ks. myös Häkli 1993b, 18). Ennako-oletukseksi otetaan, että strategiaprozessissa mukana olleille virkamiehille kaupungin strategia voi näyttäytyä toisenlaisena kuin kaupungin työntekijöille tai vaikkapa TE-keskukselle tai jollekin muulle kaupungin sidosryhmälle. Virkamiehille kirjoitettu strategia ja sen laatiminen näyttäytyy luonnollisena organisaation toimintana, onhan strategisten suunnitelmien tekeminen vakiintunut ja yleisesti hyväksytty johtamiskäytäntö. Kaupungin päätöksentekijät pyrkivät toteuttamaan strategisen johtamisen käytäntöjä mahdollisimman hyvin omaan kokemukseensa nojautuen ja konsulttien sekä ohjekirjojen antamien näkemysten perusteella. Sidosryhmille taas kaupungin tai maakunnan strategia näyttäytyy osana keskustelua, jota käydään virkamiesten ja eri sidosryhmien välillä.

Vuoropuhelustrategia pitää arvokkaana sitä, että se *herättää monenlaisten toimijoiden kiinnostuksen kaupungin ja alueen tulevaisuuden tekemistä kohtaan* (Riikonen 1999: 142). Tähän nivoutuu ymmärrys siitä, että jos kaupungin tai alueen tulevaisuuden tekeminen strategian keinoin kiinnostaa vain pientä joukkoa, se ei uusinna monenlaisia jäsenyyksiä siitä, miten kaupunki on olemassa tai minkälainen tulevaisuus kaupungilla on. Vuoropuhelustrategia pyrkii mahdollistamaan sen, että kaupungin eri toimijat voivat tulla olemassa oleviksi kaupungin tulevaisuuden tekemisessä omista lähtökohdistaan ja ymmärryksistään käsin.

Vuoropuhelustrategia ei väheksy *puhutun strategian merkitystä* tulevaisuuden tekijänä *kirjoitetun strategian ohella*. Molemmissa strategian kertomistavoissa ovat läsnä ennako-oletukset siitä, mikä on hyvää, mikä huonoa, mikä oikeaa, mikä väärää tai mikä hyväksyttävää, mikä tuomittavaa toimintaa. Molemmat strategian kertomistavat määrittävät omilla tavoillaan hyödyllisiksi. Puhuttu strategia esimerkiksi mahdollistaa tilanteisen neuvottelun toimija-asetusta, kun taas kirjoitettu strategia on erittäin käyttökelpoinen paikallisen todellisuuden tietäväksi ja tunnetuksi tekemisessä alueen ulkopuolella. Kirjoitettu strategia merkityksellistyy paikallisesti myös tärkeiden asioiden esille tuojana ja yhtenä julkisena tiedonlähteenä siitä, mihin toimiin kaupunki on ryhtymässä.

Vuoropuhelustrategian tekemisessä on oleellista, että kaupungin ja maakunnan toiminnasta ja valmisteltavina olevista päätöksistä on *saatavilla tietoa* (Eriksson 1999a: 48; Häkli 1993b, 17). Tämä on minimivaatimus sille, että moniäänisyys pääsee toteutumaan jatkuvasti kaupungin toiminnassa. Uusi rakennuslaki on hyvä avaus moniäänisyyteen kaupungin ja maakunnan tulevaisuuden tekemisessä. Moniääninen strategian tekeminen ymmärtää tiedottamisen vastavuoroisena vuoropuhelusuhteena eikä yksiaänisenä meiltä muille -puheena. Kunnalliselta tiedottamiselta tämä edellyttää ennakoivaa tiedottamista ja sitä, että kuntalaisten mielipiteiden kuulemista ja julkituomista pidetään tärkeänä niin tiedottamisessa kuin päätöksenteon valmistelussakin.

Vuoropuhelustrategia on uudenlainen jäsenyys siitä, miten ymmärrämme, että olemme kaupunkia ja tulevaisuutta tekevinä toimijoina olemassa sekä miten ja minkälaiseksi teemme yhdessä kaupungin ja alueen tulevaisuutta. Vuoropuhelustrategia kutsuu paikalle ymmärryksen toimija-asetusta yksilötoimijoiden sijaan. Samalla huomio kiinnittyy strategian kielenkäytäntöjen ja kertomistapojen luonteeseen toimija-asetusten, niihin sisältyvien vuorovaikutussuhteiden ja todellisuuden tekijänä. Vuoropuhelustrategiassa moniäänisyys tarkoittaa aktiivista pyrkimystä tuottaa mahdollisuuksia monille tulkinnoille strategian tekemisestä osana kaupungin ja maakunnan toimintaa ja niiden tulevaisuuden tekemistä.

## LOPUKSI

Julkisen hallinnon vuorovaikutteisen suunnittelun lähestymistavat kehittävät malleja, joiden avulla kaupunkien ja alueiden kompleksisuutta ja monimuotoisuutta pyritään hallitsemaan korostamalla kommunikoinnin lisäämistä eri yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien välillä sekä joiden avulla pyritään edistämään osallistumista ja kansalaisvaikuttamista. Relationaalisen ajattelun näkökulmasta nämä, sinänsä vuorovaikutuksen kannalta hyödyllisiltä kuulostavat, ajatukset uusintavat kaupunkiorganisaation yksiaänistä tapaa olla olemassa. Tutkimukseni osoittaa, että vuorovaikutteiseen strategiseen suunnitteluun on mahdollista päästä vain, jos kyseenalaistetaan ennako-oletukset, jotka määrittävät yhden objektiivisen tietämisen tavan itsestään selvästi ainoaksi oikeaksi tietämisen tavaksi (ks. Häkli 1993a).

Viime vuosikymmeninä yksityiseltä julkiselle sektorille levinneet strategian tekemisen mallit ja kielenkäytännöt määrittelevät kaupunkiorganisaation yrityksen kaltaiseksi yksiköksi, johon kuuluvat

johto ja alaiset. Samalla ne tekevät kaupungin sidosryhmistä, kaupunkilaiset mukaan lukien, objekteja, joita kutsutaan osallistumaan toimija-asemissa, jotka määrittyvät oleellisiksi kaupunkiorganisaation toimintatapojen ylläpitäjinä (ks. Smith 1990: 65). Tilaa ei jää moniäänisille jäsenyksille siitä, mikä kaupungin toiminnassa ja tulevaisuudessa on tärkeää.

Päättäjien ja kaupunkilaisten välistä vuoropuhelua pyritään edistämään järjestämällä kaupunkilaisille keskustelutilaisuuksia, joihin virkamiehiä veloitetaan osallistumaan, ja uudistamalla lakeja, niin että virkamiehille tarjoutuu uusia mahdollisuuksia kuntalaisten kuulemiseen (ks. kaavoitusjohtaja Jyrki Laiho, Paperifoorumi 1/2000). Strategian yksiääniset kielenkäytännöt eivät kuitenkaan edistä vuoropuhelua, koska ne eivät tee mahdolliseksi sitä, että kaupunkilaiset voisivat neuvotella suhdettaan kaupunkiin omista lähtökohdistaan käsin. Kaupunkilaisille mahdollisiksi toimija-asemiksi määrittyvät esimerkiksi innokas osallistuja, aina äänessä, passiivinen tai ei halukas osallistumaan. Viiden lapsen äiti ja isä, jotka eivät osallistu keskustelutilaisuuksiin, mutta jotka päivittäin kuljettavat lapsiaan tarhaan, kouluun ja harrastuksiin ja jotka elävät perheen arkea, eivät määriy omissa jäsenyksissään passiivisiksi tai haluttomiksi osallistumaan kaupungin yhteisen tulevaisuuden tekemiseen. He tekevät kaupunkia ja sen tulevaisuutta joka päivä.

Moniääninen vuoropuhelustrategia ravistelee totuttuja ymmärryksiä siitä, minkälainen kaupunki ja maakunta on, miten niiden eri toimijoiden odotetaan toimivan ja mitä pidetään tehokkaana strategian tekemisenä. Vuoropuhelustrategia asettaa erityisesti vaatimuksia strategijohdolle ja muille, jotka määrittyvät strategia-asiantuntijoiksi. Katson oikeutetuksi vaatimukseksi sen, että johtajat ja strategisen suunnittelun asiantuntijat ovat kykeneviä ja halukkaita analyttiseen itsereflektioon. Keskeistä on, että luovutaan ajattelusta, jossa yksilöt ovat johtajia, asiantuntijoita tai toimeenpanijoita. Sen sijaan otetaan lähtökohdaksi, että yksilöiden toimija-asetat määrittyvät strategia-ajattelussa ja materialisoituvat ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa tilanteisesti (Dachler & Hosking 1995: 15, Ropo & Parviainen painossa).

Vuoropuhelustrategia edellyttää myös, että johtajiksi valittujen ohella myös kaupunkilaiset ja muut sidosryhmät ovat halukkaita kiinnittämään huomiota siihen, minkälaiseksi heidän toimija-asemansa määrittyvät strategian tekemisessä. Tarpeen vaatiessa myös heidän on osoitettava valmiutta muuttaa ajatteluaan siitä, minkälaisiin toimija-asemiin he itse määrittyvät ja vastaavasti, minkälaisiin toimija-asemiin he kutsuvat kaupungin päättäjiä. Alue- ja kaupunkistrategian moniäänisyys edellyttää, että monet, strategian tekemisen näkökulmasta mitättömiltäkin näyttävät toimijat saavat pääsyn keskustelemaan kaupungin



tulevaisuuden tekemisestä ja että heidän tapansa kertoa itselleen tärkeistä asioista tulevat kuulluiksi ja tärkeiksi.

## KIRJALLISUUS

- Alvesson, M. & Willmott, Hugh (1995). Strategic Management as Domination and Emancipation: From planning and process to communication and Praxis. *Advances in Strategic Management*. Vol. 12A, 85 – 112.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (1996). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. London: Sage Publications.
- Andrews, Kenneth R. (1987). The Concept of Corporate Strategy, 40 – 46.
- Bakhtin, Mikhail M. (1981). *The Dialogic Imagination*. University of Texas Press Slavic Series, No. 1. Austin: University of Texas Press.
- Barry, David & Elmes, Michael (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*. 22 (2), 429 – 481.
- Czarniawska, Barbara (1999a). *Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, Barbara (1999b). Is It Possible to Be a Constructionist Consultant? On the complex relation between the logic of theory, the logic of practice and the logic of representation. *15<sup>th</sup> Nordic Conference on Business Studies*. Svenska Handelshögskolan, Helsinki, 19. – 21.1999.
- Dachler, H. Peter & Hosking Dian-Marie (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. Teoksessa Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler ja Kenneth J. Gergen (toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Ashgate, 1 – 28.
- Eriksson, Päivi (1999a). ...on aika tehdä lopullinen ratkaisu... Strateginen johtaminen ja osallistuminen tietoyhteiskunnan kaupungeissa. Teoksessa Päivi Eriksson ja Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi, 32 – 52.
- Eriksson, Päivi (1999b). Strategia paikallisena käytäntönä. Kaupungin virkamiehen strategiointia. *Hallinnon tutkimus*. 18 (4), 301 – 311.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (1998). Making Sense of Strategy: Narrative, Metaphor and Context. Konferenssipaperi esitetty *Organizational Discourse: Pretexts, Subtexts and Contexts* konferenssissa The Management Centre King's College, University of

- London, 29 – 31.7.1998.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (painossa) Strategy rhetoric in city management. How do the presumptions of classic strategic management live on? *Scandinavian Journal of Management*.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (1999). Kaupunkistrategioiden uudet tuulet. Vuoropuhelulla kohti kansalaisten kaupunkia. *Kuntapuntari*. 5/99, 43 – 46.
- Forester, John (1999). *The Deliberative Practitioner. Encouraging Participatory Planning Process*. Cambridge: MIT Press.
- Gergen, Kenneth (1994). *Realities and Relationships. Soundings in Social Construction*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gergen, Kenneth (1995). Relational theory and the discourses of power. Teoksessa Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler ja Kenneth J. Gergen (toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Ashgate, 29 – 49.
- Granovetter, Mark (1992). Problems of Explanation in Economic Sociology. Teoksessa Nitin Nohria ja Robert Eccles (toim.) *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. USA: Harvard Business School Press, 25 – 56.
- Grant, David & Osrick, Cliff (1996). *Metaphor and Organization*. London: Sage Publications.
- Grant, David & Keenoy, Tom & Osrick, Cliff (1998). Introduction: Organizational Discourse: Of diversity, dichotomy and multidisciplinary. Teoksessa David Grant, Tom Keenoy ja Cliff Osrick (toim.) *Discourse and Organization*. London: Sage Publications, 1 - 13.
- Haraway, Donna (1991). *Simians, Cyborgs and Women. The Reinvention of Nature*. New York: Routledge.
- Healey, Patsy (1997). *Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies*. London: MacMillan Press Ltd..
- Hosking, Dian-Marie (1995). Constructing power: Entitative and relational approaches. Teoksessa Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler ja Kenneth J. Gergen (toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Ashgate, 51 – 70.
- Huff, Anne Sigismund (1990). Mapping Strategic Thought. Teoksessa Anne Sigismund Huff (toim.) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley and Sons, 11 – 49.
- Hussey, David (1998). *Strategic Management. From theory to implementation*. Fourth Edition. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Häkli, Jouni (1993a). Tiedon poliittinen maantiede - ajatuksia käsittämisen konkreettisuudesta. *Alue ja Ympäristö*. 22 (2), 20 - 31.

- Häkli, Jouni (1993b). Seudulliset strategiat ja vallan perspektiivi - kunta toimijana ja kansalaisyhteiskuntana. Teoksessa Jari Iisakkala (toim.) *Näkökulmia seutuistumiseen*. Aluetieteen laitos Sarja A, 15. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.
- Knights, David (1992). Changing spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. *Academy of Management Review*. 17 (3), 514 – 536.
- Knights, David & Morgan, Gareth (1990). The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent. *Sociology*. 24 (3), 475 – 483.
- Knights, David & Morgan, Gareth (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*. 12 (2), 251 – 273.
- Laine, Juhani (2000). Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen. Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus perheyrittäjien siirtymisestä monialayhtymän osaksi. *Jyväskylä studies in business economics 1*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehtimäki, Hanna (1999a). Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. Teoksessa Päivi Eriksson ja Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi, 53 – 73.
- Lehtimäki, Hanna (1999b). Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa – avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi. *Hallinnon tutkimus*. 8 (1), 286 – 300.
- Lehtonen, Mikko (1998). *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino.
- Mintzberg, Henry (1996). The Managers Job. Teoksessa Henry Mintzberg ja James Brian Quinn (toim.) *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. , New Jersey: Prentice Hall International, 19 – 34.
- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. London, Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry & Waters, J. (1985). 'Of Strategies, deliberate and emergent'. *Strategic Management Journal*. No. 6, 257 – 272.
- Näsi, Juha (1991). Strategic thinking as doctrine. Development of focus areas and new insights. Teoksessa Juha Näsi (toim.) *Arenas of Strategic Thinking*. Finland: Foundation for Economic Education, 26 – 64.

- Näsi, Juha (1999). Information systems and strategy design. The knowledge creation function in three modes of strategy-making. *Decision Support Systems*. Vol. 26, 137 – 149.
- Peräkylä, Anssi (1997). Institutionaalinen keskustelu. Teoksessa Liisa Tainio (toim.) *Keskusteluanalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino, 177 – 203.
- Pettigrew, Andrew & Whipp, Richard (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Pietiläinen, Tarja (1999a). Tietoteollisuus kaupunkistrategioissa: mahdollisuus naisten yrittämiselle? Teoksessa Päivi Eriksson ja Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Jyväskylä: SoPhi, 74 – 98.
- Pietiläinen, Tarja (1999b). Kaupungin elinkeinostrategian maskuliinisuus – strategisen johtamisen näkymätön sukupuoli. *Hallinnon tutkimus*. 8 (4), 312 – 326.
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Riikonen, Eero (1999). Inspiring Dialogues and Relational Responsibility. Teoksessa Sheila McNamee ja Kenneth J. Gergen (and associates) *Relational Responsibility. Resources for Sustainable Dialogue*. Thousand Oaks: Sage Publications, 139 – 149.
- Ropo, Arja (1989). *Leadership and organizational change*. Acta Universitatis Tamperensis. Sarja A, Vol. 280. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ropo, Arja & Parviainen, Jaana (painossa). Leadership and bodily knowledge in expert organizations: Epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*.
- Seppänen, Eeva-Leena (1997). Osallistumiskehikko. Teoksessa Liisa Tainio (toim.) *Keskusteluanalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino, 156 – 176.
- Shotter, John (1995). The manager as a practical author: a rhetorical-responsive, social constructionist approach to social-organizational problems. Teoksessa Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler ja Kenneth J. Gergen (toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Ashgate, 125 – 147.
- Smith, Dorothy (1990). *The Conceptual Practices of Power. A feminist sociology of knowledge*. Boston: Northeastern University Press.
- Sotarauta, Markku (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-alun suunnittelun lähtökohtana*. Finnish society for future studies. Acta Futura Fennica No 6. Jyväskylä: Gummerus.
- Sotarauta, Markku (1999). Strateginen suunnittelu alueellisessa kehittämisessä. Teoksessa Markku Sotarauta ja Reija Linnamaa (toim.) *Etelä-Pohjanmaan strategioita ja kehittämismallia etsimässä*.

*Pehmeä strategia maakuntasuunnittelussa.* Tampereen yliopisto. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Tampere: Sente-julkaisuja 2, 22 – 37.

Sulkunen, Pekka & Törrönen, Jukka (1997). Puhujakuva: enonsiaation rakenteet. Teoksessa Pekka Sulkunen ja Jukka Törrönen (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia.* Tampere: Gaudeamus, 96 – 126.

Suoninen, Eero (1997). *Miten tutkia moniäänistä ihmistä?* Acta Universitatis Tamperensis 580. Tampere: Tampereen yliopisto.

Suoninen, Eero (1999). Vuorovaikutuksen mikromaiseman analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä.* Tampere: Vastapaino, 101 - 125.

Vehviläinen, Marja & Eriksson, Päivi (1999). Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat. Teoksessa Päivi Eriksson ja Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunnan seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat.* Jyväskylä: SoPhi, 7 - 26.

Whittington, Richard (1993). *What is Strategy – and does it matter?* London: Routledge.

Whittington, Richard (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning.* 29 (5), 731 – 735.

---

#### STRATEGIA-ASIAKIRJAT:

Pirkanmaan menestyksen strategia 2000+ (1996). Pirkanmaan liiton julkaisu B 40.

Tulevaisuus on tiedossa – kaupunkipolitiikan suuntaviivat 2000 – luvulle. Hyväksytty Tampereen kaupungin valtuustossa 12.3.1997.

---

PIRKANMAAN

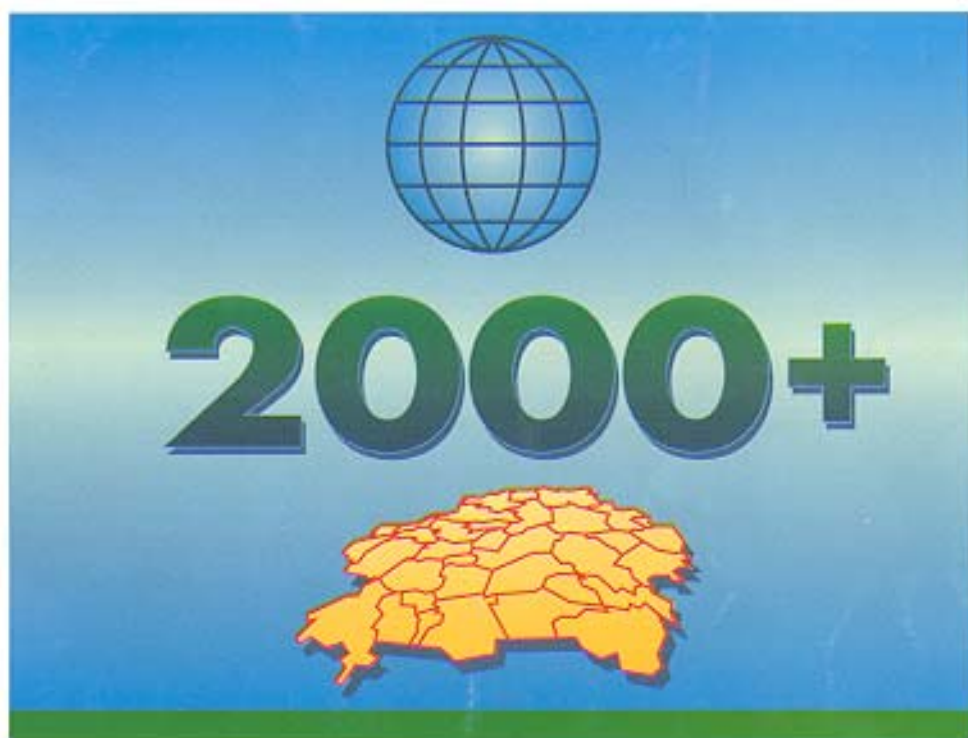
---

MENESTYKSEN STRATEGIA

---

2000+

---



PIRKANMAAN LIITTO

## SISÄLLYS

0.	JOHDANTO .....	1
	Maakunta on oman onnensa tekijä	
1.	MAAKUNTASTRATEGIAN TARKOITUS .....	2
	Vain tähtäämällä osumme...	
2.	PIRKANMAAN PÄÄMÄÄRÄ .....	2
	...ja tähän me tähtäämme	
3.	STRATEGISET KEHITTÄMISTAVOITTEET .....	3
	Mihin me pystymme?	
4.	NÄKYMÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ .....	4
	Mitä tapahtuu meillä ja lähellämme?	
4.1	Ulkoiset muutostekijät .....	4
4.2	Sisäiset muutostekijät .....	5
5.	STRATEGISET MENESTYSTEKIJÄT .....	6
	Näin kehitymme omin voimin	
5.1	Sijainti ja resurssit .....	6
5.2	Innovaatio- ja osaamiskyky .....	6
5.3	Vetovoimatekijät .....	7
6.	STRATEGISEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET .....	8
	Näissä olemme vahvoja	
6.1	Uusien työpaikkojen luominen .....	8
6.2	Tietoyhteiskunnan kehittäminen .....	9
6.3	Osaamisen ja innovaatioiden hyödyntäminen .....	10
6.4	Vetovoiman ja perusrakenteen vahvistaminen .....	11
7.	STRATEGIAN TOTEUTUS JA TOIMINTAPOLITIIKKA.....	13
	Näin me sen teemme	
8.	LOPUKSI .....	14
	"Pirkanmaan itsenäisyyden ja yhteistyön julistus"	
LIITE		
	STRATEGIAN SUPPEA YVA-TARKASTELU .....	15

## 0. JOHDANTO: MAAKUNTA ON OMAN ONNENSA TEKIJÄ

Suomalainen yhteiskunta on historiallisessa murroksessa. Elämme keskeisistä rakennemuutosta, ja samalla kansainvälinen asemamme muuttuu huomattavasti. Se, miten eri alueet menestyvät Suomessa ja koko Euroopassa, ratkaistaan läiviä vuosina aivan uusissa oloissa. Siksi maakuntastrategialla on suuri merkitys Pirkanmaan menestymiselle.

Alueellinen kehittäminen tulee Suomessa kuten muuallakin Läsi-Euroopassa olemaan hyvin pitkälle maakuntien omien päätösten ja ohjelmien varassa. Alueen omien asukkaiden aktiivisen toiminnan merkitys kasvaa koko ajan. Menestyminen riippuu siis omista toimintastrategioista ja niiden onnistumisesta - ei niinkään ulkopuolisesta tuesta tai muualle keskitettyjen suunnitelmien seuraamisesta.

Pirkanmaan maakuntastrategia on Pirkanmaan liiton pitkä ajan toimintamallien ja tavoitteiden määrittäminen. Se on myös näiden pääiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen suunnittelua, valintaa, toteuttamista ja saavutettujen tulosten seuranta. Sen on oltava myös avoin prosessi, johon mahdollisimman monet voivat osallistua.

Maakunta on kokonaisuus. Sen osia ovat toimivat kaupunki-, kunta- ja palvelukeskukset sekä elinvoimainen maaseutu. Niiden kiinteä suhde ja ne vaikuttavat koko ajan toisiinsa. Siksi maakunnan toimintapolitiikassa otetaan huomioon sekä Tampereen kasvuvoima että nuun maakunnan tasapainoinen kehitys.

Pirkanmaa on läntisen Suomen ydinalue ja Tampere sen palvelukeskus. Tampere on myös merkittävä suurteollisuuden, korkean teknologian ja kulttuurin keskus. Tampereen ympäristöönat ovat puolestaan etupääpien ja keskisuurten yritysten aluetta. Vihreä luonnon Pirkanmaahan kuuluvat taas kiinteäti puunjalostus sekä luova pienyritystoiminta. Pirkanmaa on myös vahvojen seutukuntakeskusten maakunta.

Maakunnan västö elintaso ei voi pysyä nykyisellä, mikä suurtyöttömyys jatkuu. Pirkanmaalla on 40 000 työttöä. Haasteena on työttömyyden puolittaminen, mikä viiden vuoden aikana edellyttävää vuosittain 4 000 uuden työpaikan aikaansaamista. Tavoite on voitava saavuttaa. Strategian painopisteet on valittava niin, että ne saavutetaan.

Maakuntastrategian pääiden yhteistyöllä pirkanmaalainen osaaminen valjastetaan yrittäjyyden, innovaation, elintason ja työttöisyyden parantamiseksi.

Jokaisella on vahvuuksia ja mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös uksia ja heikkouksia. Vahvuudet ja mahdollisuudet ovat maakunnan menestyksen avaimia. Siksi ne valitaan painopistealueiksi.

Strategia on valmisteltu laajassa yhteistyöprosessissa, johon on osallistunut eri alojen asiantuntijoita, viranomaisia, kuntien luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita, seutukuntien edustajia sekä yksityisen ja julkisen sektorin muita yhteistyökumppaneita.

Pirkanmaan menestyksen strategia 2000+ on samalla maakunnan elinkeinopoliittinen strategia.



## 1. MAAKUNTASTRATEGIAN TARKOITUS: VAIN TÄHTÄÄMÄLLÄ OSUMME...

Maakuntastrategia merkitsee keskittymistä harvoihin, mutta oleellisiin asioihin, jotka koskevat koko maakuntaa ja ovat sen menestyksen kannalta merkittäviä

Perustavoitteena on korkean työttömyyden vähentäminen, minkä nähdään onnistuvan talouden menestyksellä ja kehitysvarojen oikealla kohdentamisella.

Strategialla on viisi tarkoitusta, joilla pyritään maakunnan kehittämiseen:

- \* *kohdata tulevaisuus tietoisesti*
- \* *suunnata voimavarat kasvu- ja avaintoimintoihin*
- \* *koota voimat edistämään yhteisiä tavoitteita*
- \* *lisätä tietoisuutta menestyksen ehdoista ja parantaa menestyksen edellyttämää osaamista*
- \* *vahvistaa alueen itsenäisemmän kehityksen edellytyksiä*

## 2. PIRKANMAAN PÄÄMÄÄRÄ: ...JA TÄHÄN ME TÄHTÄÄMME

Pirkanmaan yhteinen tahtotilamme ritellään seuraavasti:

- \* *Hyvinvointi: työstä ja yrittäjyydestä toimeentulo*
- \* *Korkea elämisen taso: eturivissä tietoyhteiskunnan taan*
- \* *Puhdas luonto: kestävä ympäristö*

Strategian päämäärä on valjastaa ja hyväksikäyttää pirkanmaalainen osaaminen yhteistyön avulla yrittäjyyden, innovaatiotoiminnan, elintason ja työllisyyden parantamiseksi sekä avata nuorisolle mahdollisuus osallistua Pirkanmaan rakentamiseen.

Pirkanmaalaisien hyvinvointia, joka on maakunnan kehittämisen perustavoite, voidaan lisätä. Se voidaan tehdä alueen omien toimijoiden ja resurssien avulla sekä antamalla asukkaille mahdollisuuksia toimintaan.

Kehittämisen tuloksena lisäntyy hyvinvointi. Alueesta syntyy menestyvä, eurooppalainen maakunta, joka tarjoaa asukkailleen työstä ja yritystoiminnasta toimeentulon, korkeatasoiset ja turvalliset palvelut sekä viihtyisän ja ekologisesti tasapainoisen elinympäristön.

## 3. STRATEGISET KEHITTÄMISTAVOITTEET: MIHIN ME PYSTYMME?

Maakuntastrategian tavoitteina on:

1. luoda edellytyksiä uusien työpaikkojen synnyttämiseksi ja vanhojen työpaikkojen säilyttämiseksi yrittäjyyttä korostaen
2. kehittää johtavaksi alueeksi tietoyhteiskunnan soveltamisessa
3. edistää korkeatasoista koulutusta ja osaamista sekä hyödyntää innovaatiota
4. turvata laadukas fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, jotta alueella on
  - hyvä asua sekä turvalliset ja luotettavat palvelut saatavilla
  - yrityksillä hyvät perusedellytykset toimia ja
  - aktiivinen paikalliskulttuuri

Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen on tärkeää, jotta pirkanmaalaiset voisivat elää ja tulla toimeen kotimaakunnassaan. Asumisen ja toimeentulon ehtona on mahdollisuus työhön. Tämä puolestaan edellyttää, että maakunta menestyy ja tuotantoelämä kukoistaa.

Tulevaisuusnäkemys korostaa pirkanmaalaisista tapaa elää ja asua olosuhteissa, joita voi luonnehtia sanalla *tietoyhteisömaakunta*. Siinä yhdistyvät toisaalta kaupunkikeskusten "urbaani syke" sekä toisaalta mahdollisuus asua maaseutumaisesti, luonnonläheisesti ja kestävästi elämäntavan mukaisesti.

Toimeentulon edellytykset sekä laadukas fyysinen ja sosiaalinen ympäristö turvataan koko maakunnassa. Maaseudun rakenne muutosta hallitaan luomalla edellytyksiä maa- ja metsätalouden tehostamiselle, alkutuotantoon tukeutuvalla elintarviketuotannolle ja uudelle elinkeinotoiminnalle. Koulu-, terveys-, sosiaali- ja muiden peruspalveluiden saatavuus turvataan maaseudulla ottamalla huomioon olosuhteiden muutos. Hyvinvointipalveluja tuottavien organisaatioiden tulee olla korkeatasoisia ja tehokkaita. Niiden käytettävissä pitää olla riittävät voimavarat. Peruspalvelujen näkökulmasta

strategiassa on mukana pirkanmaalaisien hyvinvoinnin ja elämänlaadun turvaaminen.

Maakunnan taloudellinen ja toiminnallinen itsenäisyys on välttämätöntä. Menestys saavutetaan alueen kilpailukykyyn ja omien voimavarojen tietoisella kehittämisellä ja suuntaamisella.

Se, että Pirkanmaan seutukunnat ovat erilaisia, on myös maakunnan yksi voima. Koska koko maakunnan ohjelmatyö tehdään huomattavilta osin seutukunnissa, on seutukuntien ja kuntien oma panos korostunut maakunnan yhteistä tahtoa ja tavoitteita määriteltäessä.

Seutukunnilla on erilaiset lähtökohdat yritystoiminnan kehittämiseen. Tämä näkyy seutukuntien profiilissa ja kehittämisohjelmissa. Jokaiselle seutukunnalle kehittyy oma imago ja asaaminen, joihin seutukunnan kehittämistoimet pohjautuvat. Seutukuntien erikoistuesssa voimavarat voi keskittää ja kohdentaa tehokkaammin. Tämä monimuotoisuus vahvistaa maakunnan kokonaisuutta.

Seutukunnittaisten tavoitteiden perusteella lähivuosina keskitytään

- \* tukemaan pk-yritysten kasvua
- \* tukemaan työllisyyttä parantamalla elinkeinotoiminnan kilpailukykyä ja edistämällä tietoyhteiskunnan palveluja
- \* pitämään maaseutu tuottavana ja ekologisesti tasapainoisena
- \* kehittämään kyläkeskuksia ja elävää maaseutua
- \* tehostamaan seudullista yhteistoimintaa
- \* kehittämään elintarvikkeiden alkutuotantoa
- \* parantamaan matkailun ja muun elinkeinotoiminnan perusrakenteita ja palveluja
- \* edistämään ja korostamaan tietoyhteiskunnan osaamista tuotannontekijänä.

#### 4. NÄKYMÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ: MITÄ TAPAHTUU MEILLÄ JA LÄHELLÄMME?

*\* Suomen lähialueilla on epävarmuutta ja riskitekijöitä, mutta todennäköisin ja myönteisin ennuste näkee olojen kehittyvän ja vakiintuvan. Tässä ovat myös tukena Euroopan unionin laajat tukiohjelmat.*

*\* Euroopassa yhdentyminen mitä ilmeisimmin jatkuu edelleen maanosan sisäistä rauhaa edistävänä kehitystienä. Vakaassa Euroopassa alueiden rooli korostuu. EU:n luomat mahdollisuudet ovatkin erityinen haaste alueille.*

*\* Koko Suomen ja Pirkanmaan taloudellinen kehitys rakentuu matalan inflaation varaan, mikä on kestävä talouskasvun kannalta keskeisen tärkeä. Työttömyyden laskuun tarvitaan talouskasvua. Alueen teollisuuden tuottavuus on nousut ja vienti lisääntynyt vaikean taantumien jälkeen. Alueen kuntien tulot ovat kasvaneet kasvuun. Työllisyyttä maaseudulla voidaan parantaa myös kansallisiin ja EU:n tukien perustuvilla toimilla.*

*\* Pirkanmaa on läntisen Suomen ydinalue ja Tampere on sen palvelukeskus. Pirkanmaalla on erinomainen logistinen asema Suomessa. Sillä on hyvät edellytykset kytkeytyä Itämeren alueeseen ja Pohjois-Eurooppaan (Baltlink ja Scanlink) ja Suomen selkäranka pitkin Barentsin alueeseen. Pirkanmaa on yksi hyvä yhteistyölinkki Skandinavian ja Venäjän välillä.*

##### 4.1 Ulkoiset muutostekijät

EU:n laajeneminen Suomeen ja Ruotsiin sekä Venäjän ja Baltian maiden yhä tärkeämmät markkinat ovat korostaneet Pirkanmaan kansainväliseen asemaan liittyviä mahdollisuuksia. Euroopan unioni tuo kansainvälisen ulottuvuuden jäsenmaiden alueelliseen kehittämiseen. Euroopan yhdentymässä taloudellisesti alueiden välinen

kilpailu lisääntyy. Taloudellinen toiminta paikallistuu. Eurooppalaisten kuluttajien, jotka ovat vientiyritystemme asiakkaita, ympäristötietoisuus kasvaa.

Investointien edistämishanke (Invest in Tampere Region) ja raja-alueohjelmatyö, joka suuntautuu erityisesti Baltiaan ja Venäjälle luovat edellytyksiä markkina-sektorin toimijoille näillä alueilla.

Baltian ja Venäjän muuttuneet tilanteet antavat paljon mahdollisuuksia. Niiden työllisyysvaikutukset voivat kuitenkin näkyä vasta pitkällä viiveellä.

*\* Pirkanmaa voi parantaa tulevaisuuden mahdollisuuksiaan merkittävästi harjoittamalla sekä kansallista että kansainvälistä alueiden yhteistyötä.*

*\* Suomessa ja lähialueillakin on yhteistyökumppanit valittava huolellisesti.*

Yhteistyösuhteita on jo luotu EU-jäsenyyden alettua. Pirkanmaan liitto on teollistuneiden ja teknologiavaltaisten alueiden eurooppalaisen järjestön jäsen. Tietoyhteiskunnan nopea eteneminen on haaste ja sen tehokas soveltaminen on kilpailuvaltti Pirkanmaan kaltaisesti varustetulle alueelle. Pirkanmaa hakeutuu eurooppalaiseen alueiden yhteistyöverkkoon tietoyhteiskunnan edistämiseksi.

Uuden laajan Pohjois-Euroopan kehittäminen on Pirkanmaan etujen mukaista. Laajalla Pohjois-Euroopalla tarkoitetaan Skandinaviaa, Baltiaa ja Luoteis-Venäjä. Tässä laajassa 60 miljoonan asukkaan alueessa Pirkanmaa sijaitsee strategisesti keskeisellä paikalla.

Tampere-Hämeenlinna-Helsinki -akseli osana Via Balticaa kytkee Tampereen Tallinnan ja Riikan kautta Keski-Eurooppaan. Länsi-Suomen Allianssi on Pirkanmaan ja Tampereen palvelualueen käytännön yhteistyöfoorumi.

## 4.2 Sisäiset muutostekijät

Suomalainen yhteiskunta on parhaillaan historiallisesti merkittävässä murros-vaiheessa, jossa yhteiskunnan sisäinen rakennemuutos tapahtuu yhtä aikaa kansainvälisen asemamme muutoksen kanssa. Lähivuosina ratkaistaan monin tavoin uusissa oloissa se, miten suomalaiset maakunnat menestyvät Suomen ja koko Euroopan kehityksessä. Siksi maakuntastrategialla on suuri merkitys Pirkanmaan menestymiselle.

Maakuntastrategian uudistaminen lähtee liikkeelle uusista mahdollisuuksista ja tarpeista. Nk ovat seurausta väestön muutto- liikkeestä, kaupungistumisesta ja työvoimatarpeen muutoksista, erilaistumisesta toimeentulossa sekä muutoksista teknologiassa ja palveluissa. Tämä toimintaympäristön muuttuminen näyttää riippuvan myös ihmisten osaamisesta ja taidoista sekä kiinnostuksen kohteista. Myös hallinnossa siirrytään lisääntyvästi normiohjauksesta tulos- ja informaatio- ohjaukseen.

Pirkanmaan alueellinen kehitys vastaa lähtökohdiltaan läntisen Euroopan kehitystä. Alueen sisäisiä muutostekijöitä voidaan havaita mm. seuraavissa asioissa

- \* *työllisyys ja uusien yritysten perustaminen*
- \* *väestön ja työpaikkojen keskittyminen*
- \* *kulutus- ja ympäristöasenteet*
- \* *teknologiamuutokset teollisuudessa ja palveluissa*
- \* *julkisen sektorin roolimuuotos, valtion köyhtyminen*
- \* *palvelutuotannon korostuminen tuotantosektorin rinnalla*
- \* *maatalouden voimakas rakennemuutos ja palvelukeskusten uusi jäsentyminen*
- \* *väestön ikäntymisen vaikutukset työvoiman saatavuuteen ja ammattitaitoon sekä palvelutarpeeseen*

Vuoden 2000 jälkeen alkaa nopea suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle. Sen aiheuttamaan työvoiman rakenteen muutokseen on varauduttava luomalla korkeatasoiselle työvoimalle houkuttelevat

olosuhteet ja takaamalla asuinalueitten viihtyisyys ja palvelut. Jos työvoimasta tulee pulaa, on parhaista pystyttävä kilpailemaan.

Maaseutu- ja kaupunkipolitiikka eivät sulje toisiaan ulos, vaan muodostavat aluepolitiikan kokonaisuuden. Sen tavoitteena on sosiaalirakenteiltaan tasapainoisten nykyaikaisten kaupunkiyhdyskuntien sekä elinvoimaisen maaseudun ja kyläalueiden kehittäminen. Menestyksellinen strategia edellyttää, että maaseutualueiden ja elinkeinojen kehitysedellytykset säilytetään ja konkreettisia toimenpiteitä suunnataan näillä alueilla oleviin kohteisiin.

Pirkanmaan maatalous ja elintarviketuotanto ovat voimakkaassa murros-vaiheessa sopeutuessaan EU:n yhteiseen maatalouspolitiikkaan. Maailman laajuiset kehitystrendit osoittavat kuitenkin uusia mahdollisuuksia elintarviketuotannon lisäämiseen tulevaisuudessa.

Haja-asutusalueiden elinvoimaa turvataan vahvistamalla palvelukykyisiä kyläkeskuksia. Tulevaisuuden pirkanmaalaisen maaseudun ehdottomat vahvuudet ovat kannattava pk-yritystoiminta, toimiva metsä- ja elintarvikkeiden tuotanto sekä luonnonläheinen elinympäristö.

## 5. STRATEGISET MENESTYSTEKIJÄT; NÄIN KEHITYMME OMIN VOIMIN

### 5.1 Sijainti ja resurssit

Pirkanmaa on sekä kansallisesti että kansainvälisesti keskellä. Suurin osa maan väestöstä, yli 3,5 miljoonaa ihmistä, asuu kahden tunnin säteellä Pirkanmaasta.

Liikenteen pää yhteydet ovat paranemassa. Maakunnan sisäisen tie- ja rataverkon kunto on valtakunnan keskitasoa. Teiden ja ratojen peruskunto vaatii kuitenkin vielä töitä. Hyvä väylien peruskunto auttaa elinkeinoelämän kuljetusyhteyksiä ja henkilöliikenteen järjestämistä. Samalla maakunnan tasapainoinen kehitys on paremmin turvattavissa.

Koska Pirkanmaa sijaitsee sisämaassa, rannikon puutetta korvaavat hyvät kuljetusyhteydet Etelä- ja Länsi-Suomen satamiin. Lähivuosina valmistuvat Suomen pää rata ja Helsinki-Tampere -moottoritie parantavat erityisesti maakunnan ulkoisia liikenneyhteyksiä ja korostavat maakunnan asemaa läntisen Suomen ydinalueena. Kuljetus- ja telekommunikaatioverkon kehittäminen tuottavat taloudellista kasvua Pirkanmaalle.

Maakunnassa on myös vahva informaatioteknologian infrastruktuuri. Teletyö- ja etäopiskelumahdollisuudet helpottavat yhteysongelmia etenkin maaseudulla.

Pirkanmaa on Suomen ensimmäisiä teollistuneista alueita. Nykyinen *teollisuus-rakenne on monipuolinen* eikä alue ole ratkaisevasti riippuvainen mistään yksittäisestä taloudellisesta toiminnasta. Lisäksi uudet huippu-teknologia-alat, erityisesti tietoliikenne- ja automaatioteknologia, ovat laajentuneet nopeasti.

Alueella on myös *palvelusektorin* vahvuuksia. Niin Pirkanmaan kaupallisten kuin julkistenkin palvelujen vaikutusalueella on yli 1,3 miljoonaa asukasta.

*Omilla resursseilla* on hyvä lisäarvontuotto-kyky. Pirkanmaalla bruttokansantuote henkeä kohden on kolmanneksi korkein Suomen maakunnista. Alueen bkt-taso on myös monia Euroopan maita korkeampi, kun otetaan huomioon ostovoiman erot.

Pirkanmaalla on merkittäviä *luonnonvaroja*, jotka ovat muodostaneet perustan vakaalle taloudelliselle toiminnalle erityisesti metsä- ja puunjalostusteollisuudessa ja viimeaikoina myös matkailualalla. Erikoisviljelytuotteiden kilpailukyky on maakunnan haja-asutusalueiden merkittävä vahvuus. Maaseutuasuminen vaatii hyvinhoidatun maiseman.

Alueella on maataloudelle ja varsinkin maidontuotannolle luontaiset edellytykset. Maakunnan eteläisissä, viljavissa osissa maaperä on suotuisaa viljan- ja nurmiviljelylle sekä erikoiskasveille. Pirkanmaalla elintarvikkeet tuotetaan lähellä kuluttajia. Maatalouden kehittämiseen on edellytyksiä, koska Pirkanmaa on maatalouden alituotantoaluetta.

Metsien perinteinen käyttö raaka-aineena on turvattu. Metsämaiden laadun ja laajuuden takia täällä voidaan harjoittaa voimaperäistä metsätaloutta, joka ei kuitenkaan uhkaa luonnon monimuotoisuutta. Puuston määrä lisääntyy ja kasvuvauhti jopa kiihtyy varsinkin yksityismetsissä. Puuntuotantoa voidaan pitkäjänteisellä hoidolla edelleen lisätä. Hoito mahdollistaa puun monipuolisen ja kestäväen käytön.

### 5.2 Innovaatio- ja osaamiskyky

Pirkanmaalta löytyy osaamiskykyä. Sen takaavat koulutusresurssien korkea laatu ja taso. Pirkanmaa kokonaisuudessaan on nimetty toiseksi tärkeimmäksi yrittäjäkoulutuskeskittymäksi Suomessa. Koulutuksessa on kattava yrittäjyyden ja yritystaitojen näkökulma. Alueella on kaksi tiedekorkeakoulua, viisi tiedekuntaa käsittävä Tampereen yliopisto, monipuolinen Tampereen teknillinen korkeakoulu ja moni-

alainen Tampereen ammattikorkeakoulu. Pirkanmaan toinen ammattikorkeakoulu on saanut kokeiluluvan. Toisen asteen oppilaitoksia on yli 30.

*Vahva innovaatiovoima* luo työtä ja uutta yritystoimintaa, kunhan eri tekijät ja toimijat tekevät yhteistyötä. Eräillä korkean teknologian sektoreilla on Pirkanmaalla mahdollisuudet merkittävä n kasvuun. Vaikka suuri osa kehityksestä on saatu aikaan erikoistuneiden suuryrityksien tutkimuslaitoksissa, ovat innovaatiot näillä aloilla jatkuvasti lisääntyneet ja synnyttäneet laajan joukon yrityksiä. Tampereen yliopisto painottaa omassa strategiassaan tietoyhteiskuntaa ja sen osa-alueita. TTKK:ssa on alan huippuyksikkö ja teknologian soveltamiselle käytäntö n hyvät yhteydet tuotantoelämä n. Yliopiston ja teknillisen korkeakoulun osaamisen yhteistyö avaa uusia mahdollisuuksia tuotantosektorin kanssa.

Maakunnan nimeäminen yhdeksi osaamiskeskukseksi on luonut tutkimus- ja kehitystyön yritysryppäitä erityisesti *informaatioteknologiaan, koneenrakennukseen ja automaatioon*. Näillä sektoreilla on tilaa erilaisille yhteisyrityksille, joissa osapuolten tarkoituksena ei olisi vain voimistaa toinen toisiaan, vaan myös luoda uusia tutkimus- ja kehittämismahdollisuuksia poikkiteieteellisesti. Informaatioteknologian ja koneenrakennuksen vuorovaikutuksesta syntyneillä innovaatioilla on jo ollut seurannaisvaikutuksia ja hyötyä tuotannonohjauslaitteiden kehittämisessä. Tampereen ammattikorkeakoulu suuntautuu *pk-yritysten kehittämiseen*. Sen yksi painopistealue on viestintä- ja multimediateknologia.

Uusia liikeyrityksiä on syntynyt myös *hyvinvointiklusterin* aloille. Terveysteknologia vahvistaa Tampereen yliopistollisen sairaalan erikoisosaamista ja osaamiskeskustoimintaa. Osaamisen kaupallistamiseksi ja liiketoiminnan kehittämiseksi toimii terveysteknologian osaamiskeskus Finn-Medi.

Ympäristöalan ja maatalouden tutkimuskehittämisen- ja koulutusyhteistyölle on Pirkanmaalla hyvät edellytykset. Runsas

raaka-ainevaranto, alan monipuolinen perusteellisuus ja osaaminen luovat perustaa puun lisäkäytölle. TTKK:ssa toimii Puutietokeskus, jonka tavoitteena on nimenomaan innovaatioiden edistäminen.

### 5.3 Vetovoimatekijät

Pirkanmaan imago on hyvä. Alueesta on saatu aikaan kulttuurin ja viestinnän keinoin Suomen vahvin sekä kansainvälisestikin arvostettu maakunta.

Tutkimustenkin mukaan Pirkanmaalle on helppo muuttaa. Tämä on positiivinen tekijä erityisesti, kun joudutaan kilpailemaan sellaisesta osaajavoimasta, joka arvostaa toisaalta luonnonläheisyyttä ja toisaalta kehittyneiden palvelujen helppoa saatavuutta. Alueen hyvät mahdollisuudet elämälle sekä koulutuksen tasokkuus on tehtävä tunnetuiksi, jotta myös nuoriso voi mieltä Pirkanmaan viihtyisäksi asuinpaikaksi ja moderniksi tietoyhteisömaakunnaksi.

Arvokkaat harjuketjut pohjavesimuodostumiseen, vesireitit, joilla on niin suojelullista, virkistysellistä kuin matkailullistakin arvoa sekä kulttuuri- ja kaupunkimaisemat luovat kokonaisuuden, joka osoittaa, että luonnon monimuotoisuus on myös maakunnan ehdoton vahvuus.

Hyvä n elämisen laatuun kuuluu *vehreä urbanismi*. Pirkanmaalla on korkeatasoiset ja monipuoliset kulttuuripalvelut sekä harrastusmahdollisuudet. Sama koskee liikuntapalveluja. Pirkanmaa kokonaisuudessaan tarjoaa mahtavat mahdollisuudet nauttia suomalaisesta luonnosta lähellä kehittyneitä kaupunkitaajamia.

Tampere on erinomainen isäntäkaupunki kansainvälisille kokouksille ja näyttelyille. Tampereen sekä maakunnan aluekeskusten vetovoima kulttuurin sekä muiden alojen kokous- ja kongressipaikkana lisääntyy.

Pirkanmaalaisten urheilujoukkueiden pääseminen lajiensa euroligoihin ja eurooppalaisille areenoille sekä onnistuneet

huippu- ja kilpaurheilutapahtumat tuovat maakunnalle myönteistä mainosta ja lisäävät sen tunnettavuutta.

Erilaiset matkailua palvelevat tapahtumat luovat oivallisia tilaisuuksia kehittää alueen matkailua ja sen oheispalveluja eri puolilla maakuntaa sekä tekevät Pirkanmaan matkailukohteita tunnetuiksi.

## 6. STRATEGISEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET. NÄISSÄ OLEMME VAHVOJA

Maakuntastrategian painopisteet ovat:

1. uusien työpaikkojen luominen,
2. tietoyhteiskunnan kehittäminen,
3. osaamisen ja innovaatioiden hyödyntäminen ja
4. vetovoiman ja perusrakenteen vahvistaminen

Painopistealueista syntyy toinen toisiaan täydentävä kehittämisspolku ja kokonaisuus. Keskittymällä neljän painopistealueeseen ja suuntaamalla voimavaroja painopisteiden osoittamille aloille

- \* hyödynnetään maakunnan vahvuuksia,
- \* vahvistetaan kilpailukykyä,
- \* saadaan kasvumahdollisuuksia ja
- \* saavutetaan maakuntastrategian tavoitteet

### 6.1 Uusien työpaikkojen luominen

Strateginen tavoite:

*Luoda edellytyksiä uusien työpaikkojen syntymiselle ja vanhojen työpaikkojen säilyttämiseksi yrittäjyyttä korostaen.*

Uusien työpaikkojen syntymistä autetaan edistämällä sekä uusien yritysten perustamista että olemassa olevien yritysten kehittä-

tämistä. Erityisesti tarvitaan terveitä ja kasvukykyisiä pk-yrityksiä, joilla on kykyä työllistää sekä hyödyntää kasvavia kotimarkkinoita. Niiden on myös osattava toimia lähialueilla sekä hyödyntää uusien markkina-alueiden mahdollisuudet koko maailmassa.

Pirkanmaa on vahva teollisuusmaakunta, jonka tulee vahvistaa olemassa olevaa teollisuutta ja luoda aktiivisesti työpaikkoja uusilla työllistävillä aloilla. Pirkanmaan teollisuuden rakenne on monipuolinen, eikä alue ole ratkaisevasti riippuvainen yksittäisestä toimialasta ja siihen vaikuttavista suhdanteista. Teollisuus tulee vahvistamaan edelleen asemaansa maakunnan suurimpana jalostusarvon tuottajana. Elintarviketuotanto on yksi merkittävä työllistäjä maaseutualueilla. Maakunnan sisällä nykyistä monipuolisempi puunkäyttö ja jatkojalostuksen lisääminen kääntävät rahavirtoja Pirkanmaan hyödyksi.

*Jalostavan tuotannon uudistamiseksi tarvitaan nousevia, kasvukykyisiä ja uudistushaluisia yrityksiä. Pk-yritystoiminnasta on huolehdittava riippumatta siitä, onko yrityksen toimiala nopeassa kasvussa vai ei. Strategia korostaa uusien yritysten perustamista ja olemassa olevien yritysten edellytysten parantamista, mutta vähintään yhtä tärkeää on yritysten verkostoituminen yhteistyöhön.*

Merkittävä haaste strategiselle suunnittelulle on luoda ja ylläpitää aluekehitysvastuussa olevien vaikutusmahdollisuuksia alueella ja sen instituutioissa. Se onnistuu vain rahoituksen kautta. Resurssien ei tarvitse olla suuria. Yritysten kehittämistä voi tukea monella tavalla: rahoittamalla pilottitutkimuksia sekä kokeellisia ja innovatiivisia hankkeita, järjestämällä riskirahoituspalveluja ja kouluttamalla yrittäjiä.

Korkeatasoinen muotoilu ja tuotekehitys edistävät teollisuuden menestystä. Jalostava teollisuus ja siihen liittyvä raaka-ainetuotanto, palvelut ja kuljetukset ovat aluekansantuotteen suurin toimialaryhmä.

- \* *Tarvitaan uusien yritysten perustamisohjelma, olemassa olevien yritysten kehittämishajelmia ja verkostoitumista edistäviä ohjelmia.*
- \* *Puunjalostusta voidaan monipuolistaa, jotta metsätalouden resurssit saadaan maakunnan omaksi hyödyksi.*
- \* *Tuotanto laajenemassa huipputeknologia-aloille, erityisesti koneenrakennus- ja automaatioteknologiaan sekä terveys teknologiaan.*
- \* *Nopeimmin uusia työpaikkoja syntyy informaatioteknologian alalla.*
- \* *Ympäristöteknologia on lupaava ala, jolla on erityisesti perusosaamista.*
- \* *Elintarvikkeiden jatkojalostuksen mahdollisuuksia lisää se, että alkutuotanto on lähellä.*

Palvelutuotanto vaikuttaa ratkaisevasti maakunnan hyvinvointiin ja työllisyyteen. Kaupallisten palveluiden tuotanto on toiseksi suurin lisäarvontuottaja aluekansantuotessa.

Toimiva, väestön muuttuvia tarpeita vastaava, monipuolisesti resurssoitu sekä modernin markkinatalouden menetelmiä hyödyntävä julkinen palvelujärjestelmä on maakunnan menestystekijä. Se parantaa osaltaan alueen imagoa ja kilpailukykyä.

Pirkanmaan ja Tampereen asema maantieteellisesti laajan alueen palvelukeskuksena voi edelleen merkittävästi vahvistua.

Erikoistuneella ja eri tasoille kohdistuvalla tarjonnallaan Pirkanmaa palvelee koko läntistä Suomea.

Vahvimmat ja uusia työpaikkoja suoraan tai välillisesti lisäävät palvelualat Pirkanmaalla ovat:

- \* *erikoistuneet kauppa ja matkailu*
- \* *terveyteen, ikäntymiseen ja liikuntaan liittyvät palvelut*
- \* *teknologiaa yrityksille siirtävät palveluyritykset*
- \* *informaatio teknologian sisältötuotanto ja sovellukset*

Alueen matkailun voimakasta kehittämistä tukevat alueen hyvin kehittynyt matkailun perusrakenne, monipuolinen kylpylätarjonta ja erityisesti hyvätasoinen majoituskapasiteetti. Puhtaat vedet, erämaat ja kalastusmahdollisuudet tarjoavat mahdollisuuden aktiiviseen matkailuun.

- \* *Palveluosaaminen on yksi Tampereen yliopiston painopistealoista.*
- \* *Hyvinvointiklusterin aloilla on merkittävät osaamisvoimavarat. Tehtyjen perustintien ansiosta voidaan alan sovelluksilla päästä myös kaupallisille markkinoille.*
- \* *Pirkanmaa on informaatioteknologian ja sen sovellustuotannon keskus.*
- \* *Kongressi- ja kokousmatkailu, messu- ja näyttelytapahumat, kulttuuri- ja luontoelämyspalvelut ovat vetovoimatekijöitä, joita muu kaupallinen palvelutuotanto tukee ja hyödyntää.*

## 6.2 Tietoyhteiskunnan kehittäminen

Strateginen tavoite:

*Kehittyä johtavaksi alueeksi tietoyhteiskunnan soveltamisessa.*

Pirkanmaalla on vahva tietoyhteiskuntaosaaminen.

Uudet työpaikat syntyvät kasvavasti tietoyhteiskunnan ammattialoille. Niitä ovat esim.



sähköiset informaatiopalvelut yrityksille, etäopetus, telelä ketiede ja -hoito sekä sisältötuotanto. Lisäksi tarvitaan sähköisen infraverkoston rakentaminen ja ylläpito. Yhteiskunnan uudelle rakenteelle on ominaista mosaiikkimaisuus. Uusi tieteellinen tieto ja informaatioteknologia ovat yhtä oleellisia kuin koneet tavaroita tuottaessa. "Masiinat korvautuvat biteillä." Uusia tarpeita - tiedon, tiedonhallinnan, elämänsisällön ja kulttuurin kysyntä - voidaan tyydyttää vain ihmisten välisellä vuorovaikutuksella. Tietoyhteiskunnassa on kannustava yrityskulttuuri. Tietoyhteiskunnan yksi tehtävä on turvata osaamisen jatkuva, elinikäinen ylläpito ja kehittäminen.

Tietoyhteiskunta rakennetaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöllä. Tietoyhteiskunnan rakennustyö antaa yrityksille varmuutta kehittä ja keskittä nopeiden tietoverkkojen ja multimedian kehitystä alueella. Tietoyhteiskunta tarjoaa yritysten välisiä kommunikaatioverkkoja, laajan pääsyn tietopankkeihin ja järjestelmiin sekä välttämättömiä edellytyksiä uudenaikaisiin kaupallisiin ja hyvinvointipalveluihin sekä hoito- ja huoltopalveluihin mm. vanhustenhuollossa ja kotisairaanhoidossa.

Uusi teknologia yleistyy eri elämänaloilla ja muuttaa yhteiskuntaa. Pirkanmaa muuttuu suhteellisen kovaa vauhtia tietoyhteiskunnaksi, jossa laajalti hyödynnetään tietotekniikkaa sekä tuotetaan tieto- ja viestintäteollisuuden tuotteita ja palveluja. Tietoyhteiskunnan hyödyntämistä tukee mm. Tampereen yliopiston tietoyhteiskunnan tutkimuskeskuksen perustaminen.

Maakunnan hyvinvoinnin ja toimeentulon kehitys riippuu tulevaisuudessa siitä, miten se pärjää uuteen teknologiaan ja osaamiseen perustuvassa jalostus- ja palvelutuotannossa. Tietoyhteiskunta on verkostoyhteiskunta, jossa vuorovaikutus on keskeisin menestystekijä. Tietoliikenneverkot pystyvät siirtämään ääntä, tekstiä ja kuvaa yritysten, virastojen ja kotien välillä. Näistä verkoista tulee talouden, yhteiskunnan ja perusturvallisuuden "hermoratoja".

Informaatioteknologia ja tietoverkot vähentävät etäisyyksien merkitystä. Ne muuttavat "kilometrit sekunneiksi" ja lähentävät niin maakunnan eri osia toisiinsa kuin koko maakuntaa ympäröivän maailman.

Tietoyhteiskunnan hyödyntäminen nostaa Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen korkeakoulun ja toimintansa aloittavien ammattikorkeakoulujen merkitystä. Maakunnan on toimittava niiden kanssa yhteistyössä ja niiden menestymisen hyväksi. Sama koskee maakunnallisia tutkimus- ja kehittämissyksiköitä. Hyöty tästä tulee kaikille.

\* *Tietoyhteiskuntaohjelman toteutus on keino tehdä Pirkanmaasta johtava tietotuotantoalue, jossa informaatioteknologian rinnalla toimii alan sisältötuotanto.*

\* *Tietoyhteiskunnassa tietotekniikan perusvalmiudet kuuluvat uusiin kansalaistaitoihin, joiden hallintaa edellytetään työelämässä ja vapaa-ajan toiminnassa.*

\* *Pirkanmaan yritykset, yhteisöt ja taloudet kytketään yleisiin tiedon valta- ja paikallisteihin.*

\* *Pirkanmaata kehitetään kansallisena tietoliikenne- ja matkaviestintäkeskuksena.*

\* *Kehittämisspanoksia suunnataan sovellus tuotannon aloille synnyttämään uusia innovaatioita ja kaupallista toimintaa.*

### 6.3 Osaamisen ja innovaatioiden hyödyntäminen

Strateginen tavoite:

*Edistää korkeatasoista koulutusta ja osaamista sekä hyödyntää innovaatioita.*

Pirkanmaa kasvaa osaamiskeskuksena.

Korkeakoulu- ja ammatillisen opetuksen laaja verkosto antaa perusilmeen maakunnan osaamisprofiilille. Oppilaitosverkosto on maakunnallisesti kattava ja oppilaitokset ovat tiiviisti sidoksissa lähialueen taloudelliseen toimintaan.

Alueen haaste on osaamisen tuotteistaminen eli ideoiden ja keksintöjen muuntaminen kaupallisesti menestyviksi hyödykkeiksi. Osaamisen ja innovaatioiden hyödyntämisessä on pyrittävä olemassa olevien yritysten kilpailukyvyyn vahvistamiseen sekä uusien liiketoimintojen ja yritysten synnyttämiseen ja kasvun vauhdittamiseen. Vain tällä tavalla osaaminen ja innovaatiot synnyttävät pysyviä työpaikkoja alueelle.

Uuden liiketoiminnan synnyttämistä ja kehittymistä tulee edistää etsimällä systemaattisesti uusia ideoita sekä vauhdittamalla niiden kaupallistamista yrityskehityspalveluillasekä niihin liittyvällä rahoituksella.

Uuden teknologian siirtyminen tutkimuslaitoksista tuotantoon pakottaa yritykset kouluttamaan henkilöstöä jatkuvasti uusiin tekniikkoihin ja toimintatapoihin. Yhtenä haasteena on kädentaitojen hallintaan liittyvä osaaminen.

Innovaatiomahdollisuudet ovat hyvät. Korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja yritysalueen (maatilatalous mukaan lukien) tiiviit yhteydet luovat edellytykset innovaatioille ja osaamisen kaupallistamiselle. Yksityisen sektorin tutkimus- ja kehitystoiminnan tiiviit yhteydet korkeakouluihin näkyvät mm. informaatioteknologian nopeassa kehityksessä. Tällä alueella erityisesti tarvitaan elinikäistä koulutusta.

Tampere on nimetty maan toiseksi merkittävimmäksi yrittäjäkoulutuksen keskittymäksi. Oppilaitosten kaikilla tasoilla ja kaikessa opetuksessa otetaan huomioon yrittämisessä tarvittavat tiedot ja taidot. Yritysten tarpeet hoidetaan entistä tarkemmin räätälöidyillä järjestelyillä. Yrityskoulutus vaatii tehokkaan koordinaation. Myös joustavan koulutusjärjestelmän ja mm. työssä oppimisen tarve kasvavat.

Koulujen oppilaat ja kirjastojen käyttäjät saavat pääsyn yleisiin tietoverkko-palveluihin kuten sähköpostiin, tiedonsiirtojärjestelmiin, online-tietokantoihin ja videopalveluihin.

\* *Verkosto-osaaminen ja osaajien verkottuminen edistävät innovaatioiden leviämistä. Verkostotyöskentely on luottamukseen perustuva moderni toimintatapa.*

\* *Tampereen ammattikorkeakoulusta ja Pirkanmaan ammattikorkeakouluhankkeesta kehitetään monialaisia verkostoituneita oppimiskeskustoja. Ne ovat alueellisen koulutusstrategian - ammatillisen korkea-asteen koulutuksen lisäamisen - merkittävin toteuttamisväline.*

\* *Osaamiskeskusohjelmalla kohdennetaan voimavaroja informaatioteknologiaan, koneenrakennus- ja automaatioteknologiaan sekä terveysteknologiaan.*

\* *Innovaatiovoima näkyy teknologiakeskusten kasvussa (Hermia, Finn-Medi).*

\* *Innovaatiojärjestelmä tehostetaan ja laajennetaan aloille, joilla on edellytykset kilpailumenestykseen.*

\* *Työssä oppimista ja taitojen hallintaa lisätään oppisopimuskoulutuksella.*

\* *Alue tarjoaa korkeasti koulutetuille mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja luoda työpaikkoja.*

\* *Tietoyhteiskunta edellyttää uusia valmiuksia ja elinikäistä koulutusta.*

\* *Vieraiden kulttuurien tunteminen on välttämätön taito kansainvälisillä markkinoilla.*

#### 6.4 Vetovoiman ja perusrakenteen vahvistaminen

Strateginen tavoite:

*Turvata laadukas tyysinen ja sosiaalinen ympäristö, jotta alueella on*

\* *hyvä asua sekä turvalliset ja luotettavat palvelut saatavilla,*

\* *yrityksillä hyvät perusedellytykset toimia ja*

\* *aktiivinen paikalliskulttuuri*

Pirkanmaan julkikuva on hyvä.

Hyvät metsät, puhtaat järvet ja rannat sekä hajuttomat tehtaot luovat viihtyisän ympäristön. Samoin toiminnallisen ja fyysisen perusrakenteen laatu ja toimivuus sekä hyvät palvelut ja turvallisuus lisäävät alueen vetovoimaa. Näitä vahvuuksia on huolella kehi-

tettävä, hoidettava ja suojeltava. Myös alueelle syntynyt henkinen pää oma, osaaminen ja toimivat sosiaaliset rakenteet tuottavat suhteellista imagoetua muihin alueisiin verrattuna.

Rakennettu infrastruktuuri on säilytettävä tehokkaana ja luotettavana. Toiminnalliset perusrakenteet ovat lisäksi tärkeitä etenkin yritysten kehittymiselle.

Toimivat liikennejärjestelmät ovat kehityksen ja hyvinvoinnin edellytys. Kehittynyt tietoliikenteen perusverkko on kilpailuvaltti yrityksille ja kansainväliset yhteydet ovat entistä tärkeämpiä. Liikenteellä on vaikutusta energian kulutukseen, ympäristöön sekä ihmisten terveyteen ja viihtyisyyteen.

Teiden perusparantamisen tarkoituksena on ensisijaisesti taata moottoritieyhteydet pää kaupunkiseudulle, tärkeimpiin satamiin ja muihin valtakunnan osakeskuksiin sekä yhteydet maaseudulta kylä- ja kuntakeskuksiin. Myös kelirikkoiteiden parantaminen on erittäin tärkeää .

Rautatieliikenteen parantaminen erityisesti lähi- ja taajamaliikenteessä edellyttää rautanvarsikunnilta kiskoliikennettä tukevaa ja pitkäjänteistä maankäyttöä .

Vesi- ja jätehuollon toimenpiteillä pyritään vähentämään ympäristön kuormitusta sekä säästämään materiaali- ja energiavirtoja. Jätteiden keräystä ja käsittelyä edistetään kuntien yhteistoiminta-alueilla. Luonnonympäristöstä, rakennetusta ja asuin- ympäristöstä huolehtiminen on korkean kehitystason merkki.

Taajamien rakenteen tiivistämisellä minimoidaan kunnallistekniset kustannukset ja kohennetaan asumisen viihtyvyyttä. Maankäytössä pyritään ensisijaisesti hyödyntämään olemassa olevia kunnallisteknisiä verkostoja ja rakenteita.

*\* Pirkanmaa kehitetään läntisen Suomen logistiseksi keskukseksi, mikä edellyttää liikenneverkon ja yhteyksien jatkuvaa parantamista.*

*\* Yritystoiminnan perusedellytykset, kunnallistekniikka, toimitilat ja yhteysverkot pidetään kunnossa.*

*\* Teollisuudelle varataan riittävästi maatalueita hyvien liikenneyhteyksien varrelta.*

*\* Uusia vetovoimaisia kohteita tarvitaan matkailijoiden ja kokousvieraitten houkuttelemiseksi.*

*\* Luonnon monimuotoisuus, hyvä luonnon- ja kuittuuriympäristön tila sekä viihtyisät, hyvin suunnitellut asuin- ympäristöt säilyttävät alueen vetovoiman.*

*\* Asuinalueiden toimivuus sekä fyysinen ja sosiaalinen turvallisuus parantavat osaltaan alueen imagoa.*

*\* Paikallisen ja maakunnallisen identiteetin kohottaminen vahvistaa strategian pää - määrä riin sitoutumista.*

## 7. STRATEGIAN TOTEUTUS JA TOIMINTAPOLITIikka: NÄIN ME SEN TEEMME

Maakuntastrategia on eri toimijoiden yhteinen ohjelmalinjaus. Sen suuri haaste on käytävissä olevien varojen niukkuus ja hajanaisuus. Niukat panokset on kohdennettava entistäkin tarkemmin. Strategia voi toteutua vain, jos keskeiset resurssinhaltijat kuten aluehallintoviranomaiset, kunnat, rahoituslaitokset ja muut toteuttajat yhteisesti sitoutuvat alueen sovittuihin tavoitteisiin.

Strategian menestykselliseksi toteuttamiseksi tarvitaan tiivistä yhteistyötä, riittäviä voimavaroja ja entistä vahvempaa sitoutumista. Toteuttamisvastuu on määriteltävä eri toimijoille kunnissa, seutukunnissa ja maakunnassa. Strategian organisointivastuu on Pirkanmaan liitolla, joka laatii toimenpideohjelmat kaikille painopistealueille. Ohjelmissa osoitetaan toteuttamisvastuut sekä määritellään vaikutusten arviointi ja seuranta.

Liitto vastaa strategian toteuttamisesta toimimalla strategisena moottorina, yhteistyön kannustajana, alueen puolestapuhujana, alueen esillenostajana ja strategisten hankkeiden rahoituksen koordinoijana.

Aluehallintoviranomaiset ovat tärkeimpiä julkisen hallinnon resurssinhaltijoita. Aluehallintoviranomaisten varainkäyttö ja toimivalta kuitenkin riippuvat keskushallinnosta, joten suuria mahdollisuuksia noudattaa itsenäistä strategiaa ei ole ollut. Keskushallinnon linjanveto on määritellyt resurssikehyksen alueitasolle, josta johtuen resurssit ovat olleet rajalliset. Koordinointi tulee tehdä aluekehityslain 9 §:n mukaisesti kuulemalla ja ottamalla huomioon aluekehitysviranomaisen, maakunnan liiton tahto.

Strategian menestyksellinen toteuttaminen edellyttää elinkeinoelämän aktiivista osallistumista ja yksityistä panostusta. Strategia sekä edellyttää entistä tehokkaampaa yhteistyötä että tarjoaa tähän hyvän välineen. Aluksi on aktiivisesti lisättävä koordinaatiota ja suosittava yhteisten tavoitteiden toteuttamista edistäviä toimia.

Strategian toteutus lähtee painopisteiden toimenpideohjelmista, joissa esitetään käytettävät kehityspolut ja toteutus. Samalla ohjelmissa sovitetaan yhteen seudullinen ohjelmatyö ja käytävissä olevat resurssit, jotta voidaan saada aikaan vaikuttavia tuloksia.

Toteuttamisresurssit osoitetaan:

- \* *aluekehityslain mukaisilla varoilla*
- \* *keskushallinnon muulla budjettirahoituksella*
- \* *kuntien ja kuntayhtymien määrärahoilla*
- \* *EU:n osarahoituksella*
- \* *yksityisten yhteistyökumppaneiden rahoituksella*
- \* *kaikkien strategiaa toteuttavien toimijoiden varojenkäytön yhteisellä suuntaamisella*

Voimavarojen kokoaminen on välttämätöntä. Muutoin ei aluekehittämisen resurssista saada tehoa irti. Kun alueelliset organisaatiot toimivat maakuntastrategian tavoitteiden mukaisesti tehokkaasti voimavaroja suunnaten, niin tulokset näkyvät alue-taloudessa. Yhteiseen päämäärään sitoutumiseksi on omaksuttava nopea, voimavaroja keskittävä toiminta ja strategian toteutuksen ohjaus.

Strategian toimintapolitiikkaan kuuluvat:

- \* *Sitoutuminen*
- \* *Verkostoituminen*
- \* *Aktiivinen tiedottaminen*
- \* *Yrittäjähenkisyys*
- \* *Kansainvälistäminen*
- \* *Yhteistahto*

Yhteistahto ilmenee yhteisesti valmisteltuina ja hyväksytyinä tavoitteina, joiden taakse kootaan maakunnan kaikki vaikuttajat. Kuntien yhteistyön merkitys lisääntyy jatkuvasti. Kasvava kansainvälinen vuorovaikutus on keskeisellä sijalla Pirkanmaan ja koko maan tulevassa kehityksessä. Pirkanmaa on aktiivinen osapuoli eurooppalaisten ja muidenkin alueiden yhteistyössä.

Strategiaprosessin aikana on käynyt selväksi, että alueella on merkittäviä kilpailuetuja. Pirkanmaalla on dynaamisia organisaatioita ja runsaasti innovatiivisia ajatuksia. Monet alueelliset toimijat ymmärtävät yhteistyön ja strategisen suunnittelun edut ja niiden merkityksen alueen vakaalle kehitykselle.

Strategian toteutuksen onnistumiseen vaikuttaa erityisesti se, miten yhteistyö eri toimielinten välillä toimii. Yhteistyötä on oltava kuntatasolla, kunta- ja seututasolla, aluetasolla sekä julkisen sektorin ja tutkimus- ja koulutuslaitosten välillä. Julkisten organisaatioiden koordinaatio ja sen toimeenpanijoiden yrittäjähenkisyys tekevät strategiasta uskottavan yksityiselläkin sektorilla. Elinkeinoelämän aktiivinen osallistuminen varmistaa, että odotetut hyödyt strategiasta myös saadaan.

Maakuntastrategia on valmisteltu laajassa prosessissa, jossa ovat olleet mukana maakunnan kehittämisen keskeiset vaikuttajat ja asiantuntijat. Strategiaprosessi aloitettiin pitämällä liiton luottamushenkilöille ja maakunnan keskeisille vaikuttajille seminaareja alueen menestyksen ehdoista. Strategiatyöskentelyn kanssa samanaikaisesti on laadittu Pirkanmaan 3. seutukaava, jossa on määritelty maankäytön periaatteet ja läpikäyty laaja kuulemismenettely.

Valmistelussa on korostunut laaja ja monivaiheinen yhteistyö eri intressitahojen, kuten yrittäjien, viranomaisten, oppilaitosten, korkeakoulujen ja muiden partnereiden kanssa. Prosessissa on ollut voimakas seudullinen panos. Strategiaa on käsitelty kaksi kertaa seutukunnittaisissa tilaisuuksissa, joissa on ollut kuntien luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita sekä maakunta-valtuuston jäseniä.

## 8. LOPUKSI: "PIRKANMAAN ITSENÄISYYDEN JA YHTEISTYÖN JULISTUS"

Maakuntastrategia pyrkii vastaamaan kysymyksiin:

*\* Onko tietty alueellinen itsenäistyminen osa pirkanmaalaista elämäntapaa ja vaativatko onnemme yhteiseen pärjämiseen - näkökulmasta?*

*\* Olemmeko yhteisen pärjämisen saavuttamiseksi valmiit tinkimään korostetusta itsenäisyydestä - menestyäksemme yhdessä entistä paremmin?*

## LIITE: STRATEGIAN SUPPEA YVA-TARKASTELU

Ympäristövaikutukset tulee arvioida riittävässä määrin valmisteltaessa alueellisia kehittämissuunnitelmia ja -ohjelmia, joiden toteuttamisella saattaa olla merkittäviä ympäristövaikutuksia (YvaL 24§). Myös EU:n rakennerahastosten mukaan suunniteemiin on liitettävä arvio strategian ja toiminnan vaikutuksista ympäristöön.

Maakuntastrategian yhteinen tahtotilamme riittelee yhden strategian päämäärän näin: Puhdas luonto: kestävä ympäristö. Maakuntastrategia toimii pitkävaikutteisesti yleisellä tasolla, eikä sillä ole merkittäviä kielteisiä vaikutuksia elinympäristöön. Painopistealueiden toimenpideohjelmissa paneudutaan yksittäisten hankkeiden ympäristövaikutuksiin.

Strategiassa luonto ja ympäristö ovat taloudelliselle menestykselle tärkeä resurssi. Strategian vakaa tulevaisuusvisio lähtee siitä, että kehittämistoimenpiteet eivät aiheuta ympäristölle huomattavia ja pysyviä vaurioita. Kehittämistoimenpiteet korostavat alueen vetovoimatekijöitä, joita on huolella kehitettävä, hoidettava ja suojeltava. Strategiassa esitetään myös toimintalinjoja, joiden avulla ympäristöresursseja on mahdollista hyödyntää tehokkaammin. Näistä tärkeimmät ovat metsätalous, ympäristöteknologia ja matkailu.

Pirkanmaan 3. seutukaavassa on määrätty maisemansuojelun, luonnon ja rakennetun ympäristön maankäytön periaatteet kiinteänä osana maakunnan strategista kehittämistä. Yhtenä 3. seutukaavan yleisperiaatteena on hyvän elinympäristön vaaliminen.

Elinympäristössä:

- \* uudet rakentamisalueet sijoitetaan niin, että maisemalliset peruselementit säilyvät
- \* alueen monipuolinen luonto ja maisemallisuus pyritään säilyttämään ja hyödyntämään
- \* alueen valtakunnallisesti merkittäviä maisema-alueita ja arvokkaita kulttuuri- maisemia vaalitaan
- \* terveellisen ja hyvän käyttöveden saanti turvataan
- \* jätehuolto järjestetään kestävästi kehityksen periaatteiden mukaisesti.

Suomen EU-jäsenyyden myötä myös maisema- ja ympäristökokonaisuudet korostuvat alueellisten ohjelmien teossa sekä maatalouden ympäristön hoidossa.

Strategian tavoite on lisätä taloudellisesti tuottavaa ja ekologisesti kestävä ympäristönkäyttöä sekä turvata laadukas asuinympäristö.

1. Painopiste: Uusien työpaikkojen luominen

Uusien työpaikkojen luomisessa panostetaan uusien yritysten perustamiseen ja olemassa olevien toimintaedellytysten parantamiseen. Hankkeita toteutettaessa tehdään arvio ympäristövaikutuksista lainsäädäntin mukaisesti. Uusi teknologia on ympäristö- ja energiasäästävä ja vähentää suhteellista kuormitusta.

2. Painopiste: Tietoyhteiskunnan kehittäminen

Uudet työpaikat syntyvät kasvavasti tietoyhteiskunnan palvelu- ja ammattialoille. Tietoyhteiskunta on ympäristön kannalta positiivinen kehityssuunta eikä sillä ole kielteisiä ympäristövaikutuksia.

3. Painopiste: Osaamisen ja innovaatioiden hyödyntäminen

Painopisteen tavoitteena on mm. kehittää ympäristöteknologiaa, jolla on myönteisiä ympäristövaikutuksia.

4. Painopiste: Vetovoiman ja perusrakenteen vahvistaminen

Taajamien rakentaminen ja yhdyskuntarakenteen toteuttaminen tehdään lainsäädännön vaatimusten mukaan, jolloin myös turvataan ympäristön tilan säilyminen. Taaja-asutuksen muodostamisen, asutuksen sijoittamisen ja matkailun vaikutukset selvitetään ja arvioidaan hankkeita toteutettaessa. Voimakkaimpia ympäristövaikutuksia on maa-ainestenotolla sekä liikenneväylien rakentamisella ja parantamisella. Näissä tapauksissa menetellään 3. seutukaavassa esitetyllä ja lainsäädännön edellyttämällä tavalla.





# Tampereen tulevaisuus on tiedossa

- kaupunkipolitiikan suuntaviivat 2000-luvulle



Kaupunginvaltuuston hyväksymä 12.3.1997



## SISÄLTÖ

SUUNNITELMAN LAADINTAPROSESSI .....	1
1. KAUPUNKIKEHITYKSEN KANNALTA KESKEISTEN PERUSMUUTTUJUIEN KEHITYS SUOMESSA JA TAMPEREELLA .....	2
1.1. VÄESTÖ .....	2
1.1.1. Ikärakenne .....	2
1.1.2. Väestön määrä .....	2
1.1.3. Väestön sijoittuminen on monien tekijöiden summa .....	3
1.2. ALUEIDEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTAVAT VALTAKUNNALLISET LINJAUKSET .....	5
1.2.1. Aluepolitiikka .....	5
1.2.2. Kaupunkipolitiikka .....	5
1.2.3. Liikennepolitiikka .....	6
1.3. ELINKEINORAKENTEEN MUUTOS JA TYÖLLISYYS .....	7
1.3.1. Elinkeinorakenteen muutos .....	7
1.3.2. Työttömyys .....	7
1.3.3. Tuotantorakenteen yleinen kehitys .....	8
1.4. TIETOYHTEISKUNTA .....	9
1.5. TALOUDELLINEN KEHITYS .....	10
2. KAUPUNGIN PAINOPISTEALUEET .....	11
2.1. TAMPERE ON PALVELU- JA TEOLLISUUSKAUPUNKI JATKOSSAKIN .....	11
2.1.1. Elinkeinojen rakennemuutoksesta uuteen osaamiseen .....	11
2.1.2. Osaamisesta toimeentulo - Tampere kasvaa osaamiskeskuksena .....	11
2.1.3. PK-yritysten toimintaedellytykset taataan ja tuetaan uusien yritysten perustamista .....	12
2.1.4. Palvelutyöpaikat lisääntyvät .....	13
2.1.5. Yritysyhteistyö .....	13
2.2. TAMPEREESTA TIETOYHTEISKUNNAN KESKUS .....	14
2.2.1. Tarvitaan suunnitelma ja toteutusorganisaatio .....	14
2.2.2. Kulttuurikaupunki Tampere .....	15
2.2.3. Koulutus huipputasolle ja osaaminen tuotannoksi .....	15
2.2.4. Kaupunkilaiset tietoverkkoihin .....	16
2.3. TAMPEREEN KESKUSSEUTU TIIVISTETÄÄN EUROOPPALAISEKSI KAUPUNGIKSI .....	18
2.3.1. Uuteen aluepolitiikkaan .....	18
2.3.2. Tampereen rooli valtakunnan osakeskuksena tunnustettava .....	18
2.3.3. Liikenneyhteydet kehitysväylinä .....	18

2.3.4. Maankäyttö .....	19
Peruslinjana kestävä kehitys .....	19
Keskustan kehittämisen .....	19
Kantakaupungin tiivistämisen .....	19
Asuntovarantojen ja virkistysalueiden riittävyys .....	20
Asuntoalueiden kuntataloudelliset kustannukset 1996 - 2020 .....	20
2.3.5. Ympäristökaupungiksi .....	22
2.3.6. Seutukunnasta yhtenäiseksi kaupunkiseuduksi .....	22
2.3.7. Tehokkuus ja palvelutarjonta kilpailutena .....	23
2.3.8. Tärkeimmät päätävät onnistumista .....	24
<b>2.4. KAUPUNKILAISTEN ELINKAARI LAPSESTA VANHUUTEEN ..</b>	<b>25</b>
2.4.1. Perusturva perustehtävänä .....	<b>25</b>
2.4.2. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarpeet kasvavat .....	<b>25</b>
2.4.3. Kunnalliset työllistämistoimet .....	26
2.4.4. Elinikäinen oppiminen .....	26
2.4.5. Uudistuva asuntopolitiikka .....	26
2.4.6. Vakaa talous kaiken perustana .....	27
<b>2.5. VERKOSTOIDUTAAN HALUTUKSI JA KANSAINVÄLISEKSI YHTEISTYÖKUMPPANIKSI .....</b>	<b>29</b>
2.5.1. Kanavia yrityksille ja yksilöille .....	29
2.5.2. Rikastuva kulttuuri .....	29
2.5.3. Osallistuminen EU-päätöksentekoon ja edunvalvonta .....	29
2.5.4. Kotimaiset liittoutumissuhteet .....	29

#### 1.4. TIETOYHTEISKUNTA

Teollinen yhteiskunta on muuntumassa suhteellisen kovaa vauhtia tietoyhteiskunnaksi. Tiedosta, osaamisesta ja inhimillisestä pääomasta on tulossa yhteiskunnan keskeinen voimavara. Talousalueen hyvinvoinnin ja taloudellisen toimeentulon kehitys riippuu tulevaisuudessa keskeisesti siitä, minkä verran alueella on tietoon perustuvaa jalostusta ja palvelutuotantoa.

Korkeakoululaitoksen ja siihen liittyvän tutkimustoiminnan kehittyminen on keskeisiä alueen menestymisen avaintekijöitä. Koulutuksen ja tutkimuksen on kehityttävä erityisesti tiedon hyödyntämiseen liittyvillä aloilla.

Tietointensiivisyys kasvaa myös kunnallisessa toiminnassa. Tietoverkkojen käyttö yhteysvälineenä kasvaa. Mahdollisuudet kaupunkilaisten omatoimisuuteen, itsepalveluun ja välittömään kuntalaisvaikuttamiseen kasvavat. Vuorovaikutustarpeet korostuvat aineellisten arvojen ohessa.

Koululaitoksen ja kirjaston merkitys korostuu kansalaisten tasa-arvoisten edellytysten turvaajana. Kansalaisten tasa-arvon perusedellytyksenä oleva lukutaidon käsite laajenee tarkoittamaan myös informaatiolukutaitoa, kykyä käyttää hyväkseen tietotekniikkaa tiedon hankintaan. Vasta tämän taidon myötä kuntalainen voi tulevaisuudessa hallita täysin oman elämisensä perusasioita ja toimia yhteisönsä täysivaltaisena jäsenenä.

Teknologian käyttöönotto eri elämänalueilla lisääntyy ja sen yhteiskuntaa muuttava vaikutus nopeutuu. Kuntien rooli kansalaisten perusturvallisuuden luojana edellyttää valppautta muutosten ennakoinnissa. Tampereella tämä voi tapahtua luontevasti siten, että kaupunki ja kunnat toimivat yhteistyössä alueella toimivien alan yritysten ja korkeakoulujen kanssa. Kaupungissa toimivat media-alan yritykset sekä TV 2 ja Ylen muut alueyksiköt ovat merkittäviä elementtejä tässä yhteistyössä. Tulevaisuuden kannalta keskeisimmät uudet työpaikat syntyvät uusille tietoyhteiskunnan ammattialoille.

## 2.2. TAMPEREESTA TIETOYHTEISKUNNAN KESKUS

### 2.2.1. Tarvitaan suunnitelma ja toteutusorganisaatio

Tietotekniikan yhteiskuntaa mullistava vaikutus on vasta alussa. Tiedon hyväksikäytön räjähdys muuttaa oleellisesti perinteiset yhteiskuntarakenteet ja luo uudenlaista tuotantoa ja tuotteita. Uudet tuotteet eivät enää ole leimallisesti tietoteknisiä vaan tietoa hyödyntäviä, sisältöteollisuuden tuotteita. Tämän muutoksen ymmärtäminen ajoissa on Tampereen keskeisiä uusia mahdollisuuksia. Tampereelle on keskittynyt tietoyhteiskuntaan liittyvää eri alojen osaamista, joka mahdollistaa Tampereen seudun nostamisen suomalaisittain keskeisimmäksi tietokaupungiksi ja alan merkittäväksi eurooppalaiseksi keskuksesi. Tämän tavoitteen toteuduttua Suomen johtavan teollisuuskaupungin rakennemuutos on vasta täysin toteutettu. Tampere on tällöin säilyttänyt asemansa maan tuotantoelämän keskeisen toimialan keskuksena yhteiskunnan muututtua teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että se omaksutaan kaikkien tamperelaisten toimijoiden yhteiseksi kehittämisprojektiksi.

Elinkeinopolitiikan päämääräksi nostetaan johtavan teollisuuskaupunkiaseman säilyttämisen rinnalle Suomen keskeisimmän tietokaupungin aseman saavuttaminen. Tämä asema on lunastettavissa vain luomalla laajat yhteistyösuhteet sekä tuomalla näihin yhteistyöverkostoihin niiden toiminnan edellyttämää keskeistä osaamista ja näkemystä.

Suomen eurooppalaisittain vahva asema informaatioteknologian käyttöönoton eturivissä antaa Tampereelle samalla selkänöjaa vakavasti tavoitella myös globaalisti johtavien tietoteollisuusalueiden joukkoon pääsyä. Pirkanmaasta tehdään tietoyhteiskunnan pilottimaakunta.

Tampere on jo nyt merkittävä kansallinen informaatioteknologian keskus. Toimiala on yksi kolmesta osaamiskeskusohjelman pääsektorista ja se työllistää Pirkanmaalla runsaat 5 300 henkeä. Alueella on yli 100 alan yritystä sekä huomattavasti toimintaa tukevia koulutuspaikkoja yliopistolla, teknisellä korkeakoululla ja ammattikorkeakoulussa.

Tietoyhteiskuntaan siirryttäessä maakunnallisen tietoyhteiskuntastrategianluominen on välttämätöntä erityisesti alueen eri toimijoiden kokoamiseksi yhteistyöllä lisäarvoa tuottavaksi verkostoksi. Länsi-Suomen alueen maakuntaliittojen (Länsi-Suomen allianssi) ja muiden alueen avaintoimijoiden, mm. Tampereen kaupungin, toimesta käynnistetään alueellisen tietoyhteiskunnan kehittämistä tukeva strategiaprojekti. Projektin tavoitteena on strategian määrittämisellä luoda riittävä konsensus ja vakiinnuttaa yhteistyö merkittävimpien alueellisten toimijoiden kesken tietoyhteiskunnan mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Länsi-suomen allianssin pääsy mukaan EU:n alueiden väliseen tietoyhteiskuntaprojektiin (IRISI) mahdollistaa yhteyden vakiinnuttamisen muihin eurooppalaisiin alueisiin. Sen avulla voidaan luoda tietoyhteiskunnan alueellista kehittämistä tukevat kansainväliset asiantuntijaverkostot ja tehdä niiden kautta tunnetuksi tamperelaista tuotantoa.

Tietoyhteiskuntastrategian laadinta on keino toteuttaa Tampereen tietokaupunkipäämäärää. Tavoitetta tukee myös esimerkiksi Tampereen yliopiston hanke tietoyhteiskunnan tutkimuskeskuksen perustamiseksi.

Tampereen osaamiskeskuksen sisältöalueet sijoittuvat hyvin tietokaupunkitavoitteen kannalta tärkeille alueille. Jatkossa merkittävimmäksi tietoon liittyväksi tuotannonalaksi nousee informaatioteknologian rinnalle ja sen ohi tietoa verkoissa hyödyntävät palvelut ja sovellukset, sisältöteollisuus. Tämä huomioidaan myös Tampereen osaamiskeskuksen ja kaupungin elinkeinoelämän

kehittämistoimien tulevassa suuntaamisessa. Kaupungin omat kehittämistoimet, esimerkiksi koulutuksen ja kulttuurin sekä kaupungin omien palvelujen muuttaminen tietoyhteiskuntaan sopiviksi, suunnitellaan siten, että ne mahdollisimman hyvin tukevat paikallisen sisältöellisuuden kehittymistä. Samoin erityisesti julkisessa terveydenhuollossa on panostettava paikallisten informaatioalan kehittämishankkeiden tukemiseen. Sisältöellisuuden tuotteiden synnyttäminen edellyttää lisäksi tamperelaisen teknisen, humanistisen ja yhteiskuntatieteellisen koulutuksen ja osaamisen yhteistyötä.

### 2.2.2. Kulttuurikaupunki Tampere

Alueiden Euroopassa ollaan siirtymässä paikalliskulttuureiden uuteen kukoistukseen. EU-jäsenyyden myötä myös Suomessa ovat paikalliskulttuurit nousseet uudestaan eläviksi ihmisiä aktivoiviksi kehitystekijöiksi. Perinteinen tamperelainen varsin omaleimainen kulttuuri voi toimia uuden nousun pontimina koko Pirkanmaalla.

Kulttuuri on myös tietoyhteiskunnan kehittämisen perusta. Vain vahvaan omaan kulttuuripohjaan nojaten voidaan luoda uusia, kiinnostavia ja tuottavia tiedon hyödyntämismuotoja. Vahva omaperäinen tamperelainen kulttuuri-identiteetti on se tulevaisuuden Tammerkoski, jota itsessään sisällötön informaatioteknologia tarvitsee voimansa lähteeksi.

High tech-tuotannon toimintaedellytykset vaativat korkeata ja laajaa kulttuuritarjontaa. Perinteinen teollisuus pystyi kehittymään myös toisenlaisissa olosuhteissa. Kulttuurikaupunki on tulevaisuuden talouden ehdoton edellytys.

### 2.2.3. Koulutus huipputasolle ja osaaminen tuotannoksi.

Tampere on kansallisesti erittäin merkittävä ja monipuolinen koulutuskaupunki. Korkeakoulujen, oppilaitosten ja koulujen opetuksen korkeatasoisuus ja laaja-alaisuus on välttämätön ehto Tampereen ja sen elinkeinoelämän menestymiselle.

Kansainvälisen ja kotimaisen kilpailun kiristyminen, edellyttää entistä kiinteämpiä yhteistyömuotoja yrityselämän ja eri koulutusmuotojen välillä. Työ- ja elinkeinoelämän nopea muutosvauhti vaatii koulutusyksiköiltä joustavuutta ja kykyä suunnata ja sopeuttaa tarjontaansa työelämän uudistuvien vaatimusten suuntaiseksi. Jokaiselle oppilaitokselle on löydettävä rooli tuotannollisten yritysten kanssa tehtävässä yhteistyössä. Muutos edellyttää myös hyvin organisoitua ja joustavaa aikuiskoulutusjärjestelmää, joka mahdollistaa elinikäisen oppimisen idean toteuttamisen. Kansalaisten työllistymisen turvaamiseksi tietojen ja taitojen ajan tasalla pitäminen ja kokonaan uuden koulutuksen hankkiminen on välttämätöntä.

Kansainvälistyminen edellyttää entistä parempia kommunikaatiotaitojen antamista opiskelijoille. Tarjonnaltaan monipuoliseen ja tasoltaan hyvään kielikoulutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota peruskoulun ja lukiokoulutuksen lisäksi myös ammatillisessa koulutuksessa. Oppilaitosten ja koulujen kansainvälisestä yhteistyöstä ja verkottumisesta on tehtävä arkipäivään kuuluva itsestänselvyyttä.

Tampereen kaupungin rooli koulutuksen ylläpitäjänä ja järjestäjänä on laajentunut ja korostunut. Erityisen tärkeää on luoda ja edistää yhteistyötä kaupungin omien oppilaitosten, valtion ylläpitämien tamperelaisten korkeakoulujen ja muiden kuin Tampereen kaupungin omistamien ammatillista koulutusta antavien oppilaitosten kesken.

Sekä vertikaalinen että horisontaalinen yhteistyö antavat mahdollisuuden monenlaisten synergiaetujen hyödyntämiseen. Hyviä esimerkkejä ovat nykyisin mm. TAC-hanke, Valimoinstituutti sekä lukiokoulutuksen sisällyttäminen ammattiin johtavaan koulutukseen. Kattavan tietoverkkovhreyden rakentaminen oppilaitosten ja kirjastojen välille antaa mahdollisuuden verkottumiseen ja verkkojen hyödyntämiseen niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen korkeakoulun säilyttäminen ja kehittäminen laaja-alaisina ja kansainvälisesti korkeatasoisina korkeakouluina on tärkeämpiä välineitä Pirkanmaan ja sen keskuksen Tampereen kehityksen turvaamisessa.

Tuotantoelämän kannalta erityisen merkittäviä korkeakoulutuksen alueita ovat maakunnan teollista profiilia vahvistavat teknologian huippuyksiköt tietotekniikan, automaatiotekniikan ja koneenrakennuksen aloilta. Viime aikoina erityisesti TTKK:n tietotekniikan osasto, puolijohdetekniikan laboratorio ja Digitaalisen Median Instituutti ovat olleet merkittäviä osaamisen keskittymiä.

Tietoyhteiskunnan tutkimus ja opetus on eräs tärkeimmistä yliopiston painopistealueista, jossa korostuvat yhteistyötarpeet laajasti paitsi yliopiston eri yksiköiden kesken myös teknillisen korkeakoulun ja Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa. Tampereen yliopisto on maan vahvin yhteiskuntatieteellistä ja hallinnollista koulutusta antava korkeakouluyksikkö. Yliopiston tavoitetta saavuttaa johtava kansallinen asema ja samalla vahvistaa kansainvälistä asemaansa yhteiskuntatieteellisessä koulutuksessa tuetaan.

Lääketieteellisen koulutuksen jatkuvuus Tampereen yliopistossa on turvattava. Lääketieteellinen tiedekunta on välttämätön Pirkanmaan ja laajemminkin koko Länsi-Suomen allianssin alueen erikoissairaanhoidon tason turvaamiseksi. Sitä tarvitaan myös osaamiskeskuksen terveysteknologian osa-alueen nopean kehittymisen vuoksi..

Tampereen ammattikorkeakoulun syntyminen on uusi voimavara Tampereen ja koko Pirkanmaan elinkeino toiminnalle. Tärkeä tavoite on synnyttää myös Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, jonka ydinalueena on terveydenhoito ja sosiaaliala. Vuosituhannen lopussa on aika tehdä lopullinen ratkaisu ammattikorkeakoulutasoisen opetuksen laajuudesta ja organisointimallista Pirkanmaalla.

Tampereella sijaitsee maan toiseksi merkittävin yrittäjäkoulutuksen keskittymä. Tästä huolimatta myös ulkopuolisissa arvioissa Pirkanmaan elinkeinoelämän ongelmana pidetään vaikeutta muuttaa osaaminen tuotannolliseksi toiminnaksi. Liiketoiminnan menestyksellistä johtamista tukevaa koulutuskokonaisuutta onkin edelleen vahvistettava kaikissa tamperelaisissa korkeakouluissa. Yrityskehitystoimintaa on tehostettava ja luotava toimintaympäristöjä, joissa on, paitsi toiminnallista ja henkistä tukea, myös fyysiset edellytykset tuotannon aloittamiseen. Tampereen seudun osaamiskeskusohjelman, Teknologiakeskus Hermian ja Terveysteknologian osaamiskeskus Finn-Medin sekä alueen muiden toimijoiden yhteistyöllä on luotavissa osaamisverkostot, jotka tarjoavat työtilaisuuksia oppilaitoksista valmistuville ja toisaalta sitovat ja houkuttelevat yritystoimintaa Tampereelle.

#### 2.2.4. Kaupunkilaiset tietoverkkoihin

Tietointensiivisyys kasvaa myös kunnallisessa toiminnassa. Tietoverkkojen käyttö yhteysvälineenä kasvaa. Koululaitoksen ja kirjaston merkitys korostuu kansalaisten tasa-arvoisten edellytysten turvaajana. Koulutus- ja kulttuuritoimen projekti, jolla oppilaille, oppilaitoksille ja kirjastoille luodaan tietoverkkoyhteydet, on keskeisin kunnallinen tietoyhteiskunnan rakentamishanke. Myös aikuisväestön valmiuksia ottaa käyttöön informaatioteknologiaa kehitetään.

Kunnalliset palvelut pyritään jatkossa tarjoamaan mahdollisimman laajasti myös tietoverkkojen kautta Tampereen ja muiden, erityisesti Pirkanmaan kuntien yhteistyönä tehtävän kehittämisen tuloksena. Tietoverkkojen mahdollisuuksia kuntalaisten osallistumismuotojen ja kunnallisdemokratian kehittämisessä hyödynnetään. Esimerkiksi päätösten valmisteluprosessin tietotekninen kehittyneisyys mahdollistaa myös päätöksenteon muotojen uusimisen. Kehittämistyössä hakeudutaan yhteistyöhön tutkimuksen ja kansainvälisen yhteistyökumppaneiden kanssa.