

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**KOMPLEKSISUUSTEOREETTINEN AJATTELU STRATEGIA-
TYÖSKENTELYSSÄ – TAPAUKSINA TAMPERE JA LAHTI**

Kunta- ja aluejohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Elokuu 2012

Ohjaajat: Arto Haveri, Jenni Airaksinen

Jesse Marola

MAROLA, JESSE: Kompleksisuusteoreettinen ajattelu strategiatyöskentelyssä – tapauksina Tampere ja Lahti

Kunta- ja aluejohtamisen pro gradu -tutkielma, 130 sivua, 3 liitesivua
Elokuu 2012

Tutkimuksessa tarkastellaan kuntien strategiatyöskentelyä ja kaupunkistrategian laadintaprosessia teorian pohjalta nousevista teemoista ja nostetaan esiin mahdollisia kehittämisalueita. Työssä pohditaan, mitkä ovat kaupunkistrategian laadinnan ja strategiatyöskentelyn kehittämisalueet. Tutkimuksen teoreettisena taustana toimii systeemi- ja kompleksisuusteoria sekä itseuudistumisen kapasiteetti. Nämä lähestymistavat mahdollistavat uudenlaisen tavan tarkastella strategiatyöskentelyä ja kaupunkistrategian laadintaa erilaisista näkökulmista. Motivaationa on toiminut ymmärryksen lisääminen kuntien strategiatyöskentelystä ja tutkimuksen laajentaminen kandidaatintutkielmasta.

Tutkimus on tapaustutkimus ja tutkimuskohteina ovat Tampereen kaupunki sekä Lahden kaupunki. Empiirinen aineisto koostuu kolmestatoista viranhaltijoille tehdyistä teemahaastatteluilta. Kaupunkistrategian laadinta ja strategiatyöskentely ovat tutkimuksen lähtökohtana ja näitä tarkastellaan teorian pohjalta muodostettujen haastatteluteemojen kautta. Haastattelujen kautta strategiatyöskentelyn kannalta merkittäviksi osa-alueiksi nousivat yksilön suhde strategia-asiakirjaan ja strategiatyöskentelyyn, erottautuminen, toimintaympäristö, ketteryys, tiedonhallinta, vuorovaikutus ja luovuus.

Kaupunkistrategian laadinnassa kriittisiksi kehittämisalueiksi nousivat strategisen johtamisjärjestelmän uudistaminen, osallistuminen sekä toimintaympäristön kartoittaminen. Strategia voisi olla aiempaa linjaavampi ja se voisi kytkeytyä tiiviimmin käytäntöön. Strateginen johtamisjärjestelmä voisi olla selkeä ja johdonmukainen ja strategia voisi olla hyödynnettävissä johdon työkaluna. Strategia voisi vahvistaa uudistumiskykyä ja vahvistaa kehittämiseen. Strategian laatimis- ja seuranta-prosessit voisivat olla kevyempiä. Strategia voisi vastata nopeasti ja joustavasti toimintaympäristön muutoksiin ja strategia voisi olla päivitettävissä nopeasti. Strategia voisi sisältää aiemmista poikkeavia avauksia ja toimintamalleja, joiden avulla Tampere ja Lahti erottuvat muista kaupungeista.

Tutkimustulosten kannalta oleellista on se, miten itseuudistuminen, emergenssi, kompleksisuus ja strategia liittyvät toisiinsa. Itseuudistumisen kapasiteettiin olennaisesti kuuluva strategia toimii alustana, jolla voidaan ohjata yllättäen nousevia ilmiöitä ja suunnata emergenttiä kehitystä kompleksisessa toimintaympäristössä. Kunnan itseuudistuminen toteutuisi strategisen suunnittelun ja emergentisti nousevan ilmiön yhdistyessä. Itseuudistumisen kapasiteetin avulla voidaan parhaimmillaan päästä suunnattuun emergenttiin kehitykseen ja saada kunnille strategista sopeutumista. Itseuudistumisen kapasiteetti viittaa strategian muodostamaan kokonaisuuteen, joka mahdollistaa kunnan jatkuvan uudistumisen. Itseuudistumisen kapasiteetin käsitteen avulla on mahdollista analysoida kunnan strategista kykyä vastata muuttuvan maailman paineisiin ja kompleksiseen toimintaympäristöön ja etsiä kunnalle parhaiten sopivia tapoja rakentaa omaa tulevaisuutta.

Asiasanat: systeemi, kompleksisuusteoria, itseuudistumisen kapasiteetti, strategia, elävä organisaatio, Tampere, Lahti

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen lähtöasetelma.....	4
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet.....	6
1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	8
1.4 Tutkielman rakenne	11
2. TOIMINTAYMPÄRISTÖ KEHYKSENÄ	12
2.1 Organisaatio systeemiteorioiden valossa	12
2.2 Kunnan suhde ulkoiseen toimintaympäristöön	21
2.3 Tasapainoilua kaaoksen reunalla	27
2.4 Organisaatio kompleksisuuden pyörteissä.....	31
3. ORGANISAATIO ITSEUUDISTUVANA SYSTEEMINÄ	37
3.1 Itseorganisoidut systeemit	38
3.2 Autopoeettiset systeemit	41
3.3 Itseensä viittaavat systeemit.....	43
3.4 Kompleksisesti sopeutuvat systeemit.....	45
3.5 Oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus itseuudistumisessa	47
4. MUUTOSVALMIUS JA KOMPLEKSIINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ STRATEGISESSA AJATTELUSSA	50
4.1 Strategisesti joustava kunta muuttuvassa toimintaympäristössä.....	51
4.2 Muutosvalmius ja uudistuminen strategisen suunnittelun päämääränä.....	58
4.3 Kompleksisuus kunnan strategisessa johtamisessa.....	65
4.4 Elävä ja oppiva organisaatio	73
5. KUNTA, STRATEGIAN KAUTTA ELÄVÄ ORGANISAATIO	79
5.1 Yksilöiden näkökulmia strategiaan ja strategiatyöhön	80
5.1.1 Strategia-asiakirjan ja strategiaproessin arviointia	83
5.2 Identiteetti ja erottuminen strategian kautta	89
5.3 Toimintaympäristöä koskeva tulkinta ja suhtautuminen ympäristöön	93
5.3.1 Toimintaympäristön muutokset strategiatyöskentelyssä	94
5.3.2 Monimutkaisuus ja sen heijastuminen strategiaprosessissa.....	95
5.4 Strategian ketteruus ja muutosalttius.....	98
5.4.1 Strategian seuranta, valvonta ja päivittäminen	98
5.4.2 Strategian käytäntöön vieminen.....	101
5.4.3 Toimintaympäristön muutokseen vastaaminen.....	103
5.5 Tieto ja tiedonhallinta strategian laadinnassa	105
5.5.1 Strategiaan liittyvät tietotarpeet	106
5.5.2 Informaation suodattaminen ja suhtautuminen epävarmaan informaatioon.....	108
5.6 Ulkoinen ja sisäinen vuorovaikutus strategiaprosessissa.....	110
5.7 Luovuus ja innovatiivisuus strategiatyöskentelyssä	114
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	116
6.1 Mitä uudelta kaupunkistrategialta vaaditaan ja miten vaatimuksiin vastataan?	120
LÄHTEET	126
LIITTEET	131

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtöasetelma

“Before all else, be armed.” – (Machiavelli 1469-1527) the Prince

Tämä Machiavellin siteeraus kuvastaa hyvin pro gradu -tutkielmani sisältöä. Vaikka sitaatin alkuperäinen tarkoitus liittyy sodankäyntiin ja taktikointiin, opettaa se luovasta strategiatyöskentelystä jotain olennaista. Kunnan täytyy tietää vahvuutensa, heikkoutensa ja olla varautunut, toisinsanoin pitää itsensä ensin sisältäpäin uudistumiskykyisenä ja muutosvalmiudessa, ennen kuin se yrittää ”hyökätä” toimintaympäristöään vastaan. Jos kunta epäonnistuu suunnitellessaan tulevaisuuden tekemisiään, kunta todennäköisesti epäonnistuu myös toiminnassaan.

Kunnan toimintaympäristö on tullut kompleksisemmaksi ja dynaamisemmaksi. Kunnat joutuvat yhä enemmän toimimaan ympäristössä, jota määrittelevät jatkuva muutos ja vaikea ennustettavuus. Kunnan selviäminen ja muutosvalmius tällaisessa ympäristössä riippuu sen kyvystä reagoida muutoksiin ja hyödyntää ne. Tämä vaatii hyvän strategian lisäksi joustavuutta ja uudistumiskykyä. Toimintaympäristön dynaamisuuden ja kompleksisuuden myötä kunnan strategisesta kyvykkyydestä on tullut yhä tärkeämpi muutosvalmiuden lähde. Vain strategisesti riittävän tietoinen henkilöstö osaa tunnistaa uhat ja uudet mahdollisuudet. Muutoksen nopeus ja ympäristön monimutkaisuus edellyttävät, että kunnan koko henkilöstö saadaan mukaan muutosten tunnistamiseen ja niiden hyödyntämiseen. Ketteryyden tarve pakottaa irtautumaan perinteisistä strategisoinnin menetelmistä ja laajentamaan strateginen oppiminen koko henkilöstöä koskevaksi.

Hyvä strategia huomioi toimintaympäristön lisäksi myös kunnan erityispiirteet sekä organisaation kyvykkyydet. Strategia kytkee ulkoisen toimintaympäristön ja organisaation sisäisen ympäristön toisiinsa. Kun toimintaympäristöstä ja nykytilasta on saatu muodostettua riittävän tarkka ja totuudenmukainen kuva, alkaa varsinainen strategisointi. Strategian yhtenä tavoitteena on erottautuminen. Perinteinen ja hieman yksinkertaistettu tapa kuvata strategisointia on sanoa sen olevan valintojen tekemistä. Strategisoinnin ei tulisi olla ensisijaisesti nykyisen olotilan varmistamista, vaan uusien mahdollisuuksien löytämistä. Strategia on valintoja, mutta jatkuvasti uusia mahdollisuuksia luovassa ympäristössä myös löytämistä. Kompleksinen ja dynaaminen toimintaympäristö ei siis pelkästään tee elämää vaikeaksi, vaan luo myös uusia mahdollisuuksia.

Tämän päivän yhteiskunta ja kunnan toimintaympäristö on monimutkainen ja dynaaminen. Tällöin perusteellinen analysointi ja suunnittelu eivät välttämättä johda haluttuun lopputulokseen, koska

ympäristö ja tilanne ehtivät muuttua ennen huolella tehtyjen, mutta hitaasti toteutuskuntoon jalostuvien suunnitelmien toteutumista. Tästä syystä kuntien tulisi olla yhä muutosvalmiimpia ja uudistumiskykyisempiä. Yhä enenevässä määrin kunnat joutuvat toimimaan ympäristössä, jota määrittävät jatkuva muutos ja vaikea ennustettavuus ja niinpä ketterän ja uudistuvan strategian käytännön merkitys kasvaa koko ajan. Kiihtyvien muutosten keskellä kuntien menestystekijäksi on muodostunut kyky löytää jatkuvista muutoksista uusia mahdollisuuksia ja hyödyntää ne. Tätä kykyä kutsutaan strategiseksi ketteryydeksi. Dynaaminen ja vaikeasti ennustettava toimintaympäristö muodostaa täysin erilaisen strategisen johtamisen maaston verrattuna suhteellisen jähmeään ja ennustettavaan ympäristöön. Kunnan menestyminen edellyttää, että strateginen johtaminen on aina tilanteen tasalla.

Strategian tulee siis aina huomioida kunnan toimintaympäristö. Voidaankin sanoa, että strategia ilman arviota ja kuvausta toimintaympäristöstä on niin puutteellinen, että siitä ei ole kunnan toiminnan ohjenuoraksi. Toimintaympäristön hyvä analyysi ja kuvaus ovat sinänsä melko suoraviivaisia toimenpiteitä suhteellisen stabiileissa tai ainakin ennustettavissa olosuhteissa. Tilanne muuttuu merkittävästi kun joudutaan kompleksiseen, dynaamiseen tai vaikeasti ennustettavaan toimintaympäristöön. Tällöinkin hyvä lähtötilannetta kuvaava analyysi voi olla paikallaan, mutta se ei yksinään riitä varmistamaan kunnan muutosvalmiutta ja uudistumiskykyä.

Strategisella ketteryydellä tarkoitan kunnan sisäänrakennettua kykyä tarttua eteen tuleviin tilaisuuksiin, hyödyntää aukeavat mahdollisuudet sekä yleensäkin selviytyä yllätyksistä. Oleellinen komponentti ketteryydessä on kyky tunnistaa uhat ja mahdollisuudet sekä reagoida näihin tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Strategisen ketteryyden ja joustavuuden merkitys on nopeasti kasvussa. Kunnat eivät enää toimi stabiilissa tai edes ennustettavassa toimintaympäristössä. Päinvastoin, yhteiskunnan nopea kehitys ja jatkuvat muutokset tekevät ympäristön ennustamisesta ja samalla toiminnan suunnittelusta hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta. Ketteruus on etsimistä ja löytämistä. Innovatiivisuudella on tässä keskeinen rooli. Ketteryyttä on myös kyky avautuvien tilaisuuksien hyödyntämiseen. Ketteryyden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että uusia mahdollisuuksia ei vain tunnisteta, vaan ne kyetään myös viemään eteenpäin. Aloitteellisuus ja kyky strategiseen tilannejohtamiseen nousevat tärkeiksi tekijöiksi. Kyse ei ole vain yksittäisten työntekijöiden taidoista, vaan myös organisaation kyvystä ja taipumuksesta uusien aloitteiden edistämiseen.

Strategisen ketteryyden voidaankin sanoa olevan jopa tärkeämpää kuin strategia itse. Hyväkään strategia tai perusteellinen ympäristön analysointi ja strateginen suunnittelu ei muuta vaikean toi-

mintaympäristön luonnetta miksiäkään. Tällöin kunnan tuleekin luopua tavastaan hallita tai edes täysin ymmärtää toimintaympäristöään, hyväksyä jatkuva epävarmuus erottamattomaksi osaksi toimintaa, sekä ennen kaikkea varmistaa kyky jatkuvaan uusiutumiseen (Venkula 2005, 54). Toisin sanoen, kunnan pyrkimyksenä tulisi olla strategisen ketteryyden ja uusiutumiskyvyn maksimoiminen perinteisen strategisen suunnittelun sijaan. Jukka Ala-Mutka kirjoituksessaan *Ketterä Strategia* kuvaakin hyvin uutta paradigmaa osuvasti otsikolla “olemme siirtyneet strategisen ketteryyden aikaan” (Ala-Mutka 2008, 2). Strategisesti ketterä kunta pärjää muutosten ja häiriöiden keskellä sekä hyötyy vaikeista olosuhteista (Doz & Kosonen 2008, 89).

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

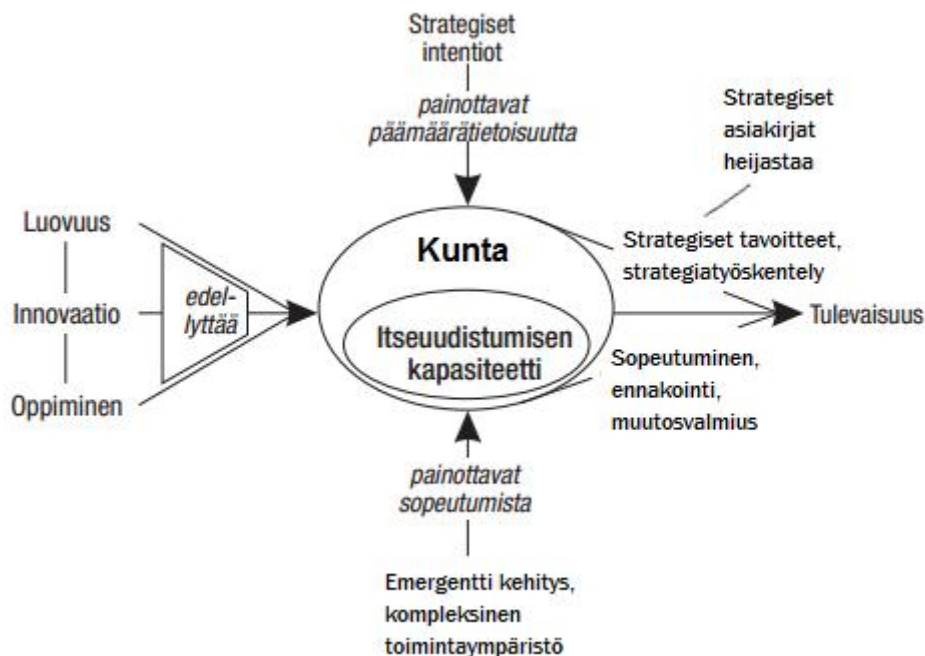
Nykyisessä nopealiikkeisessä, globaalissa taloudessa kuntien kyky innovoida ja luoda itsensä aina uudelleen riippuu sen kyvystä toimia nopeasti ja päättäväisesti sekä kyvystä olla avoimessa yhteistyössä eri osapuolten kanssa. Kunnissa on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Strategiatyön menestystekijöitä voi oppia, ja yksilö ja organisaatio voivat kehittyä ja uudistua niin halutessaan.

Tämän tutkimuksen painopiste on A.) *kunnan strategisen ketteryyden tarkastelussa* B.) *itseuudistumisen kapasiteetin soveltamisessa systeemiteorioiden kautta kuntakontekstiin* sekä C.) *kunnan asemointia ja suhteen tarkastelua (kompleksiseen) toimintaympäristöön*. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Tampereen kaupungin ja Lahden kaupungin strategiatyöskentelyn ongelmakohtia ja kehittämisen painopistealueita. Tarkoituksena on nostaa esiin uusia näkökulmia ja tuoda kehittämisehdotuksia kaupunkien strategiatyöskentelyyn. Tutkimuskysymys keskittyy tarkastelemaan tapauskohteena olevien kuntien strategiatyöskentelyä ja strategian laadintaa ketteryyden, muutosvalmiuden ja uudistumiskyvyn näkökulmista. Siihen haetaan vastauksia tekemällä teemahaastatteluita. Pyrin luomaan Tampereen kaupungin ja Lahden kaupungin näkökulmista kuvaa siitä, **mitkä ovat kaupunkistrategian laadinnan ja strategiatyöskentelyn kehittämisaalueet**. Osaongelmina ovat seuraavanlaiset kysymykset:

- *Millä tavoin kuntien strategiatyö vastaa nykyaikaa?*
- *Miten strategisen nopealiikkeisyyden tarve korostuu tutkimuskohteena olevissa kunnissa?*
- *Millä tavoin kompleksinen toimintaympäristö vaikuttaa kuntien strategiatyöskentelyyn?*
- *Miten itseuudistumisen kapasiteettia voidaan hyödyntää kuntien strategiatyöskentelyssä?*

Systeemiajattelu antaa paljon uusia näkökulmia kunnalle. Nykypäivänä on monia haasteita: ennustaminen epävarmoissa olosuhteissa, globaalisuus, muutokset ja murrokset, osaamisen ja tiedon hallinta, innovaatioiden aikaansaaminen, verkostojen monimutkaisuus, jatkuvan oppimisen ja poisoppimisen haasteet. Hyvä strategia tuo parhaimmillaan turvallisuuden tunnetta muuttuvissa olosuhteissa, edistää itseohjautuvaa toimintaa, helpottaa päätöksentekoa, inspiroi ihmisiä, on innovaatioiden lähde, helpottaa kuntalaisten epävarmuutta, auttaa erottumaan muista organisaatioista ja luo menestymisen mahdollisuuksia. Tavoitteena on kartoittaa kuntaorganisaation strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen liittyviä ongelmia ja haasteita ja nostaa esille uusia näkökulmia sen kehittämiseksi.

Ennakoitaessa tulevaisuuden kehitystä on korostettu uudenlaisen toimintalogiikan tarvetta, jonka lähtökohtana on kyky itseohjautumiseen ja sisältä käsin tapahtuvaan jatkuvaan uudistumiseen (Ståhle & Kuosa 2009, 104). Dynaamisten systeemien ja elävän organisaation avulla on mahdollista ymmärtää itseuudistumisen dynamiikkaa ja peilata sitä organisaatioon ja erityisesti kuntaan.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen asetelma. (Sotarauta 2009, 8).

Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen teoreettinen asetelma. Kuntien itseuudistumisen kapasiteetti on se lähtökohta, josta lähdetään tarkastelemaan kuntien strategiatyöskentelyä ja kaupunkistrategian laadintaa. Jotta kunnilla olisi itseuudistumisen kapasiteettia, se edellyttää kunnalta luovuutta, innovaatioita ja oppimista. Itseuudistuminen yhdistää yhtäältä kuntien strategiset päämäärät ja toisaalta kompleksisen toimintaympäristön ja emergentit ilmiöt ja kehityskulut. Tulevaisuuksiin voidaan

suhtautua sopeutumalla tai strategisten tavoitteiden kautta ennakoimalla ja olemalla muutosvalmiita. Muutosvalmius tai sopeutuminen voidaan itseuudistumisen kapasiteetin avulla saavuttaa strategisten tavoitteiden kautta tulevaisuuskuvia luomalla ja itseuudistumisen potentiaalia hyödyntämällä. Tulevaisuus ei koskaan tapahdu. Se tehdään.

Kunnallisten toimijoiden kohtaamat haasteet ovat kompleksisen toimintaympäristön ja muutosten nopeuden myötä yhä monimutkaisempia ja hankalammin hallittavissa olevia. Toimijoilta edellytetään yhä nopeampaa reagoitakykyä esiin tuleviin ongelmiin. Valmiudessa oleminen ja muutoksiin reagoiminen on kuntakohtaisesti erilaista. Strategioilla kunnat määrittelevät tulevia toimintatapoja ja suunnitelmiaan.

Kunnat voivat suhtautua passiivisesti tulevaisuuteen ja sopeutua muutoksiin. Strateginen ketteryyden tuo sen sijaan kunnille mahdollisuuden ennakoida, varautua ja reagoida nopeasti muutoksiin. Tästä syystä strategioiden merkitys asioiden esille nostamisessa ja toimijoiden tietoon saattamisessa on merkittävä. Kyse ei siis ole vain muutosten tunnistamisesta ja niiden merkityksestä, vaan siitä, että muuttuvan tilanteen edellyttämät uudet strategiat saataisiin iskostettua osaksi ajattelua ja toimintaa (Sotarauta & Laakso 2000, 41).

Kunnan strategiseen päätöksentekoon vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Sisäiset tekijät, joihin kunta voi vaikuttaa, ovat mitä kunta haluaa eli tavoitteet, mitä kunta tekee eli kyvykkyys ja kunnan työskentelyä tavoitteisiin pääsemiseksi eli resurssit. Nämä kaikki ovat kuntien tulevaisuuden katsomista. Neljäs tekijä, joka merkitsee kunnan tarvetta asetella itsensä suhteessa ympäristöönsä, kuuluu ulkoapäin syntyviä tapahtumia. Tämä taas viittaa systeemin eli kunnan suhteeseen kompleksisen ympäristön kanssa. (Knutsson, Mattisson, Ramberg & Tagesson 2008, 307.) Kunnat joiden strateginen sisältö on ennakoivaa ja innovaatiokeskeistä, suoriutuivat paremmin kuin kunnat, jotka reaktiivisesti ja passiivisesti asennoituivat strategiseen tekemiseen (Andrews, Boyne & Walker 2006, 16).

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimuksen ote on laadullinen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se pyrkii kuvaamaan, miten tutkittavat ilmiöt tapahtuvat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatuksena on kuvata todellista elämää ja pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 152.)

Tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus. Tapaustutkimus sisältää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimus ei siis ole metodi, vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tapaustutkimuksessa kohde on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö, se on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta kohteesta ja päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista. Tutkimuksen tutkittavat kohteet ovat Tampereen kaupunki ja Lahden kaupunki ja päämääränä on lisätä ymmärrystä kaupunkien strategiatyöskentelystä. Yleensä tapaustutkimus valitaan menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–11.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, ei niinkään mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan aineiston hankinnassa sellaisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällainen laadullinen metodi on muun muassa teemahaastattelu. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Aineistonkeruumenetelmänäni toimii puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jota kutsutaan teemahaastatteluksi. Tässä haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessani tekemäni haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelun aihepiirit, teema-alueet, oli teorian pohjalta määritetty. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on siten teemahaastattelussa tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon eli operationalisoitava. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä tiedonantajien valinnan ei pidä olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Eräs harkinnanvaraisen aineiston keruun nimike on eliittiotanta, jota tässä tutkimuksessa käytettiin. Siinä tutkimuksen

perusjoukko voi olla pieni tai suuri, mutta tutkimuksen tiedonantajaksi valitaan vain henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86.)

Laadullisen aineiston analyysimenetelmänä toimii sisällönanalyysi. Sisällönanalyysia voidaan käyttää analysoitaessa valmiita aineistoja, jopa sellaisia, joita ei ole alun perin tarkoitettu tutkimusta varten. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 102–103.) Sisällönanalyysia voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Analyysimenetelmällä kerätty aineisto saadaan järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 103.)

Sisällönanalyysissä olen ensiksi valinnut tarkasti rajatun, kapean ilmiön, jota olen lähtenyt aineistosta purkamaan. Laadullinen sisällönanalyysi voidaan vielä jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjattuun ja teorialähtöiseen analyysiin. Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi muodostuu teoriaohjaavasta analyysistä eli abduktiivisesta päättelystä. Siinä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Lähtökohdiltaan teoriaohjaava analyysi etenee kuten aineistolähtöinen analyysikin. Ero tulee siinä, miten abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, ilmiöstä jo tiedettynä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 117.) Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova. Ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 96–97.)

Aineistonkeruu tapahtui haastattelemalla kolmeatoista viranhaltijaa Lahden ja Tampereen kaupunkiorganisaatiosta. Tein harkinnanvaraisen otoksen ja valitsin haastateltavat asettamieni kriteereiden perusteella. Tutkimus koostuu kahdesta osasta, teoriakirjallisuudesta ja empiirisesti kerätystä aineistosta. Empiirisen aineiston muodostavat teemahaastattelut. Tarkastelen, miten kaupunkistrategian laadintaan on sisällytetty muutosvalmiuden ja itseuudistumisen tavoitteet toimintaympäristön muutoksia kohdattaessa.

1.4 Tutkielman rakenne

Johdantoluvussa kerrotaan tutkielman taustasta, tutkimusongelmasta ja -kysymyksistä sekä tutkimusmetodista. Lisäksi selvitetään kuinka ja millaisin menetelmin aineistoa on kerätty. Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu luvuista 2-4. Luvussa kaksi käsitellään organisaatiota systeeminä. Luku alkaa systeemiteoreettisella pohjustuksella, tämän jälkeen käsitellään kunnan suhdetta ja asemoimintia toimintaympäristöönsä ja toimintaympäristön kompleksisen luonteen ymmärtämistä. Lisäksi tehdään jaottelua kaaosteorian ja kompleksisuustutkimuksen välillä. Kompleksisuuteen ja systeemiteorioihin liittyy vahvasti itseorganisoituminen ja emergenssi.

Kolmas luku käsittelee organisaatiota itseuudistuvana systeeminä itseuudistumisen kapasiteettiin liittyvien teorioiden valossa. Dissipatiiviset systeemit, autopoieettiset systeemit, itseensä viittaavat systeemit ja kompleksiset systeemit antavat kattavan kuvan itseuudistumisen kapasiteetista. Luvut kaksi ja kolme toimivat strategiaviitekehystenä neljännelle luvulle. Luvussa neljä pureudutaan siihen, miten itseuudistumisen kapasiteetti ja kompleksinen toimintaympäristö vaikuttavat kunnan strategiseen ajatteluun. Lisäksi pohdin strategian ketteryyttä, muutosvalmiutta ja uudistumiskykyä. Luvun neljä viimeinen kappale sitoo teorian ja empirian toisiinsa elävän organisaation strategisten komponenttien avulla. Kappaleen on tarkoitus johdattaa kohti empiiristä tarkastelua.

Luvussa viisi pureudun varsinaisiin tutkimuskohteisiin eli Tampereen kaupungin ja Lahden kaupungin esimiesten ajatuksiin strategiatyöskentelystä ja kaupunkistrategina laadinnasta. Luvussa ei tehdä erottelua tai vertailua kaupunkien välillä, sillä merkittäviä eroavaisuuksia strategiatyöskentelyssä ei ollut. Viidennen luvun päällimmäisenä tarkoituksena on esitellä teemahaastattelujen kautta saatuja tuloksia. Luku kuusi on tutkielman viimeinen luku, jossa nivotaan teoria ja empiria yhteen sekä tehdään niiden perusteella loppupäätelmät.

2. TOIMINTAYMPÄRISTÖ KEHYKSENÄ

Toimintaympäristö asettaa kuntien strategiatyöskentelylle raamit, joiden puitteissa kunnilla on oma strateginen liikkumavaransa. Strategian laadinnassa on analysoitava ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö. Organisaation sisäinen ympäristö käsittää pääasiassa henkilöstöön ja sen johtamiseen liittyvät kysymykset. Ulkoisessa analyysissä huomio kiinnitetään toimintaympäristöön ja siinä mahdollisesti ilmeneviin tuleviin muutoksiin. Kuntien ulkoinen toimintaympäristö on jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa.

Toimintaympäristön tunteminen auttaa kuntia strategiatyössä, sillä strategian laatimisen yksi peruslähtökohta on käsitys ulkoisen toimintaympäristön tulevista muutoksista. Tulevaa kehitystä ei voida ennustaa, mutta sitä voidaan ennakoida. Toimintaympäristössä voidaan havaita muutostekijöitä, joihin liittyvä epävarmuus on suhteellisen pientä. Toisaalta suuri osa muutostekijöistä on sellaisia, joiden kehitykseen liittyy erittäin suuria epävarmuustekijöitä. Tämän lisäksi toimintaympäristö on täynnä niin sanottuja heikkoja signaaleja. Osa muutoksista on nopeita, osa tapahtuu hitaammin ja kehitystä ohjaavat aikaisemmin syntyneet rakenteet.

Tarkastelen seuraavissa ala-luvuissa systeemiteorioita, mikä tuo uudenlaista näkökulmaa kunnallistutkimukseen. Kun organisaatiota tarkastellaan systeeminä, voidaan sen suhdetta toimintaympäristöön tarkastella monista eri näkökulmista. Lisäksi systeemiteoreettinen näkökulma avaa pelikentän niin kaaosteoriaan kuin kompleksisuustieteisiin. Kompleksisuustieteet taas antavat pohjan lähteä tarkastelemaan itseuudistumisen kapasiteettia luvussa kolme.

2.1 Organisaatio systeemiteorioiden valossa

Systeemiteorian katsotaan saaneen alkunsa 1920-luvulla luonnontieteistä, josta se on myöhemmin levinnyt yhteiskuntatieteiden alueelle. Ludwig von Bertalanffyn (1956) yleistä systeemiteoriaa (General Systems Theory) pidetään klassikkona, joka on muovannut käsitystämme organisaatioiden toiminnasta ja tuonut holistista lähestymistapaa organisaatiotutkimukseen. Systeemiteoria on lähestymistapa, jonka avulla sosiaalisten järjestelmien toimintaa ja rakennetta voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. Se voidaan määritellä joukoksi malleja, periaatteita ja lainalaisuuksia, joita käytetään erilaisten systeemien suunnitteluun ja ohjaukseen. (Bertalanffy 2006, 32–33.) Systeemiteorian mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, joita rakennetaan tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Laurila 2010, 237).

Yleisen käsityksen mukaan systeemillä tarkoitetaan osista ja niiden välisistä suhteista muodostuvaa ja ympäristöstään rajautuvaa järjestelmää. Systeemit jaetaan tyypillisesti suljettuihin ja avoimiin systeemeihin sen perusteella, millainen vuorovaikutus niillä on ympäristönsä kanssa. Avoin systeemi kommunikoi ympäristönsä kanssa elävän organismin tavoin ja se voi valita erilaisia kehityspolkuja ja ennakoimattomia vaihtoehtoja. Suljettu systeemi sen sijaan ei ole vuorovaikutussuhteessa ympäristöönsä ja systeemin tulevaisuus nähdään ennalta määrättyinä. Systeemi voidaan myös määrittellä pysyväksi eli staattiseksi tai muuttuvaksi eli dynaamiseksi. Ihmisten vuorovaikutukseen perustuvia sosiaalisia systeemejä, kuten esimerkiksi kuntia, pidetään dynaamisina, sillä niillä ei ole pysyviä suljettuja rajoja. (Jalonen 2007, 26.)

Tänä päivänä organisaatio voidaankin ymmärtää usein systeeminä, joka pohjautuu systeemiajatteluun. Systeemin yleisenä ominaisuutena voidaan pitää hakeutumista kohti tasapainotilaa. Erilaiset poikkeamat tasapainosta aktivoivat systeemin, joka pyrkii takaisin tasapainotilaan. (Lindell 2011, 58.) Niklass Luhmann jaottelee systeemit koneisiin, organismeihin, sosiaalisiin systeemeihin ja psyykkisiin systeemeihin. Sosiaaliset systeemit hän jaottelee vielä vuorovaikutukseen, organisaatioihin ja yhteisöihin. (Luhmann 2, 1995.) Organisaatioita, kuten kuntia, voidaan pitää elävinä systeemeinä, jotka jatkuvasti uudistavat itseään.

Yleisen systeemiteorian perustaja itävaltalainen biologi Ludwig von Bertalanffy kehitti systeemitutkimusta fysiikan ulkopuolella. Bertalanffyn teoria keskittyi avoimiin systeemeihin ja perustui aluksi orgaaniseen biologiaan, mutta laajeni myöhemmin yleiseksi systeemiteoriaksi. Ludwig von Bertalanffy kiteyttää systeemiteorian ytimen: Termodynaamisten avointen systeemien ominaislaatu on se, että ne ryhtyvät vaihtosuhteisiin eli riippuvuuteen ympäristöstä syötteen ja tuotoksen kautta, mutta kykenevät silti rakenteellisella itsesäätelyllä takaamaan autonomiansa. Teorian perusajatuksen mukaan systeemit nähdään avoimina ja elävinä organismeina, jotka kommunikoiivat ympäristönsä kanssa. Bertalanffy perusti siis tälle ajatukselle sen, mitä siitä lähtien on kutsuttu yleiseksi systeemiteoriaksi. (Stähle 2004, 224.)

Uudet systeemiteoriat kehittyivät kolmeksi erilaiseksi koulukunnaksi:

- Yleinen systeemiteoria, jonka perustaja oli biologi Ludwig von Bertalanffy. Teorian perusajatuksen mukaan systeemit nähdään avoimina ja elävinä organismeina, jotka kommunikoiivat ympäristönsä kanssa. Systeemi ei lepää koskaan ja pysyy yllä vain jatkuvan liikkeen voimasta. Palautesykli tuottavat systeemiin informaatiota, jonka ansiosta systeemi voi valita

erilaisia kehityspolkuja ja ennakoimattomia vaihtoehtoja. Systeemi pyrkii tasapainoon ja pysyy vakaana kokonaisuutena.

- Kybernetiikka, jonka kehittäjä oli matemaatikko Norbert Wiener. Hänen mukaansa kybernetiikka kuvasi tieteitä, jotka käsittelevät koneiden ja organismien kontrollointia kommunikation ja palautteen avulla. Kyberneettinen systeemi on sulkeutunut suhteessa ympäristöönsä eli se ei vaihda energiaa tai ainetta sen kanssa.
- Dynaamiset systeemit, jonka kehittivät insinöörit. He olivat kiinnostuneita taloustieteistä ja teollisuusjohtamisen ongelmista. Dynaamisissa systeemeissä matemaattiset mallit rakennetaan sen mukaan miten systeemi muuttuu ajan myötä. Yksi erottava ominaisuus kahdesta muusta systeemiteoriasta on sen myöntäminen, että systeemi ei välttämättä tavoittele tasapainoon siirtymistä. Systeemi ei näin ole enää itseään säätelevä vaan se on itseensä vaikuttava: se saattaa olla omavarainen ja itsestään jatkuva tai tuhoutua itsestään.

(Stacey 2011, 55.)

Systeemiteoreettisista lähtökohdista käsin organisaatioita on kuvattu biologisin termein elävinä organismeina, jotka saavat ulkoisesta toimintaympäristöstään tuotantopanoksina energiaa, materiaaleja ja informaatiota muuttaen ne sisäisten prosessiensa kautta tuotoksiksi takaisin toimintaympäristöönsä (Laurila 2010, 247). Yhteistä systeemiteoreettisille organisaatiomalleille on kuitenkin se, että niissä tarkastellaan organisaatiota ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana avoimena järjestelmänä. Organisaatio nähdään kokonaisuutena, joka muodostuu useista toisiinsa vaikuttavista osajärjestelmistä (Morgan 2006, 39). Organisaatiot avoimina järjestelminä sopeutuvat ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin sisäisiä osajärjestelmiään uudistamalla. Muutokset yhdessä organisaation osassa voivat aiheuttaa muutoksen edelleen myös muissa organisaation osissa.

Syntyi uusi systeemiparadigma, joka keskittyi systeemien kaoottiseen ja ennakoimattomaan käyttäytymiseen ja systeemien sisäiseen dynamiikkaan. Uudelle näkökulmalle on pääosin kolme lähdettä: 1.) kompleksisuus- ja kaaostutkimus, 2.) Prigoginen itseorganisoituvat systeemit, 3.) Maturanan ja Varelan autopoieettiset systeemit biologian näkökulmasta, jota Luhmann on soveltanut sosiaaliin systeemeihin. Kaaos- ja kompleksisuustutkimus muodostavat kumpikin omat tieteenalansa, mutta ne käsittelevät systeemiteorioiden näkökulmasta paljon yhteneviä alueita: systeemien sisäistä dynamiikkaa ja sisältäpäin tapahtuvaa muutosta. Kaaosteoriat korostavat satunnaisuusnäkökulmaa ja pysyviä lainalaisuuksia, kun taas kompleksisuustutkimus puolestaan korostaa enemmän systeemin sisältäpäin tapahtuvaan muutokseen liittyviä ominaisuuksia. (Stähle 2004, 226.)

Kaaos- ja kompleksisuustutkimus tuottivat kolme perustavanlaatuaista muutosta aiempiin systeemi-paradigmoihin. Ensinnäkin yleinen käsitys systeemistä muuttui. Aikaisemmin näkökulma oli ollut tasapainossa, pysyvyydessä ja jatkuvuudessa. Uuden ajattelun myötä näkökulma siirrettiin epätasapainoon, epäjatkuvuuteen ja muutokseen. Systeemin olemassaolon perusedellytys ei ollut enää tasapainon ylläpito. Kaaos alettiin nähdä kehityksen perusedellytyksenä. Toisekseen käsitys systeemiin vaikuttamisesta muuttui. Tavoitteena ei ollut enää kontrolloida systeemiä, vaan sen sijaan systeemiä voitiin ymmärtää ja siihen voitiin vaikuttaa vain sisältä päin, systeemiin osallistumisen eli interaktion keinoin. Tutkimusintressi ja pääpaino muuttuivat. Ennen etsittiin yleisiä lainalaisuuksia ja symmetristä käyttäytymistä. Nyt tahdottiin ymmärtää muutoksen luonnetta, kehittymistä ja radikaaleja uusiutumisprosesseja ilmiöinä. (Stähle 2004, 227.)

Systeemeitä perinteisesti kuvaillaan kokoelmaksi osia, jotka ovat toisiinsa yhteydessä tai liittyvät toisiinsa, ja jotka ovat myös kytköksissä toimintaympäristöönsä. Sosiaaliset systeemit, kuten organisaatiot, ovat periaatteessa avoimia, joka tarkoittaa, että ne vaihtavat informaatiota ympäristönsä kanssa. (Jalonen 2007, 2.) Jos organisaatiot nähdään kompleksisina kehittyvinä systeeminä, niin ajattelutapamme strategiasta ja johtamisesta muuttuu. Muuttuneen näkökulman myötä tulee tarve toimia erilailla, mikä voi johtaa erilaisiin toimintatapoihin. Uudenlaiset suhtautumis- ja lähestymistavat työskentelyyn voivat hyvinkin toimia edellytyksinä uusille organisaatiomalleille. Kompleksisuusteorioiden avulla voidaan tarjota erilaisen tavan ajatella organisaatioita. Ne voivat mahdollisesti muuttaa strategista ajattelua ja suhtautumistamme uusien organisaatiomuotoihin - eli rakenteeseen, kulttuuriin ja infrastruktuurin järjestämiseen. (Mitleton-Kelly 2003, 1-2.)

Siirtymää suljetuista systeemeistä avoimiin ja dynaamisiin systeemeihin voidaan kuvata esimerkiksi Morganin (2006) esittämien organisaatiometaforien avulla. Organisaatio koneena -metafora kuvaa organisaatiota, joka on suunniteltu konemaisesti toimivaksi. Koneen odotetaan käyttäytyvän deterministisesti ja ennustettavasti. Konemetafora kytkeytyy byrokratioiden syntyyn 1700- ja 1800-lukujen taitteessa teollistumisen aikaan. Tuolloin syntyneen uuden teknologian tehokkuus ja käyttöönotto perustui ihmisten mekanisoinnissa, ja organisaatiot, joiden tuotanto oli koneistettua, alkoivat muistuttaa myös itse yhä enemmän koneita. (Morgan 2006, 15–16.)

Systeemiajattelun mukaisesti organisaatio on mekaaninen ja konemainen, kun sillä on selkeä hierarkia, määritellyt tehtäväkuvat, koottu tietovaranto sekä ylhäältä alas kulkevat hallitut informaatiovirrat. Mekaanisessa ympäristössä tieto otetaan annettuna ja siellä vahvistetaan vain staattisia ole-

massa olevia rutiineja. Tieto, jota tässä ympäristössä käytetään, on tarkasti dokumentoitua, kirjattua tai koodattua. Kiinnostus tietoa kohtaan määräytyy sen käytettävyyden näkökulmasta. Tavoitteena on saada tietoa sovellettua nopeasti ja sen on oltava mahdollisimman yksiselitteistä ilman moninaisten tulkintojen mahdollisuutta. Voisi ajatella, ettei uudistumiskyvyllä ole mitään tekemistä mekaanisen tieto- ja toimintaympäristön kanssa. Kuitenkin mekaaninen toimintaympäristö staattisine rutiineineen pitää jatkuvuutta yllä silloinkin, kun kunta on joiltain osin suurten muutosten kourissa. Uudistumiskykyä tarvitaan mekaanisessa ympäristössä korjaaviin toimenpiteisiin. Uudistumiskyky tässä ympäristössä merkitsee ylläpitävää voimaa. Uudistumiskykyä tarvitaan, mutta se on enemmän uusimista kuin varsinaista uudistumista. Toisaalta mekaaninen ympäristö luo siis jatkuvuutta, mutta toisaalta se sisältää jäykkyydessään halvaantumisen uhan. Kaikesta huolimatta mekaaninen toimintaympäristö muodostaa hyvän vastavoiman ulkoapäin tuleville jatkuville muutostarpeille. (Stähle, Kyläheiko, Sandström & Virkkunen 2002, 92.)

Organisaatio elävänä organismina -metaforan myötä katseet kääntyivät ihmisiin organisaatioiden resurssina ja avoimuuteen toimintaympäristön suhteen. Samoin kuin elävät organismit, tietäntyyppiset organisaatiot sopeutuvat paremmin tietynlaisten ympäristöjen erityisiin vaatimuksiin: esimerkiksi konemaisesti toimivat organisaatiot sopeutuvat paremmin vakaisiin ja suojattuihin ympäristöihin, kun taas dynaamisemmat organisaatiot ovat tehokkaampia kilpailua ja nopeaa muutosta suosivissa ympäristöissä. (Morgan 2006, 33.)

Sopeutuvana eli orgaanisena rakenteena organisaatio sopii maltillisesti muuttuvaan toimintaympäristöön. Orgaaninen järjestelmä on aina avoin systeemi, joka ylläpitää itseään jatkuvien informaatiotvirtojen ja palautesysteemin avulla: se tarvitsee informaatiota ulkopuoleltaan (input), se prosessoi informaatiota sisäisesti (through put) ja soveltaa sitä uusina tuotoksina (output). Jos tämä informaatiotvirta häiriintyy, systeemi menettää toimintakykynsä. Uudistumiskyky orgaanisessa toimintaympäristössä tarkoittaa jatkuvaa, asteittaista kehitystä ja toiminnan sopeuttamista ulkoapäin tuleviin haasteisiin. (Stähle ym., 2002, 93.)

1. Informaatio ulkopuolelta (*input*)

Kehittämisen perusehto on tieto, jota toimiville yksiköille tulee sen ulkopuolelta. Niiden on saatava tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, markkinoiden muutoksista, oman toiminnan tuloksista jne. Jos informaatiota ei saada tarpeeksi ulkoa, edellytyksiä toiminnan kehittämiseksi ei ole.

2. Informaation käsittely (through put)

Tämä tarkoittaa ulkoa tulleen informaation tulkintaa, eli kokemuksellisen tiedon liittämistä saatuihin faktoihin ja yhteisen ymmärryksen muodostamista keskustelun pohjalta.

3. Tuotos (output)

Informaation käsittelyn tuloksena päädytään joihinkin johtopäätöksiin, jotka toteutetaan käytännössä. Jos tiedon käsittelijöillä ei ole valtaa toteuttaa päätöksiään, koko prosessi on turha. Silloin edellytykset uudistumiselle puuttuvat. (Stähle ym., 2002, 93–94.)

Viimeisessä Morganin esittämässä organisaatio epävakaana ja muuttuvana systeeminä -metaforassa korostuu toimintaympäristön ja organisaation sisäisen todellisuuden jatkuva muutos. Morganin mukaan organisaation tulee kääntää voimavaroikseen muutosta generoivat kompleksisuus, satunnaisuus ja diversiteetti. Näin monimutkaisuuden elementeistä tulee muutoksen voimavaroja eli resursseja. Epävakaassa organisaatiossa pienet muutokset voivat aiheuttaa ketjureaktioita, jotka voivat lopulta johtaa koko systeemin muuntumiseen toisenlaiseksi. Siksi epävakaana organisaatio on aivan eri tavalla hallittavissa kuin kone tai elävä organismi, jotka pysyvät suhteellisen vakaina, kunhan sisäinen rakenne tai suhde ympäristöön säilyvät tasapainossa. Epävakaassa organisaatiossa jatkuvaa muutosta ei voi paeta ikuisesti, vaan kriittisiksi tekijöiksi nousevat muutoksen tunnistaminen ja hallitseminen. (Morgan 2006, 263–270.)

Dynaaminen rakenne ja innovatiivinen tietoympäristö ovat osa epävakaata ja muuttuvaa systeemiä. Dynaaminen organisaatiomuoto perustuu verkostoitumiseen, jatkuvaan uudistumiseen sekä kumppanuussuhteisiin monen eri alan toimijoiden kanssa. Mekaaniset ja orgaaniset organisaatiot ovat hitaita kilpailemaan toimintaympäristössä, jossa nopealiikkeisyys ja joustavuus ovat valtteja. Dynaaminen ympäristö perustuu verkostomaiseen rakenteeseen, informaation runsauteen, ristiriitoihin sekä potentiaalisen tiedon tunnistamiseen ja käsittelyyn: esimerkiksi heikkojen signaalien havaitsemiseen, vahvistamiseen ja jalostamiseen. (Stähle ym., 2002, 92.)

Systeemiajattelun paradigman mukaan dynaamisten systeemien ominaisuuksia ovat epätasapaino, kompleksisuus ja kaoottisuus. Niiden tutkimusintressinä on itseorganisoituminen, itseuudistuminen ja systeemien sisäinen dynamiikka. Dynaamisten systeemien tavoitteena on systeemin oman dynamiikan ymmärtäminen ja hyödyntäminen, radikaali muutos sekä innovaatio. (Kostiainen 2007, 4.)

Taulukko 1. Systeemiajattelun paradigmat (Stähle, Pöyhönen & Stähle 2003, 41).

Paradigma	I Suljetut systeemit – mekaaninen	II Avoimet systeemit – orgaaninen	III Dynaamiset systeemit – kompleksinen
Luonteenpiirteet			
<i>Teoreettinen alkuperä</i>	Newton, klassinen fyysiikka	Von Bertalanffyn yleinen systeemiteoria	Kaaosteoria, kompleksisuustutkimus, itseuudistumisen kapasiteetti
<i>Tutkimusintressi</i>	Periaatteet, säännönmukaisuudet, lainalaisuudet	Palauteprosessit, muutokset, adaptoituminen	Spontaani organisoituminen, jatkuva itsensä tuottaminen ja itseaiheutettu muutos
<i>Tavoite</i>	Ennustus, kontrollointi, suojelevuus, kustannussäästöt, tehokkuus	Ohjaus, ylläpito, maltillinen kehitys	Systeemin oman dynamiikan ymmärtäminen ja hyödyntäminen, radikaali muutos, innovaatio, jatkuva uusiutuminen
Systeemi			
<i>Ominaisuus</i>	Suljettu, staattinen, deterministinen, mekaaninen	Avoim, tasapainoinen, itseohjautuva, elävä	Kontrolloimaton, emergentti, itseorganisoituva, itseään tuottava, kompleksinen, kaoottinen
<i>Tarkoitus</i>	Tehokas sääntöihin perustuvaa toimintaa, suoraviivaisuus	Itseohjautuva, tavoittelee pysyvyyttä ja tasapainoa, suoraviivaisuus tai jaksottaisuus	Jatkuva itseuudistuminen ja itsensä tuottaminen, epälineaarisuus
<i>Tila</i>	Staatinen, pysyvä, ylläpitävä	Lähellä tasapainoa	Kaukana tasapainosta
Toimintaympäristö			
<i>Ominaisuus</i>	Ei ole olemassa	Syy-seuraussuhteinen tapahtumaketju, joka vaikuttaa systeemiin	Luo systeemiin itseensä viittaamista
<i>Rajat</i>	Suljettu	Avoim	Avoim ja/tai suljettu
<i>Suhde</i>	Systeemi itsenäisenä, muista riippumattomana kokonaisuutena	Sopeutuminen ympäristöön, avoin vuorovaikutus ympäristöön, riippuvuus	Systeemi ylläpitää identiteettiään erottautumalla muista ja on itseään tuottava. Systeemin kapasiteetti muutokseen on suurempi, kuin ympäristön kapasiteetti
Näkökulma muutokseen			
<i>Muutoksen tehtävä</i>	Katastrofaalinen	Hetkellinen häiriötila	Välttämätön
<i>Alkuperä</i>	Ei muutosta	Ympäristö, sopeutumisen ympäristöön	Entropia/epäjärjestys, vaihtelevuus, jatkuva itsetuottamisen prosessi
<i>Muutostahti</i>	Hidas	Maltillinen, jatkuva	Yhtäkkinen, bifurkatiivinen
<i>Merkitsee tiedon luomisessa</i>	Riistää olemassa olevan tiedon	Informaatio ympäristöstä prosessoidaan sisäiseksi tiedoksi	Itseensä viittaamisen tulkitseminen ympäristöstä/systeemistä, heikkojen signaalien toistuvuus

Tässä tutkimuksessa keskitytään kolmannen paradigman systeemeihin (Taulukko 1). Kaaos- ja kompleksisuustutkimus muodostavat kumpikin oman tieteenalansa, mutta ne käsittelevät systeemi-teorian näkökulmasta myös paljon yhteneviä alueita: systeemien sisäistä dynamiikkaa ja sisältäpäin tapahtuvaa muutosta. Kaaosteoriat korostavat satunnaisuusnäkökulmaa ja pysyviä kontrolloimattomia lainalaisuuksia, kun kompleksisuustutkimus sen sijaan korostaa enemmän systeemin sisältäpäin tapahtuvaan muutokseen liittyviä ominaisuuksia. (Stähle 2004, 226–228.) Systeemien itseuudistuminen, itseorganisoituminen, muutosvalmius ja ennakointi ovat tutkimuksessa erityisen kiinnostuksen kohteena. Tarkastelussa ovat systeemin sisäisen dynamiikan ominaisuudet ja periaatteet, joita voidaan soveltaa organisaatiossa, ja tämän tutkimuksen osalta tapauskohteena olevissa kunnissa.

Dynaaminen tieto- ja toimintaympäristö on äärimmäisen kompleksinen ja sitä on vaikea kontrolloida. Siinä tietotulva on valtava, muutokset ovat nopeita ja heilahtelut suuria. Suuri osa käsiteltävästä tietoa-aineesta on keskenään ristiriitaista, joten organisaation on kestävä paljon ristiriitoja – myös intressiristiriitoja ja perusteltujen näkökulmien erilaisuutta. Dynaamisessa ympäristössä tehdään paljon niin sanottua turhaa työtä eli ideointia. Dynaaminen tieto- ja toimintaympäristö toimii tehokkaasti täysin vastakkaisilla periaatteilla kuin mekaaninen ympäristö. Silti voidaan sanoa että molempia tarvitaan. Ilman mekaanista ja orgaanista tietoympäristöäkin dynaamisessa ympäristössä kyetään tuottamaan uusia ideoita ja käynnistämään alati uusia hankkeita. (Stähle ym., 2002, 92.)

Kolmas paradigma keskittyy epälineaariseen ja ennustamattomaan käyttäytymiseen systeemeissä. Sen päätarkoituksena on se, miten systeemi käyttää hyödyksi äärimmäistä epävakaisuutta, kaaosta ja vaikeasti hallittavaa kompleksisuutta, saadakseen dynaamista vakautta. (Stähle ym. 2003, 37.) Tämä kolmannen paradigman systeemi koostuu tutkimuksessani seuraavista osista: 1) Kaaosteoriasta, 2) Kompleksisuustutkimuksesta, 3) Itseorganisoituvista systeemeistä Prigoginen mukaan, 4) Autopoieettisista systeemeistä Maturanan ja Varelan mukaan, 5) Luhamannin itseensä viittaavista systeemeistä ja 6) Kauffmannin evoluutiobiologiasta. Kohdat 3-6 muodostavat kokonaisvaltaisen kuvan itseuudistumisen kapasiteetista.

Dynaamisten systeemien paradigma paljastaa systeemien äärimmäisen kompleksisuuden ja kaoottisen, epätasapainoisen tilan merkityksen. Se korostaa systeemien kapasiteettia spontaaniin uudistumiseen ja kykyä itseaiheutettuun muutokseen. (Stähle 1998, 43.) Olen tutkimuksessani tietoinen siitä, että kaaosteoria ja kompleksisuustutkimus eivät ole missään nimessä sisäisesti homogeenistä

tutkimuskenttää, ja itseuudistumisen kapasiteetti menee osittain päällekkäin sekä kaaosteorian että kompleksisuustutkimuksen kanssa.

Morgan on kritisoinut systeemiteoriaa siitä, että organisaation suhde ympäristöönsä nähdään liiankin konkreettisenä. Toisin kuin elävien organismien luonnollinen elinympäristö on käsin kosketeltavissa ja objektiivista, ovat organisaatiot toimintaympäristöineen ainakin jossakin määrin sosiaalisesti rakentuneet. Organisaatiot ovat luonteeltaan paljon abstraktimpia kuin organismit, vaikka sisältävät myös materiaalisia ominaisuuksia. (Morgan 2006, 69.)

Systeemitutkimuksessa kompleksisuusajattelu on merkinnyt painopisteen siirtymistä tasapainosta epätasapainoon ja pysyvyydestä muutokseen. Tasapainon sijaan kaaos, tai tarkemmin kaaoksen reunalla oleminen, nähdään systeemin kehittymisen ja muutoksen perusedellytyksenä. (Stähle 2004, 39.)

Dynaamisen näkökulman syntymistä systeemeihin liitetään usein Edward Lorenziin, meteorologiin, joka lähestyi systeemejä turbulenssin ja kaaoksen näkökulmasta. Tutkiessaan ilmastomuutoksia hän huomasi, että pienet muutokset systeemin yksittäisessä osassa voivat johtaa täydennettyihin tuloksiin sen muissa osissa. Lorenz myös huomasi, että jotkut systeemit, kuten sääsystemi, ovat jatkuvasti kaoottisia. On äärimmäisen tärkeää ymmärtää, että tieteellisessä tarkastelussa käsitteellä kaaos on täysin erilainen tarkoitus kuin maallikon käytössä: kaaos tarkoittaa monimutkaista käyttäytymistä joka näyttäytyy satunnaisena, mutta järjestystä ja lakien hallittavuus. Kaaos on siis ennustamatonta, mutta determinististä. (Stähle ym. 2003, 37–38.)

Eräs mielenkiintoinen näkökulma on ymmärtää organisaatio systeemittömänä. Systeemittömyydellä ei tarkoiteta, ettei organisaatiossa olisi systeemejä laisinkaan, vaan että itse organisaatio ymmärrettään systeemin sijaan kompleksisena vuorovaikutusprosessina. Ymmärrettäessä organisaatio kompleksis-responsiivisena (CRPR) vuorovaikutusprosessina, nousevat yksilöt ja yksilöiden väliset vuorovaikutukset organisaatiossa toiminnan keskiöön suunnittelusysteemien sijaan. Kompleksis-responsiivisen vuorovaikutusprosessin näkökulmassa organisaatioita ei jaeta tasoihin, kuten systeemijattelussa. (Lindell 2011, 59). Systeemijattelu on keino ymmärtää ilmiöitä ja tapahtumia kokonaisuuksina, niiden ominaisuuksina sekä niiden välisinä suhteina

2.2 Kunnan suhde ulkoiseen toimintaympäristöön

Yleinen periaate systeemiteorialle on se, että systeemi ja ulkoinen ympäristö tulee erottaa toisistaan (Luhmann 1995, 16). Kunnan toimintaympäristön tarkkailu ja analysointi ovat keskeisimpiä strategisen suunnittelun lähtökohtia. Ulkoisen toimintaympäristön analysointi tuo esille nykytilannetta ja tulevia muutoksia kuvaavia asioita, jotka on syytä ottaa huomioon tavoitteita mietittäessä. Strategisessa suunnittelussa kuntaa tarkastellaan osana muuttuvaa toimintaympäristöä sekä arvioidaan tulevan toiminnan tarvetta ja sisältöä tästä lähtökohdasta. Kunnan toimintaympäristö on strategisessa suunnittelussa ymmärrettävä laajana käsitteenä, joka alkaa kunnan lähiympäristöstä, mutta ulottuu kansainväliselle tasolle saakka. Strategiatyöskentelyssä kunta valmistautuu kohtaamaan entistä vaikeammin ennustettavissa olevan tulevaisuuden ja pyrkii toimimaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 8.)

Kuntien toimintaympäristön luonne ja muutosvoima ovat sidoksissa toisiinsa. Toimintaympäristön ollessa ennakoitavissa oleva, jatkuva ja vakaa, on muutosintensiiviteetti vähäistä. Toimintaympäristön luonne voi olla myös dynaaminen ja jatkuva, jolloin muutosintensiiviteetti kasvaa. Kaikkein korkein muutosintensiiviteetti on silloin, jos toimintaympäristö on turbulenti, epävakaa ja epäjatkuva. Usein on niin, että mitä kauemmaksi menneisyyttä muistellaan, sitä vakaammilta tilanteet tuntuvat. Sen sijaan mitä pidemmälle tulevaisuuteen katsotaan, sitä epävarmemmaksi ja turbulentimmaksi se koetaan. Epävakaa ja turbulenti toimintaympäristössä tulevaisuuksien lukeminen vaikeutuu. (Santalainen & Huttunen 1997, 50–51.)

Kuntien kansainvälinen ja kotimainen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä vaikuttaa kuntien toimintaan. Kuntarakenteeseen kohdistuvat ulkoiset ja sisäiset paineet vievät kunnissa muutosta eteenpäin. Kuntarakenteen muutoksen lähtökohtana on tunnistaa muutostekijät, jotka luovat paineita kuntien toiminnan uudistamiselle. Kansainvälisessä mittakaavassa suurin muutostekijä on globalisaatiokehitys ja maailmantalouden yhdentymisen. (Sahrman 2008, 7.) Suomen tasolla taas keskeisenä muutoksiin vaikuttavana tekijänä voidaan mainita väestön ikääntyminen ja muuttoliike (Haveri & Stenvall 2009, 226). Näiden vuoksi Suomen alue- ja hallintorakenne sekä kuntien palvelurakenne muuttuvat, kuntien ja alueiden kehitys eriytyy ja kuntien asema palvelujen järjestäjänä muuttuu. Kunnat ja alueet erilaistuvat ja työelämässä sekä osaamistarpeissa tapahtuu suuria muutoksia. Jatkuvasti on pystyttävä tunnistamaan muutossignaaleita, uudistuttava ja luotava joustavia rakenteita, jotta pystytään vastaamaan muutokseen. (Vakkuri 2009, 125.)

Globalisaation myötä kuntien varautuminen erilaisiin ja yllättäviin muutoksiin kasvaa (Bruun & Kirvelä 2006, 4). Yritykset, pääoma ja tuotanto kasautuvat sinne, missä niillä on parhaat mahdollisuudet tuottavaan toimintaan. Kunnat alkavat kilpailla entistä enemmän yritysten sijoittumisesta. Uudet nousevat elinkeinoelämän alat ja työpaikat syntyvät eri paikkoihin kuin mistä niitä katoaa. (Bruun 2009, 23.) Yhden tai kahden elinkeinorakenteen kunnat eivät enää pärjää kansainvälistyvässä kilpailussa. Yksipuolisen elinkeinorakenteen kunnissa ei useinkaan ole kehittämisen perinnettä ja toimivia kehittämisorganisaatioita. Näin uudistuminen ja muutoksen aikaan saaminen on vaikeaa. Loppupeleissä globalisoitumiseen liittyy kuntien ja alueiden eriarvoistumista ja erilaistumista. Voittajien ja häviäjien välinen ero kasvaa entisestään. (Bruun & Kirvelä 2006, 15.)

Kuntien ja alueiden erilaistuminen on globalisaation ohella toinen merkittävä kuntien toimintaympäristössä tapahtuva muutos (Sahrman 2008, 9). Erityisesti väestökasvun ja ikääntymisen jakautuminen epätasaisesti kuntien välillä lisää eriarvoistumista (Majoinen, Houni & Kivelä 2001, 12). Väestön ikärakenteen myötä kunnat joutuvat väestön vanhetessa suuntaamaan tehtäviään uudelleen. Väestön palvelutarve muuttuu ja ikärakenteen kehityksessä on suuria alueellisia eroja. Ikääntymisen vaikuttaa kuntien työvoiman tarjontaan, kuntien palvelurakenteisiin sekä julkisiin menoihin. Merkittävä alueellista väestökehitystä muovaava tekijä on myös muuttoliike. (Majoinen ym. 2001, 4-5.)

Yksi keino tarkastella kunnan ja toimintaympäristön välistä suhdetta on Solipsismi. Solipsismi voidaan määrittellä äärimmilleen viedyksi subjektiiviseksi idealismiksi, jossa havainnoiva yksikkö eli tässä tapauksessa kunta on ehdottoman riippumaton ulkomaailmaista. Vain havainnoitsijan näkemys määrittää sen, mitä on olemassa. Solipsismi kieltää ulkomaailman merkityksen minän olemassaolon kannalta. Tarvetta tai mahdollisuuksia ulkoisen huomioimiselle ja siihen mukautumiselle ei ole, vaan omat arvot ja näkemys ovat riittäviä kriteereitä kaikelle toiminnalle. Subjektiivisen tiedon merkitys korostuu, ja ulkopuolisesta maailmasta tuleva tieto on epäolennaista. Kunnalle riittää oman tiedon tila, eivätkä ulkoiset seikat pysty sitä muuttamaan. (Isomäki 2004, 271–272.)

Solipsismissä ainoastaan oma sisäsyntyinen tarve voi aiheuttaa tiedon muutoksia. Eristäytyminen ja ainoastaan oman tietopääoman arvottaminen estävät reagoinnin ympäristön mahdollisiin vaihteluihin. Solipsisessä systeemissä muutos on siis hyvin vaikeaa ja se on oikeastaan mahdollinen vain, jos yksikkö itse kokee siihen olevan sisäsyntyistä tarvetta. (Isomäki 2004, 270–273.) Esimerkiksi kunta ei näe tarvetta reagoida toimintaympäristön muutostilanteisiin ja uusiin ilmiöihin, koska se pitää

omaa sisäsyntyistä tilaansa luotettavampana kuin ulkopuolelta tulevaa tietoa. Selvää on se, että kunta ei voi toimia solipsismin periaatteiden mukaisesti, jossa se kieltää ulkopuolisen maailmankuvan ja sen merkityksen. Kunta on riippuvainen toimintaympäristöstään ja joutuu ennakoimaan, reagoimaan ja sopeutumaan sen aiheuttamiin muutoksiin. Oikeastaan kunnat usein toimivatkin sillä periaatteella, että toimintaympäristö asettaa ehdot, ja kunta toimii ehtojen mukaisesti.

Hyvä esimerkki solipsismista voisi olla ”suljettu” kunta, jossa vaikuttaa vahva ja omintakeinen poliittinen järjestelmä. Tällainen kunta määrittelee identiteettinsä ja sääntönsä sisäsyntyisesti ja kieltää ulkopuolisen maailmankuvan ja sen merkityksen. Kunnan oma identiteetti ja tieto perustuvat vain ja ainoastaan sen itse laatimille käytännöille, säännöille ja tiedolle. Solipsistisen järjestelmänsä ansios- ta kunnan kehittämät totuudet ovat tosia huolimatta siitä, mitä muu maailma niistä ajattelee, ja ky- seisen kunnan näkemyksen mukaan ulkopuoliset arviot kunnan tilasta ovat harhaa. Havainnoiva yksikkö eli kunta kieltää kaiken ulkopuolisen maailman ja tiedon, eikä anna niiden vaikuttaa omaan sisäiseen maailmaansa. Solipsismi on eräänlainen variaatio suljetun ja avoimen organisaation vä- lillä. (Isomäki 2004, 273–274.)

Toinen hieman erilainen näkökulma kunnan ja toimintaympäristön välisen suhteen tarkasteluun on representationismi. Sen mukaan havainnoiva yksikkö on kuin tyhjä taulu ilman mitään aiempaa kokemusta tai identiteettiä, joka vaikuttaisi sen omaksuman tiedon sisältöön, validointiin ja siitä aiheuttavaan reaktioon. Tieto perustuu vain sen hetkiseen mentaaliseen malliin kohteesta, ilman varmuutta kohteen todellisesta olemuksesta tai sen merkityksestä itselle. Näin ollen kokemuksella ei ole merkitystä, sillä havainnoijalle ei muodostuisi lainkaan muistiin perustuvaa hiljaista tietoa, vaan jokainen ulkoa tuleva tieto saisi merkityksensä sen mukaan, millaisena representaationa havainnoija sen mieltää havainnointihetkellä. (Maula 2006, 62–63.) Representationismi on siis jatkuvaa aisti- mista, joka ei kuitenkaan johda mihinkään pysyvään muistin puuttuessa. Representaatiot jäävät ir- rallisiksi reaktioiksi ympäristöön havainnoijan häilyvän identiteetin vuoksi. Representationistisella yksiköllä ei ole itseensä viittaamisen kykyä. (Isomäki 2004, 274–276.)

Representationismista näkemystä kuntakontekstiin voisi soveltaa niin, että identiteetiltään heikosti kehittynyt kunta ottaa kyllä vaikutteita muusta maailmasta, mutta ei osaa suhteuttaa niitä ja niiden merkitystä omaan elämäänsä sopiviksi identiteettinsä häilyvyyden vuoksi. Puhdasta representatio- nismia on mahdotonta esiintyä arkielämässä, sillä se vaatisi kunnalta jonkinlaista muistin nollaan- tumista ja identiteetin jatkuvaa uudelleenrakentamista.

Kontingenssiteoriassa ympäristön vaikutus nähdään ratkaisevana tekijänä organisaation menestymisen kannalta. Paras tapa organisoida toiminta riippuu siitä ympäristöstä, missä toimitaan. Kontingenssiteoriassa organisaatio nähdään sopeutuvana, sillä ympäristöön sopeutuminen eli adaptaatio lopulta määrittää organisaation menestyksen. Ei ole yhtä yksittäistä parasta tapaa organisoida, vaan sopivuus ja tarkoituksenmukaisuus riippuvat siitä, millaisen tehtävän tai toimintaympäristön kanssa ollaan tekemisissä. Erilaisia organisaatiotyyppejä tai ”lajeja” tarvitaan erilaisiin ympäristöihin. (Morgan 2006, 42.) Kontingenssiajattelun mukaan johtamisjärjestelmien tulee sopia yhteen ympäristön muutosten asettamien haasteiden kanssa. Ympäristö muuttuu vakaasta ennustettavaan, vähitellen monimutkaistuu ja muuttuu yllätyksellisemmäksi ja lopuksi kaoottiseksi (Juuti & Luoma 2009, 10).

Kunnalla on siis oma sisäinen dynamiikkansa, mutta sillä on myös kyky reagoida ja kommunikoida ulkomaailman kanssa. Näin ollen nämä kaksi erillistä funktiota voivat toimia yhtäaikaisesti ja yhteistyössä saman yksikön sisällä. Jos solipsismia mukailen kunnalla ja toimintaympäristöllä ei olisi minkäänlaista suhdetta ja vaikutusketjua, eikä ulkopuolelta tulevalla tiedolla olisi mitään merkitystä kunnalle, tällöin tiedon hankinta kunnan sisällä olisi helppoa. Nimittäin reagoimattomuuden vuoksi tieto säilynee samana ja hallinta helpottuu. Toisinpäin ajateltuna ulkoapäin katsottaessa kunnan tiedonhallinta on ongelmallista, sillä sille välitetty tieto ei välttämättä aiheuta mitään reaktiota, vaikka se vaikuttaisi ulkopuolelta katsottuna tarpeelliselta.

Kompleksisuuden käsite saa merkityksensä vasta silloin, kun tehdään erottamista systeemin ja ympäristön välillä. Kompleksisuuteen viittaavista lausumista tulee merkityksellisiä vasta, kun ne perustuvat eroon, ja tähän tarkoitukseen sopii systeemin ja ympäristön erottaminen. Jokaiseen systeemiin pätee, että ympäristö on kompleksisempi kuin itse systeemi. Mikään systeemi ei voi tukeutua täydellisiin vastaavuussuhteisiin ympäristönsä kanssa. Millään systeemillä ei ole jäännösvariaatioita suhteessa ympäristönsä kompleksisuuteen. Jokaisen systeemin on vähennettävä ympäristön kompleksisuutta, ennen kaikkea havaitsemalla ympäristöä vain rajatulla tavalla ja valmiisiin kategorioihin jäsenytyneenä. Toisaalta systeemin ja ympäristön erottaminen on välttämätön edellytys kompleksisuuden vähentämiselle, sillä se voidaan tehdä vain systeemin sisällä, mutta silloin aina suhteessa sekä systeemiin, että sen ympäristöön. (Luhmann 1995, 185–187.)

Voidaan väittää, että kompleksisuus aiheutuu enemmän toimintaympäristöstä, kuin itse organisaatioista. Kysymys on siis rajallisesti kompleksisen systeemin kyvystä säilyä ja uusintaa itsensä huo-

mattavasti kompleksisemmassa ympäristössä. Sellaisten systeemirakenteiden muodostuminen, jotka säilyvät kompleksisuuden paineessa, olisi selitettävä evolutiivisella valinnalla. Toistaiseksi evoluutioteoria ei ole tarjonnut tyydyttävää selitystä, koska ongelmaan on monia ratkaisuja ja koska ympäristön tekemä valikointi eikä systeemin aktiivinen sopeutuminenkaan pysty selittämään sitä, miten tietty systeemirakenne tulee valikoiduksi. (Luhmann 1995, 182)

Yksi mahdollisuus olisi systeemin suuri reagoimattomuus ja eristäytyminen, siis pieni riippuvuus ympäristöstä ja vähäinen herkkyys rajoittumalla vain harvoihin vuorovaikutuksiin. Strategisella herkkyydellä tarkoitetaan kykyä havainnoida ja tulkita ympäristön muutoksia herkeämättä ja tarkasti. Kysymys on oikeastaan rajallisesti kompleksisen systeemin, tässä tapauksessa kunnan, kyvystä säilyä ja uusintaa itsensä huomattavasti kompleksisemmassa toimintaympäristössä. (Doz & Kosonen 2008, 27). Mitä muita todennäköisempiä muotoja voidaan käyttää reagoimattomuuden ja eristäytymisen sijasta? Ylimalkaisesti voitaisiin vastata: systeemin suurempaa kompleksisuutta. Systeemin suurempi kompleksisuus ei ole mikään yksinkertainen ominaisuus. Yleisesti kompleksisemmat systeemit kykenevät pitämään yllä useampia ja useammanlaisia suhteita ympäristöön ja siten myös reagoimaan monimutkaisempaan ympäristöön. (Luhmann 1995, 196.)

Evoluutio ei välttämättä tarkoita sitä, että ympäristö valikoi säilymiskykyiset systeemit tai että systeemit kykenevät yhä paremmin sopeutumaan tiettyyn ympäristöön ja siten säilymään. Tämä ei selittäisi sitä, minkä vuoksi ympäristö tuottaa alati ärsykeitä muuntelulle ja kuitenkin antaa monien järjestelmien jatkaa olemassaoloaan täysin muuttumattomana. Itseensä viittaavat autopoieettiset systeemit ovat sisäsyntyisesti rauhattomia ja alltiita uusintamaan itseään. Ne kehittävät autopoieesinsa jatkamiseksi omia rakenteitaan. Tällöin ympäristö on autopoieesin mahdollisuuden ehto ja rajoitus. Ympäristö kannattelee ja häiritsee systeemiä, mutta ei pakota sitä sopeutumaan. Se ei myöskään vaadi uusintamisen ehdoksi parasta mahdollista sopeutumista. (Luhmann 2004, 49.)

Kompleksisten autopoieettisten järjestelmien ominaisdynamiikka muodostaa kehämäisesti sulkeutuneen, itsensä uusintamiseen ja oman autopoieesinsa jatkumiseen tähtäävän operaatioiden kokonaisuuden, joka on samalla hyvin avoin eli herkkä vaihteleville ympäristöehdoille. Systeemi voi vaikuttaa ympäristöönsä myös siten, ettei se enää voi jatkaa olemassaoloaan ympäristössään. Autopoieettisten järjestelmien ensisijainen tavoite on aina autopoieesin jatkaminen ympäristöstä piittaamatta. Seuraava askel on tyypillisesti tärkeämpi huolenaihe kuin tulevaisuus, jota ei edes tule, jos autopoieesi ei jatku. (Maula 2006, 50.)

Systeemin ja ympäristön välistä suhdetta kuvataan resonanssin käsitteellä. Systeemin ja ympäristön yhteys syntyy siten, että systeemi uusintaa itseään sulkeutuneesti käyttämällä sisäisesti kehämäisiä rakenteita. Tällöin ympäristötekijät voivat ärsyttää ja kiihottaa systeemiä, saada sen värähtelemään vain poikkeuksellisesti ja vain toisilla todellisuuden tasoilla. Juuri tätä tilannetta kutsutaan resonanssiksi eli systeemit kykenevät reagoimaan ympäristön tapahtumiin vain oman rakenteen mukaisesti. (Luhmann 2004, 52.)

Biologiassa eläviä järjestelmiä voidaan tarkastella puhumalla ”kytkennästä”. Tällä tarkoitetaan, että systeemien ja ympäristön elementtien välillä ei ole missään kohdin täydellistä vastaavuutta vaan systeemi muodostaa vain erittäin valikoivia yhteyksiä. Näin systeemin rajat suojaavat sitä ympäristön vaikutuksilta. Ilman tätä resonanssin tai kytkennän valikoivuutta systeemi ei erottuisi ympäristöstään eikä olisi olemassa systeeminä. Evoluutioteorian näkökulmasta voidaan sanoa, että yhteiskunnan ei ole pakko reagoida ympäristöönsä, vaan valikoiva ympäristökontakti ja rajojen taakse suojautuminen on mahdollista. (Luhmann 2004, 53.)

Systeemien eriytyminen tekee mahdolliseksi kompleksisuuden lisäämisen ja reduktion. Systeemi voi sijoittaa ympäristöönsä mahdollisuuksia ja käsittää sitten kohtaamansa asiantilat valintana mahdollisuuksien joukosta. Se voi heijastaa ympäristöön jotakin negatiivista ja todeta sitten tämän perusteella jotakin positiivista. Se voi muodostaa odotuksia ja sallia yllätykset. Nämä kaikki ovat kuitenkin rakenteita vain systeemin omille toiminnoille, ja ne edellyttävät systeemin mahdollisuutta erottua ympäristöstä. Systeemien on siis turvauduttava autopoiesisiin eli elementtien jatkuvaan korvautumiseen saman systeemin elementeillä. Vaikka systeemi ja ympäristöerottelu onkin kaiken ympäristöön kohdistuvan havainnoinnin edellytys, tämä ei tarkoita, että systeemi suljettuna yksikkönä voisi reagoida ympäristöön. (Luhmann 1995, 220–221.)

Lähtökohtana on siis se, että havainnoijan ulkopuolinen todellisuus ja havainnoijan kokemuksellinen todellisuus ovat kaksi eri asiaa. Tämän perusteella esimerkiksi kuntien toimintaympäristön ”todellinen” tila on eri asia kuin kunnan siitä muodostama käsitys, olkoonkin että ne voivat keskeisiltä osiltaan vastata toisiaan. Kunta kehittyy yhteisevoluutiossa ympäristönsä kanssa. Kunta kompensoi tunnistamiaan herätteitä ja ärsykeitä siten, että se omaksuu, tulkitsee ja luo ympäristöä koskevaa uutta tietoa ja muuttuu itse joiltakin osin. (Maula 2004, 266.)

Systeemiltä vaaditaan resonanssia aina, kun ympäristö antaa sille herätteitä. Systeemi voi rekistroidä saamansa ärsytyksen, ja jos sillä on tarvittavat valmiudet informaation käsittelyyn, se voi tehdä ympäristöään koskevia päätelmiä. Samoin systeemi panee merkille oman käyttäytymisensä vaikutukset ympäristöön aina, kun vaikutukset tuottavat edelleen ärsykeitä, jotka systeemi kykenee havaitsemaan. Ympäristö on systeemille omien operaatioiden sisäinen lähtökohtaletus ja rakentuu systeemissä vain, kun systeemi käyttää operaatioidensa järjestämisperiaatteena itseen- ja toiseenvit-taavuuden tai sisäisen ja ulkoisen välistä erottelua. Kun ympäristö toimii systeemin sisäisenä lähtö-kohtana, sillä ei ole rajaa eikä se tarvitsekaan rajoja. (Luhmann 1995, 439–442.)

Myöhemmin käsittelemäni itseuudistumisen kapasiteetti ja etenkin siihen liittyvä autopoiesis – teo-ria yhdistää havainnoivan yksikön, ja ulkopuolisen maailman ja ärsykkeet toisiinsa. Autopoiesis siis suhteuttaa yksikön historian, muistin ja identiteetin havaintoihin, muutokseen ja reaktioihin, ja ul-koopuolisen havaintojen maailman yksikön sisäsyntyiseen identiteettiin ja muistiin.

Nykyinen yhteiskunta tuntuu joutuneen aivan uudella tavalla ympäristössään aiheuttamiensa muu-tosten vaikutuksen kohteeksi. Jokaisen systeemin ongelma on kytkettävissä viime kädessä systeemin ja ympäristön eroon. Systeemit määrittelevät itse rajansa, eriyttävät itse itsensä ja määrittävät siten ympäristön sinä, mikä on niiden rajojen tuolla puolen. Ympäristö ei siis tässä mielessä ole oma systeeminsä, vaan ainoastaan sitä, mikä ulkoisten olosuhteiden kokonaisuutena rajoittaa systeemien rakenteen kehityksen mielivaltaisuutta ja altistaa ne evoluutioon kuuluvalle valinnalle. (Luhmann 2004, 35–41.)

2.3 Tasapainoilua kaaoksen reunalla

1980- ja 1990-luvuille tultaessa teoriat kompleksisuudesta siirtyivät luonnontieteiden parista orga-nisaatioiden tarkasteluun. Tällöin perinteistä funktionaalista näkemystä järjestyksestä ja toiminnan rationaalisesta organisoitumisesta alettiin kyseenalaistaa tai monipuolistaa hyödyntämällä komplek-sisuusteorian näkemyksiä esimerkiksi informaation luonteesta. Informaatio on monimerkityksellistä ja tulkintaa vaativaa. Tämä puoltaa tulkinnallisia, laadullisia tutkimusmenetelmiä kompleksisuuden ymmärtämisessä. (Kuusela & Kuittinen 2008, 76.)

Tutkijoiden keskuudessa termit kaaos ja kompleksisuus ovat käytössä milloin missäkin merkityk-sessä, usein jopa synonyymeinä. Systeemin tilaa voidaan lähestyä jatkumona, jonka yhdessä ääri-päässä on puhdas staattisuus ja toisessa ääripäässä täydellinen sattumanvaraisuus eli kaaos. Staatti-suus edustaa yksinkertaista järjestystä, johon liittyy täydellinen ennustettavuus. Jatkumolla edettä-

essä staattisuus muuttuu muutaman vaihtoehtoisen ilmenemismuodon sisältämäksi tilaksi. Tätäkin luonnehtii vielä ennustettavuus, sillä ilmenemismuodot itsessään saattavat olla pysyviä ja niiden väliseen vaihteluun voi liittyä hahmotettavaa järjestelmällisyyttä. Näiden vaihtoehtoisten muotojen ja kaaoksen väliin sijoittuu kompleksisuus. Kompleksisuus muistuttaa järjestelmällisyyttä sikäli, että siinä systeemillä on kuitenkin ympäristöstään erottuva hahmo, ja kaaosta sikäli, että hahmo on sisäisesti jatkuvassa muutoksessa ja ulkoisestikin dynaamisessa, joskin vielä hallittavissa olevassa liikkeessä kohti kokonaisvaltaisempaa muutosta. (Juuti & Luoma 2009, 117–118.)

Havainnollistava esimerkki staattisuuden, säännöllisyyden, kompleksisuuden ja kaaoksen eri tiloista on aallon muodostuminen ja hajoaminen merellä. Tyyni merenpinta edustaa staattisuutta ja ennustettavuutta. Tuulen vaikutuksesta syntyvä pieni aaltoilu on jo dynaamisempaa, mutta tietyn korkuiset ja tietyllä frekvenssillä toisiaan seuraavat aallot ovat vielä dynaamisuudestaan huolimatta kohtuullisen ennustettavia. Vedenpinnan ilmenemismuodot vaihtelevat selkeiden aallonharjojen ja aallonpohjien välillä. Aallon hajoaminen merkitsee liian korkeaksi kasvaneen aallon romahtamista ja aaltoliikkeeseen sisältyneen energian vapautumista. Hajoaminen on rinnasteista kaaokselle ja hetki ennen hajoamista, jolloin aallonkorkeus vielä riittää pitämään aallon kasassa, edustaa kompleksisuutta. (Juuti ja Luoma 2009, 118.)

Kaoottisuus eroaa perusteiltaan kompleksisuudesta. Nämä kaksi käsitettä on erotettavissa toisistaan, sillä niiden soveltuvuus sosiaalisiin systeemeihin on erilainen. Kaaosteoriassa toistuva kaava pysyy samana eli kaoottinen systeemi muodostuu sellaisten sääntöjen ja säännönmukaisuuksien toistuvuudesta, jotka pysyvät vakiona. Kompleksiset systeemit sen sijaan ovat kykeneviä sopeutumaan ja kehittymään, sekä muuttamaan vuorovaikutuksen sääntöjä. Kaaos itsessään ei selitä rakennetta, johdonmukaisuutta tai itseorganisoitumisen yhtenäisyyttä kompleksisissa systeemeissä. Näin ollen kaaosteorian soveltaminen sosiaalisiin systeemeihin ei ole aina tarkoituksenmukaista, sillä inhimillinen toiminta ei ole pelkistettävissä pysyviin sääntöihin, eikä se ole näiden sääntöjen hallitsemaa. Ihmisillä on kognitiiviset taidot, jotka mahdollistavat niiden muuttua säännönmukaisuutta vuorovaikutuksessa. (Mitleton-Kelly 2003, 22.)

Kaaosteoria ja kompleksisuusteoria sekoitetaan usein keskenään ja niitä pidetään usein samana asiana, mutta todellisuudessa ne ovat eri asioita. Kaaosteoria tulee matematiikasta ja se käsittelee epälineaarisia dynaamisia systeemejä, kuten vaikkapa sään vaihteluita. Kaoottisten systeemien käyttäytyminen mielletään usein sattumanvaraiseksi, mitä se ei kuitenkaan ole. Todellisuudessa kaootti-

silla systeemeillä on kaavat ja rajat, jotka tulevat selviksi ajan mittaan monien toistojen jälkeen. (Varney 2007, 2.)

Gareth Morgan (2006) toteaa, että kaaoksen ja kompleksisuuden teorioilla on valtava vaikutus nykyajan organisaatioiden ja niiden muutoksen johtamiseen. Kaaoksesta on paljon opittavaa. Morgan listaa tietyt kaaos-kompleksiset perustekijät, joilla on hänen mielestään erityistä merkitystä organisaatioille. Ensinnäkin voimme ajatella uudestaan, mitä tarkoitamme organisaatiolla, erityisesti hierarkian ja kontrollin käsitteisiin tulee kiinnittää huomiota. Toiseksi perimmäinen johtajien rooli on jakaa ja luoda konteksti, jossa sopivat itseorganisoitumisen muodot voivat tapahtua. Kolmanneksi pienillä muutoksilla on suuria vaikutuksia. Neljänneksi jatkuva muuntautuminen ja emergentti järjestys on organisaatioiden luontainen asiantila. Viidenneksi organisaation tulee olla avoin uusille metaforille, jolloin esimerkiksi itseohjautuvuuden ja kaaoksen prosesseja on helpompi hyödyttää. (Morgan 2006, 255.)

Kompleksiset epälineaariset systeemit kuten organisaatiot luonnehditaan monimutkaisiksi vuorovaikutussysteemeiksi, jotka ovat sekä järjestäytyneitä että kaoottisia. Tästä sisäisestä kompleksisuudesta johtuen, satunnaiset häiriötekijät voivat tuottaa ennustamattomia tapahtumia ja suhteita, jotka heijastuvat läpi systeemin luoden uusia muutoksen malleja. Kaikesta arvaamattomuudesta huolimatta yhtenäinen järjestys ilmaantuu aina satunnaisuuden ja kaaoksen keskeltä. Jos systeemillä on riittävä määrä sisäistä kompleksisuutta, satunnaisuutta, monipuolisuutta ja erilaisuutta, epävakaudesta tulee muutoksen mahdollistaja. (Morgan 2006, 251.)

Yhtä kaaosteoriaa ei ole olemassa. Sen sijaan kaaosmallit pohjautuvat joukkoon teorioita, jotka pohjautuvat joukkoon teorioita ja malleja. Kaaosteoria voidaan nähdä kokoelmana käsitteitä ja menetelmiä, joiden avulla voidaan tutkia ja tulkita esimerkiksi epälineaarisia ongelmia, jotka sisältävät satunnaisia elementtejä. Kaaosteoria on luonut uusia käsitteitä, joita voidaan soveltaa organisaatioissa. (Aula 2000, 61.)

Organisaatioon voi myös vaikuttaa tietynlainen kaaoksen vastailmiö, jota voidaan kutsua antikaaokseksi tai itseohjautuvuudeksi. Itseohjautuvien järjestelmien teoria pyrkii selittämään säännöllisen, järjestäytyneen käyttäytymisen syntyä organisaatioissa tai olosuhteissa, joissa vallitsee epäjärjestys. Itseohjautuvuuden kautta organisaatiot voidaan nähdä uudella tavalla. Luovuus, innovaatiot, muutokset ja uudet strategiset suunnat riippuvat kaikki epäjärjestyksestä, epäselvyydestä ja eroavaisuu-

desta. Kunnan menestymiseen vaikuttaa, toimiiko se kuten konemaiset tai sopeutuvat organismit. Kunnat nimittäin kehittyvät ja selviävät ennustamattomien, luovien ja spontaanien itseohjautuvien prosessien kautta, jotka ovat luontaisesti riippuvia kaottisista tekijöistä. (Aula 2000, 69.)

Kaaosteorian tunnetuin käsite lienee perhosefekti. Tämä tarkoittaa sitä, että perhosen siivenisku Brasiliassa saa aikaan tornadon Texasissa. Toisin sanoen pienikin muutos voi aiheuttaa suuria ja ennustamattomia seurauksia. Tämä tunnetaan herkkänä riippuvuutena alkutilasta. Perhosefekti toimii hyvin metaforisena käsitteenä ja se kuvaa osuvasti kaaosteorian keskeisiä elementtejä. (Aula 2000, 62.) Vaikka perhosefekti on kaaosteorian suosituimpia ilmiöitä, se ei ole ainoa organisatiokäyttäytymisen kuvaamiseen ja selittämiseen sopiva käsite.

Yhtä oleellisia kaaosteoriaan kuuluvia käsitteitä perhosefektin lisäksi ovat attraktori ja bifurkaatio. Attraktoria voidaan määritellä tietyksi tilaksi, jota kohden systeemi ajan myötä pyrkii. Tärkeä ominaisuus on se, että attraktori voi kääntää systeemin käyttäytymistä rakenteesta toiseen. (Varney 2007, 2.) Attraktori on kuin systeemin organisointiperiaate, järjestelmään sisäänrakennettu muoto tai dynaaminen tila, johon järjestelmä pyrkii kehittyessään aina palaamaan (Aula 1999, 63).

Bifurkaatiopisteet voidaan havainnollistaa tien haaraumiksi, joista jokainen johtaa erilaiseen tulevaisuuteen. Vaikka haaraunut tie tarjoaa rajoitetun määrän vaihtoehtoja, bifurkaatiopisteet eivät ole yksinkertaisia joko – tai valintoja, vaan ne voivat merkitä pistettä, jossa on äärettömästi mahdollisia tiloja. Tärkeää on, että systeemi voi tehdä äkillisiä, suuria ja ennustamattomia loikkia näissä kohdissa, eikä voi enää palata takaisin. (Varney 2007, 2) Bifurkaatio on ikään kuin totuuden hetki, jossa systeemillä on erilaisia vaihtoehtoja.

Kaaoksen reunalla pysyminen on yksi tärkeimmistä kaaosteoriaan liittyvistä ilmiöistä. Ideana siinä on se, että täysverisen organisaation olemassaolo on jatkuvaa järjestyksen ja epäjärjestyksen välistä vuoropuhelua. Jos järjestystä on liian paljon, tuottaa se avautumattomia lukkoja. Jos taas epäjärjestyksistä on liian paljon, tuottaa se sekasortoa. Tasapainoon pyrkivä organisaatio käyttää valtavasti energiaa säilyttääkseen halutun tasapainotilan. Kaaoksen reunalla organisaatio käyttää energiansa pysyäkseen jatkuvassa liikkeessä, on jatkuvasti epävakaa ja se tasapainottelee toisilleen vastakkaisien yhdistymis- ja hajaannustilojen välissä. Kaaoksen reunalla organisaation toiminta on kaikkein tehokkainta. (Aula 2000, 104–105.)

Pysyäkseen koossa mikä tahansa organisaatio tarvitsee riittävän määrän järjestystä, mutta ollakseen luova ja uudistumiskykyinen, sen on oltava riittävässä määrin kaoottinen. Liiallinen järjestys ehkäisee uudistumisen ja lukkiuttaa organisaatiota. Liiallinen epäjärjestys hajottaa organisaation. Kunnan pysyvät rakenteet – hierarkia, byrokratia, lait, tehtäväkuvat ja kunnan perustehtävä – ovat pysyviä elementtejä, jotka pitävät systeemiä järjestyksessä. Tilalle tarvitaan kuitenkin myös kaoottisuutta aiheuttavia tekijöitä. (Kirvelä 2009, 45.)

Kaaosteoria näkee organisaation elävänä, monimuotoisena ja itseohjautuvana järjestelmänä. Kaaos, kuten myös kompleksisuus, on otettu dynaamisten systeemien teorian rinnakkaiskäsitteeksi. Organisaatio on monimuotoinen eli kompleksinen. Kuten aikaisemmin on todettu, mitä suurempi organisaatio ja mitä enemmän tekijöitä, sitä kompleksisempi on systeemi. Kuitenkaan organisaation koko ei riitä yksinään tekemään siitä monimuotoista. Avain on vuorovaikutuksessa. Mitä enemmän organisaatiolla on eri tekijöiden välisiä aktiivisia vuorovaikutussuhteita, sitä kompleksisempi se on.

2.4 Organisaatio kompleksisuuden pyörteissä

Useimmille sana kompleksinen tuo mielikuvan jollain tavalla vaikeasta, monimutkaisesta, ehkä sekavastakin. Kompleksinen, englanniksi complex, juontuu kuitenkin latinankielisestä sanasta plexus, mikä merkitsee yhteen kietoutunutta. Complex ei siis ole yhtä kuin complicated. Asioiden yhteen liittyminen saa aikaan systeemin. Systeemi voi puolestaan tarkoittaa lähes mitä tahansa suurempaa, pienempää tai niiden väliltä olevaa toiminto- tai toimintakokonaisuutta. Organisaatiot ovat systeemejä ja kompleksisuuden soveltaminen edellyttää soveltamisen kohteen näkemistä ja lähestymistä systeeminä. (Juuti & Luoma 2009, 114.)

Ympäröivä maailma monimutkaistuu ja kompleksisoituu koko ajan. Kompleksisuus voidaan nähdä olennaisena osana systeemiä. Maailmamme on kompleksinen ja niin ovat ihmisetkin. Myös organisaatiot ovat kompleksisia ja monimutkaisia. Niiden kompleksisuus on luonnollista ja synnynnäistä, joka johtuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Organisaatioiden monimutkaisuus on ihmisten tekemää, monien rakenteiden ja järjestelmien tuote, joka otetaan käyttöön kompleksisuuden hallitsemiseksi. Kompleksisuus kasvaa, jotta voidaan reagoida nopeammin ympäristön aiheuttamiin paineisiin ja nopeisiin muutoksiin. Kun organisaatiot kehittyvät ja heikkenevät, muuttavat muotoaan ja tulevat joksikin uudeksi, niiden elämästä on tulossa luonnollisesti yhä dynaamisempaa. Kompleksisuusteoriat auttavat ymmärtämään tuota dynamiikka ja työskentelemään dynaamisuuden parissa. (Mitleton-Kelly 2003, 13–14).

Uusi lähestymistapa tutkia tieteidenvälistä ilmiötä on nimeltään kompleksisuustieteet. Ei ole olemassa yhtä teoriaa kompleksisuudesta. Kompleksisuustieteet sivuavat monia tieteenaloja, kuten fysiikkaa, biologiaa ja systeemiteorioita. Kompleksisuustieteet pyrkivät paljastamaan taustalla olevia periaatteita ja emergenttiä käyttäytymistä kompleksisissa systeemeissä. Kompleksiset systeemit muodostuvat lukuisista, monipuolisista ja samanaikaisista vuorovaikutusosista. Kompleksisuustieteiden päämäärä on ymmärtää kompleksisia systeemeitä: mitkä säännöt hallitsevat niiden käyttäytymistä, miten ne sopeutuvat muutokseen, oppivat tehokkaasti ja optimoivat omaa käyttäytymistään. (Keskinen 2003, 7.)

Kompleksisuuden käsite on kulkeutunut eri luonnontieteistä vähitellen kohti yhteiskunta- ja kulttuuritieteitä. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusta on ilmestynyt jo parinkymmenen vuoden ajan. On esitetty näkemyksiä, että kompleksisuuden käsite muodostaa seuraavan suuren käänteen tai paradigman myös yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Kompleksisuudella yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa viitataan pitkälti siihen, että analogioita sosiaalisten systeemien tarkastelemiseen haetaan luonnon ja biologian erilaisista järjestelmistä. (Kuusela & Kuittinen 2008, 76.)

Kompleksiset systeemit koostuvat lukuisista osaelementeistä eli toimijoista. Nämä osaelementit ovat keskenään dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen muodot ovat moninaiset ja jokainen osaelementti vaikuttaa toiseen ja voi olla vastaavasti vaikutuksen kohteena. Vuorovaikutus on usein epälineaarista, mutta systeemin rakenne säilyy vaikka toimijat muuttuisivat. Kompleksiset systeemit ovat avoimia, eli ne ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Kompleksiset systeemit toimivat olosuhteissa, jotka eivät edusta tasapainotilaa. Ne tarvitsevat jatkuvaa aktiivista toimintaa, jotta niiden rakenne säilyy. Niiden tarkastelussa on huomioitava niiden historia ja sen vaikutus nykyhetken tapahtumiin. Kompleksisten systeemien yksittäiset toimijat ovat usein tietämättömiä koko systeemin kokonaisuuden toiminnan luonteesta. Niiden toiminta voi siis paikallistaa ja niiden ymmärrys voi ulottua vain paikallisen tason tapahtumiin. (Kuusela & Kuittinen 2008, 76–77.)

Kompleksisille systeemeille on luontaista suuri vuorovaikutuselementtien määrä systeemissä. Elementit ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mikä liittyy tyypillisesti systeemin palautemekanismin läsnäoloon. Vuorovaikutus puolestaan tuottaa epälineaarisuutta systeemin dynamiikkaan. Kompleksisuusteoriaa ei voitane pitää puhtaana teoriana. Esimerkiksi Mitleton-Kelly (2003) on esittänyt, että kompleksisuus ei ole pelkästään joukko työkaluja tai vertauskuva vaan ennemminkin tapa ajatella ja ymmärtää maailman ilmiöitä. Kompleksisuutta voidaan pitää kattokäsitteenä, joka

sisältää lukuisia tutkimussuuntauksia ja koulukuntia. Systemien kompleksisuutta on kuvattu lukuisilla erilaisilla ominaispiirteillä. Kunnallisen strategiatyöskentelyn kannalta mielenkiintoisina kompleksisuustermeinä voidaan pitää seuraavia käsitteitä, joita käsitellään erityisesti luvussa kolme: itseorganisoiduminen, ilmaantuminen, bifurkaatio, mahdollisuuksien avaruus, kaukana tasapainosta ja epälineaarisuus (Mitleton-Kelly 2003, 30.)

Kompleksisuuden voi tiivistää yksinkertaisiin periaatteisiin. Organisaation toiminta koostuu lukuisista systeemeistä, jotka vaikuttavat toisiinsa monin eri tavoin. Itse organisaatiokin on osa useita muita systeemejä. Myös muutoksella yhdessä systeemissä on odottamattomia vaikutuksia muihin systeemeihin. Muutos systeemien sisällä ja niiden välillä on jatkuvaa. Lisäksi systeemit ottavat vastaan energiavirtoja: resursseja, materiaalia ja tietoa. Näiden virtausten avulla ne organisoiduvat jatkuvasti uudelleen yhä tehokkaammiksi muodoiksi. Ilman uusia virtauksia niiden toiminta taantuu. (Juuti & Luoma 2009, 115.)

Kompleksisuus samaistetaan ilmiöiden monimutkaistumiseen ja vaikeaan hallittavuuteen. Kompleksisuus voidaan ymmärtää olennaiseksi ja luonnolliseksi osaksi minkä tahansa järjestelmän tai systeemin toimintaa. (Jalonen 2006, 115.) Systeemitutkimuksessa kompleksisuusajattelu on merkinnyt painopisteen siirtymistä tasapainosta epätasapainoon ja pysyvyydestä muutokseen, jossa tasapainon sijaan kaaos, tai tarkemmin kaaoksen reunalla oleminen, nähdään systeemin kehittymisen ja muutoksen perusedellytyksenä. (Stähle 2004, 222.)

Yksinkertaistettuna maallikon kielellä kompleksisuusteorian avulla pyritään ymmärtämään uusien ilmiöiden syntyä (emergence) ja muutoksen logiikkaa. Lisäksi kompleksisuusteoriassa erilaisuutta ja monimuotoisuutta pidetään systeemin itseorganisoidumisen kannalta välttämättöminä ominaisuuksina. Kompleksisuusajattelun perimmäinen luonne on systeemin osien välinen dynamiikka. (Jalonen 2006, 117.)

Organisaation kompleksisuusaste voidaan luokitella neljään eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla kompleksisuusaste on vielä yksinkertaista ja kontingenssiteoria kuuluu tähän luokkaan. Toisella tasolla kompleksisuusaste on keskitasoa ja kolmannella tasolla se on korkea. Tasolla neljä organisaation kompleksisuusaste on erittäin korkealla ja tähän luokkaan kuuluvat kompleksisuus ja kaaosteoriat. (Murray 2003, 414.)

Kompleksinen sosiaalinen systeemi on jatkuvassa muutostilassa, mikä edellyttää systeemiltä erityisesti kahta ominaisuutta. Ensinnäkin systeemin on kyettävä representoimaan ja tulkitsemaan ulkoista toimintaympäristöään. Ympäristön representointi merkitsee sitä, että systeemi merkityksellistää toimintaympäristöstään keräämäänsä informaatiota. Toiseksi systeemin on kyettävä itseorganisoidumaan. Itseorganisoidumisen on prosessi, jossa yksinkertaisista rakenteista voi kehittyä kompleksisiä kokonaisuuksia. Itseorganisoiduminen ilmenee systeemin ominaisuuksina, jotka syntyvät ilman näkyvää syytä. Asioita yksinkertaisesti vain tapahtuu. (Jalonen 2006, 120.)

Sosiaalisen systeemin itseorganisoidumista on kuvattu myös ketjuna, jossa informaation tuotantoa seuraa tasapainottomuus tai kaaos, mikä edellyttää informaation vähentämistä, joka puolestaan merkitsee systeemin uudelleen organisoidumista. Sekä ympäristön representoinnissa että itseorganisoidumisessa ratkaisevaa on systeemin kyky hyödyntää osien välistä vuorovaikutusta. (Jalonen 2006, 120.)

Termi kompleksisuus voidaan tulkita hyvin laajasti tai päinvastoin hyvin tarkasti. Se voidaan käsitellä metaforana tai sitä voidaan soveltaa kirjaimellisesti. Kaaos ja kompleksisuus liittyvät vahvasti kompleksisuustieteisiin. Arkipäiväisessä elämässä kaaosta pidetään hektisenä, epäselvänä ja kontrolloimattomana. Matemaattinen näkemys kaoottisista systeemeistä sen sijaan osoittaa, että niillä on kaava ja järjestys, joka ilmenee ajan mittaan. Kompleksisuutta taas käytetään usein tarkoittamaan vaikeita tai mutkikkaita asioita. Ne ovat ongelmia, joissa vastaus ei ole selkeä. Kuitenkin parempi sana kuvailemaan näitä on monimutkainen. Kompleksisuustieteet keskittyvät siihen, miten tietyt kaavat, mallit ja säännönmukaisuudet ilmaantuvat ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Varney 2007, 1.) Kompleksisuus voidaan ymmärtää olennaiseksi ja luonnolliseksi osaksi minkä tahansa järjestelmän tai systeemin toimintaa

Vaikka epävarmoja, kompleksisia ja emergenttejä tapahtumia ei voidakaan hallita, niiden kohtaamista ja ymmärtämistä voidaan kuitenkin edistää lisäämällä systeemien avoimuutta ja vuorovaikutusta. Kieltämisen sijasta epävarmuus voidaan ymmärtää voimavaraksi, joka synnyttää luovuutta ja edistää sekä yksilöiden että systeemien toimintaa. (Venkula 2005, 110–113). Organisaatioiden tunnistaminen kompleksisesti sopeutuviksi systeemeiksi mahdollistaa enemmän oppia organisaation dynamiikasta. Kompleksisuustieteiden kautta voimme nähdä uudella tavalla, miten organisaatiot toimivat. Käyttämällä kompleksista ajattelutapaa, voimme olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Ralph Stacey, johtava tutkija kompleksisuustieteiden soveltamisessa organisaatioihin, kuvailee hy-

vin kompleksisuuden hyötyjä: ”kun ajattelemme eri tavalla, löydämme itsemme tekemästä asioita eri tavalla”. (Stacey 2007, 34.).

Yhteistä kaaosteorian kanssa kompleksisuudella on siinä, että myös se liitetään epälineaariseen, dynaamiseen käyttäytymiseen. Kompleksisuusteorian keskeiset periaatteet ovat itseuudistumisen kapasiteetin ominaisuudet, ilmaantuminen ja uuden järjestyksen luominen. Kaavat ja järjestys näyttävät paikallisessa vuorovaikutuksessa tavalla, jota ei voida määritellä tai kontrolloida. (Varney 2007, 2.) Kompleksisuusajattelulla pyritään lähtökohtaisesti ilmiöiden eri tekijöiden tai osien välisten suhteiden epälineaarisen, paradoksaalisen sekä emergentisti itseorganisoituvan vuorovaikutusdynamiiikan ymmärtämiseen (Lindell 2011, 59).

Itseorganisoituminen ja ilmaantuminen eli emergenssi ovat systeemien kompleksisuutta käsittelevien teorioiden keskeisiä peruskäsitteitä. Ne nähdään toisiinsa kytkeytyvinä käsitteinä ja se viittaa ominaisuuksiin, jotka syntyvät tyhjästä itseorganisoitumisen tuloksena. Ilmaantuminen merkitsee sitä, että yksinkertaisista rakenteista syntyy monimutkaisempia, asioita yksinkertaisesti vain tapahtuu, ja systeemin elementit organisoituvat spontaanisti muodostaen uusia rakenteita. (Mitleton-Kelly 2003, 19–23.)

Kompleksisuusteorioihin olennaisesti kuuluvaa mahdollisuuksien avaruutta voitaisiin kuvailla ruudukkona. Tarkoitus on se, että kartoitamme ensin mahdollisuuksien avaruudesta niitä mahdollisuuksia, jotka ovat meidän sijaintimme vieressä. Kun otamme uuden askeleen, avautuu mahdollisuuksien avaruuteen lisää uusia vaihtoehtoja. Se ei rajoita oppimistamme, sillä mahdollisuuksien avaruus on loputon, mutta se viittaa siihen, että on olemassa polkuja jotka ovat todennäköisempiä kuin toiset. (Varney 2007, 4.) Muuttuvan ympäristön vuoksi kompleksisten systeemien täytyy kartoittaa jatkuvasti niiden mahdollisuuksien avaruutta generoidakseen vaihtoehtoja selviytymiselle.

Kompleksisuus viittaa siihen, että selviytyäkseen ja menestyäkseen kunnan täytyy tutkia sen mahdollisuuksien avaruutta ja luoda vaihtelevuutta. Kompleksisuus myös viittaa siihen, että yksittäisen optimaalisen strategian etsiminen ei voi olla mahdollista tai toivottavaa. Jokainen strategia voi olla optimaalinen vain tietyissä olosuhteissa, ja kun nämä olosuhteet muuttuvat, strategia ei ole enää optimaalinen. Selviytyäkseen kunnan tarvitsee jatkuvasti skannata ympäristöään ja kokeilla erilaisia strategioita. Perimmältään epävakaa ympäristö ja jatkuvat muutokset vaativat joustavia lähestymis-

tapoja perustuen tarvittavaan vaihtelevuuteen. Joustava sopeutuminen vaatii myös uusia suhteita tai uusia tapoja nähdä asioita. (Mitleton-Kelly 2003, 14.)

Kompleksisuus ei siis ole menetelmä, joukko työkaluja tai johtamisen uusi villitys. Teoriat kompleksisuudesta tarjoavat käsitteelliset puitteet, ajattelutavan ja uuden tavan nähdä maailmaa. Kompleksisuuden suurin vahvuus piilee siinä, että se ylittää tieteiden välisiä rajoja sekä luonnontieteissä että sosiaalitieteissä. Se saattaa jonain päivänä antaa meille yhtenäisen lähestymistavan yhdistää nuo tieteenalat. Kompleksisten systeemien käyttäytymisen ymmärtäminen muissa tieteenaloissa auttaa saamaan syvemmän käsityksen aiheesta ja oivalluksia ilmiöstä omalle tieteenalalle. Viime aikoina onkin tehty paljon tutkimusta kompleksisuuden parissa eri tieteenaloilla, alkaen antropologiasta ja psykologiasta päätyen taloustieteisiin ja organisaatiotieteisiin. Ajan myötä kompleksisuusteoriat muuttavat tapaamme nähdä organisaatiot ja auttaa ymmärtämään niiden luonnetta kompleksisena systeeminä ja lopulta saattaa muuttaa tapaa, joilla me tulemme johtamaan organisaatioita. (Mitleton-Kelly 2003, 26–27.)

Itseorganisoituminen on ilmiö, jonka avulla yksinkertaisista rakenteista syntyy kompleksisempia. Jotkut kompleksiset systeemit, kuten kunta, voivat viitata itseensä, ymmärtää itseään, ja jopa tuottaa itsensä jatkuvasti tuottamalla omia komponenttejaan tai rajojaan. Kunta voi uudistua jatkuvasti siten, että se tunnistaa ja tulkitsee tietoa muuttuvasta ympäristöstään ja hyödyntää samalla tehokkaasti olemassa olevaa tietoaan. (Stähle 2004, 260–267.) Kompleksisuusajattelu tuo uudenlaista näkökulmaa kunnalliseen päätöksentekoon ja strategiatyöskentelyyn kiinnittämällä huomiota strategiaprosessin näkymättömään dynamiikkaan ja toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Strategiatyöskentelyn ongelmat eivät välttämättä liity rajalliseen ja puuttuvaan informaatioon vaan ennemmin siihen, miten informaatiota tulkitaan ja merkityksellistetään. (Jalonen 2003, 34.)

Kompleksisuustieteet antavat lukuisia hyödyllisiä metaforia, jotka mahdollistavat monia näkökulmia kuntien elämään. Teorioiden toimivuutta ei ole testattu käytännössä, ja onkin vaikea hahmottaa miten sitä voitaisiin testata. Siitä huolimatta kompleksisuusteoria on jännittävä kehitysaskel, koska se näyttää tarjoavan selityksen tai ainakin yrittävää selittää organisaatioiden kompleksisuutta. Vaikka kompleksisuusteoriat saattavat jonakin päivänä tarjota kaikkia koskettavan selityksen kompleksisuudesta ja muutoksesta organisaatioissa, monissa tapauksissa sen näkemykset edustavat olemassa olevia ajatuksia ja tietoa. (Murray 2003, 416.) Kompleksisuuden paradigman näkökulmasta systeemien nähdään kehittyvän tai itseorganisoituvan joksikin uudeksi (Amagoh 2008, 1).

3. ORGANISAATIO ITSEUUDISTUVANA SYSTEEMINÄ

Teoriaa kompleksisista sosiaalisista systeemeistä tarvitaan, jotta voidaan selittää itseorganisoitumisen ilmiötä, emergenssiä ja sopeutumista sosiaalisiin systeemeihin (Maula 2004, 38). Globalisoituminen, emergentit ilmiöt ja verkostoitumisen lisääntyminen ovat asettaneet kuntien osaamiselle ja oppimiskyvylle entistä suurempia haasteita. Haasteisiin vastaamiseksi kuntien uudistumiskyky ja muutosvalmius nousevat tärkeiksi tekijöiksi. Kompleksinen ja nopeasti muuttuva ympäristö pakottaa kunnat uudistumaan. Muutosnopeuden lisääntyessä ja muutoksen emergentin luonteen takia strategiset työkalut, suunnittelu ja osaamispainotukset eivät aina ole tarpeeksi dynaamisia muutoksen hallintaan (Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 140–141). Muutosten vauhdissa pysymiseksi on tarpeen uudistua. Uudistumiskykyisimmät organisaatiot pystyvät sopeutumisen lisäksi ennakoimaan tulevia tilanteita.

Ulkoiset ja sisäiset paineet pakottavat kuntia muuttumaan. Pakottavien paineiden alla muutokset saattavat usein olla hätiköityjä. Kuntien tulisikin uudistaa itseään jatkuvasti, jotta ne olisivat aina valmiina ulkoisten paineiden aiheuttamiin muutoksiin. Itseuudistumisen edellytykset auttavat ymmärtämään itseuudistumisprosessin dynaamista luonnetta. Juuri itseuudistumisen käsite antaa mahdollisuuden tarkastella kaupunkiseutujen kehitystä ja kuntien strategioita kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Itseuudistumisen kapasiteetti on olennainen tekijä kuntien muutosvalmiuden kannalta. Itseuudistuva systeemin itseuudistumisen perusehtoja ovat toimijat, verkostot, tietojohtaminen ja ajoitus. (Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 154.)

Ennakoitaessa tulevaisuuden kehitystä on korostettu tarvetta uudentylaiselle toimintalogiikalle, jonka lähtökohtana on kyky itseohjautumiseen ja sisältä käsin tapahtuvaan jatkuvaan uudistumiseen (Stähle & Kuosa 2009, 104). Sosiaalisista systeemeistä puhuttaessa systeemeillä tarkoitetaan organisaatioita ja tässä tutkimuksessa kuntia. Tarkastelen itseuudistumista neljän systeemin itseuudistumisen teorian pohjalta. Ilya Prigoginen dissipatiiviset järjestelmät, Humberto Maturanan ja Francisco Varelan autopoiesis, Niklas Luhmannin itseensä viittaavat systeemit ja Stuart Kauffmannin kompleksisesti sopeutuvat systeemit muodostavat yleiset luonteenpiirteet kompleksisesti sopeutuville systeemeille. Systeemien avulla on mahdollista ymmärtää itseuudistumisen dynamiikkaa ja peilata sitä organisaatioon ja näin ollen myös kuntaan.

3.1 Itseorganisoituvat systeemit

Ensimmäisenä systeemien itseuudistumisen teoriana on Prigoginen dissipatiivisten systeemien teoria. Dissipatiiviset systeemit ovat avainkäsite kompleksisuudessa, ja ne ovat tapa jolla dynaaminen systeemi vaihtaa energiaa ja informaatiota ympäristönsä kanssa. Kun systeemi on tarpeeksi kaukana tasapainon tilasta, se luo uuden rakenteen ja järjestyksen. (Mitleton-Kelly 2003, 10.)

Prigogine (1917–2003) oli venäläinen kemisti, joka julkaisi vuonna 1967 tutkimuksen dissipatiivisista eli peruuttamattomasti itseorganisoituvista systeemeistä. Prigoginen itseorganisoituvien systeemien mukaan systeemit kykenevät tietyissä olosuhteissa organisoitumaan itsestään, ilman ennakkoluuloja ja ulkoa tulevaa kontrollia. (Sotarauta & Kosonen 2004, 228.) Hänen mukaansa suurimmalla osalla maailmassa ilmenevistä systeemeistä on mahdollisuus itseorganisoitumiseen, mutta tietyillä ehdoilla (Stähle & Kuosa 2009, 106). Lähestyn näitä ehtoja Stählen luokittelun mukaisesti, jotka hän on selkeästi tiivistänyt Prigoginen monimutkaisesta itseorganisoitumisen teoriasta.

Ensinnäkin itseuudistumista on mahdollista tapahtua vain sellaisissa systeemeissä, jotka ovat kaukana tasapainon tilasta. Systeemien emergenssi ikään kuin itseorganisoituu hetkellisen kaaoksen pohjalta uudelleen. (Stähle & Kuosa 2009, 105.) Toisin sanoen ajattelumallin siirtäminen staattisuudesta kohti tasapainottomuuden ja kaaoksen tilaa mahdollistavat itseuudistumisen. Kaaos ja tasapainottomuus ovat uuden dynaamisen järjestyksen lähde. (Sotarauta & Kosonen 2004, 230.) Systeemi ei kuitenkaan ole jatkuvasti epäjärjestyksen tilassa, vaan kaaos ja järjestys vuorottelevat keskenään. Itseorganisoituminen ei kuitenkaan ole mahdollista kaikissa systeemeissä, sillä usein stabiilin olotilan joutuessa paineiden alle, se hajoaa eikä enää kykene järjestäytymään uudelleen. (Sotarauta & Kosonen 2004, 231.)

Ensimmäisellä Prigoginen itseuudistumisen ehdolla, kaukana tasapainosta, tarkoitetaan systeemin epätasapainon tilaa, jossa systeemin rajoja ja rakenteita koetellaan ulkoa tulevilla paineilla. Dissipatiivisten rakenteiden valossa kyse on energiaa, materiaa tai informaatiota ympäristönsä kanssa vaihtavista systeemeistä, joilla on kykyä luoda epätasapainosta uusia rakenteita ja järjestystä. (Mitleton-Kelly 2003, 32.) Systeemi, joka vaihtaa informaatiota ympäristönsä kanssa, on jatkuvasti kaukana tasapainosta. Sosiaalisissa systeemeissä kaukana tasapainosta oleminen tarkoittaa, että on olemassa vastakkaisia intressejä, jotka luovat jännitteitä systeemiin. (Jalonen 2007, 5.)

Toinen Prigoginen itseorganisoitumisen ehto on entropia. Entropialla tarkoitetaan hukattua, ylijäämäistä energiaa tai informaation tuotantoa, jota systeemi ei pysty hyödyntämään. Systeemi tuottaa siis yli tarpeidensa, eikä pysty hyödyntämään informaatiota vaan tuhlaa resurssejaan. Yksinkertainen määritelmä entropialle on epäjärjestys. Entropia kuulostaa organisaatiolle hyödyttömältä, mutta se tuo mukanaan juuri sitä epävarmuutta, tasapainottomuutta ja sekaannusta systeemiin, joka on sen perusehto itseorganisoitumiselle. (Amagoh 2008, 6.)

Entropian käsite on hyvin mielenkiintoinen. Suomalaisessa hallinto- ja johtamisperinteessä systeemin, kuten kunnan, käyttäytymistä pyritään useimmiten muuttamaan systeemin ulkopuolelta. Entropian käsite haastaa perusteellisesti tämän lähestymistavan ja tarkastelee systeemin sisäistä uudelleenorganisoitumista. Korkea entropia-aste viittaa epäjärjestykseen. Entropia tuo mukanaan epävarmuutta, tasapainottomuutta ja ”hämmennystä” systeemiin – ja juuri tämä epävakaus on perusehto sille, että systeemillä on mahdollisuus organisoitua itsestään. Esimerkin muodossa tässä on kysymys siitä, että strategiatyöskentelyssä kunta tarvitsee uusiutuakseen moniäänistä keskustelua – erilaisia näkemyksiä, joita ei ole. Jos näkemykset arvotetaan heti kun ne on esitetty, arvottaminen tapahtuu useimmiten vanhojen uskomusten tai valtarakenteiden pohjalta. Tämä tuhoaa uudistumisen edellytykset. (Kirvelä 2009, 49.)

Organisaatio, jonka tavoitteena on saavuttaa tasapaino, on matkalla varmaan kuolemaan. Kunnat ovat avoimia systeemeitä, joiden on oltava kiinteässä yhteydessä ympäristöönsä ja joiden on kasvatava ja kehityttävä tai ne kuolevat. Avoimilla systeemeillä on kyky vetää puoleensa jatkuvasti uutta energiaa ympäristöstä ja työntää ulos entropiaa. Tämä tarkoittaa sitä, että entropia, joka on suljettujen systeemien, kuten koneiden ominaisuus rikkoutua vähitellen ja hajota osiin, voi muodostua organisaation uusiutumisen voimaksi. (Stähle 2004, 44.)

Kolmas itseorganisoitumisen perusehto, iteraatio, on jatkuva, äärimmäisen herkkä palauteprosessi. Iteraatiomekanismit ovat systeemin voimakas keskus. Iteraatio mahdollistaa sen, että systeemillä on kyky uudistaa itseään. Kaikkien itseorganisoituvien systeemien perusehtona pidetään runsasta informaation eli vuorovaikutuksen vaihtoa. Jotta iteraatio toimisi systeemissä, sisäisen vuorovaikutuksen on täytettävä kaksi kriteeriä: sen on oltava epälineaarista ja sen on perustuttava palautteeseen. (Stähle 2003, 57–58.) Iteraation hyöty kunnalle on se, että se tekee kunnasta spontaanin ja muutoksille herkän ja ilmaantuu usein perhosefektinä (Stähle 2004, 221). Iteraatio on siis systeemin

min uudistumisen varsinainen voima, koska se synnyttää koko ajan uutta informaatiota ja uusia rakenteita, sekä kuljettaa vaikutuksen koko systeemin läpi (Stähle & Kuosa 2009, 13).

Bifurkaatiopisteet ovat neljäs itseorganisoitumisen ehto. Bifurkaatiopisteet voidaan havainnollistaa tien haaroiksi, joista jokainen johtaa erilaiseen tulevaisuuteen. Vaikka haarautunut tie tarjoaa rajoitetun määrän vaihtoehtoja matkustajalle, bifurkaatiopisteet eivät silti ole yksinkertaisia joko – tai valintoja, vaan ne voivat merkitä pistettä, jossa on äärettömästi mahdollisia tiloja. Tärkeää on, että systeemi voi tehdä äkillisiä, suuria ja ennustamattomia loikkia näissä kohdissa, eikä se voi enää palata takaisin. (Varney 2007, 2) Bifurkaatio on ikään kuin totuuden hetki, jossa systeemillä on erilaisia vaihtoehtoja. Stähle kuvailee näitä bifurkaatiopisteitä determinismin ja valinnan vapauden välisinä vyöhykkeinä. Bifurkaatio sisältää kolme piirrettä: 1) tietyssä vaiheessa systeemin elämää on aikoja, jolloin se voi tehdä aitoja valintoja, 2) näitä valintoja ei voida ennustaa etukäteen, ja 3) valinnat ovat peruuttamattomia. Vaihtoehtojen määrä on rajallinen. Bifurkaation sovellettavuus strategiatyöskentelyyn näkyy oikeana ajoituksena. (Stähle 2004, 226.)

Kriisit ovat organisaation bifurkaatiopisteitä, jotka pysyvästi määrittelevät organisaation identiteettiä (Aula 2000, 132). Kunnallakin on aina silloin tällöin muutoksen paikka, tietynlainen momentum. Se pitää osata tunnistaa ja toisinaan organisaatiossa tulee itse aiheuttaa tämä muutoskohta. Bifurkaatiot muodostavat organisaation muutosten piilevän potentiaalin. Kyse on siitä, pystyvätkö kunnat hyödyntämään nämä mahdollisuudet. (Aula 2000, 65–66.)

Viimeisenä Prigoginen itseorganisoitumisen ajattelumallin ehtona on aika. Ajalla on kaksi piirrettä, jotka vaikuttavat systeemiin: aika on sekä subjektiivista että objektiivista. Subjektiivinen aika viittaa siihen, että systeemi luo ja muokkaa oman yksilöllisen historiansa omilla valinnoillaan. Objektiviivisella ajalla Prigogine tarkoittaa sitä, että systeemi menee jatkuvasti eteenpäin, kehittyy ja etsii uusia ominaisuuksia ja rakenteita. Eteenpäin kuljettava dynamiikka ja ajan kuluessa kehitys on väistämätöntä. Systeemit myös tarvitsevat aikaa. Ajan rooli on itseorganisoituville systeemeille merkittävä: entropian kumuloituminen tarvitsee aikaa, informaation vaihtaminen vie aikaa, iteratiivinen palauteprosessi vie aikaa ja aikaa tarvitaan saadaksemme enemmän ymmärrystä. Myös bifurkaatiopisteillä on oma rajoitettu, ennakoimaton ja äkillinen ilmenemisaikansa. (Stähle 1999, 64–67.)

Kuntakontekstissa Prigoginen käytännön antia on se, millä edellytyksillä kunnat kykenevät jatkuvasti uudistamaan itseään sisältäpäin. Runsaan kommunikaation ja keskinäisen palautteen ollessa

uudistumisen perusedellytyksiä kuntien tulee olla verkostoituneita, ja toimijoiden kunnissa tulee sietää epävarmuutta ja ristiriitoja. (Stähle & Kuosa 2009, 111.) Ylhäältä alas säädelty organisaatio on Prigoginen asettaman organisaation vastakohta. Mekaanisen organisaation joutuessa paineiden ja ristiriitojen kohteeksi, se ei kykene luomaan uusia toimintamuotoja ja rakenteita, vaan hajoaa. Prigoginen kuvailema organisaatio edellyttää luovuutta, innovatiivisuutta ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Muutoksen prosessi näkyy Prigoginen teorian kautta dramaattisena, koko rakennetta järjestyttävänä muutoksena, jossa kaaos ja järjestys vaihtelevat keskenään. (Sotarauta & Kosonen 2004, 240.)

3.2 Autopoieettiset systeemit

Maturana ja Varela olivat chileläisiä biologeja. He kehittivät teorian elävistä, itsetuottavista systeemeistä, jota kutsutaan myös autopoiesiksen teoriaksi. (Maula 2006, 3.) Käsité autopoiesis on lähtöisin kreikankielisistä sanoista ”auto” eli itse, ja ’poiesis, joka tarkoittaa tuotantoa. Autopoiesiksen teoria oli alun perin kehitetty selittämään biologisten organismien elämää ja niiden fyysistä lisääntymistä. (Maturana & Varela 1980, xvii.) Autopoiesis tarkoittaa itsensä tuottamisen ja itseuudistumisen prosessia elävissä systeemeissä. Autopoiesis tarkoittaa systeemin tapaa ylläpitää itseään siten, että systeemin sisäinen järjestelmä säilyy. Sisäinen organisoituminen on yhtä kuin systeemin identiteetti, jonka perusteella systeemi erottuu muista, ja jonka pohjalta se voidaan identifioida. Tutkijat korostavat systeemin ytimen merkitystä itseuudistumiselle, ja näkökulmana on jonakin oleminen ja tämän merkitys systeemin uudistumisvoimalle. (Stähle & Kuosa 2009, 108.) Autopoieettisuudessa suhteet ja vuorovaikutus ovat tärkeitä ja kommunikatio on systeemiä ylläpitävä voima.

Autopoieettiset systeemit ovat organisationaalisesti suljettuja. Suljettu systeemi merkitsee, että systeemi ei aisti ympäristön palautteita ja vastaa niihin heti. Sen sijaan systeemi käy läpi sisäisiä rakenteellisia muutoksia vastauksena signaaleihin, joita se havaitsee ympäristöstään. Autopoieettisella systeemillä voidaan sanoa olevan identiteetti. Identiteetti tarkoittaa, että autopoieettinen systeemi kykenee säilyttämään sisäisen rakenteensa eheyden. Itsetuottaminen viittaa systeemin jatkuvaan kykyyn uudistaa itseään tavalla, joka ylläpitää sen rakenteen eheyttä. (Maula 2006, 3)

Miten on mahdollista sanoa, että elävät systeemit, kuten organismit, ovat itsenäisiä ja suljettuja systeemejä? Maturana ja Varela väittävät tämän johtuvan siitä, että elävät systeemit pyrkivät säilyttämään identiteettinsä alistumalla kaikille muutoksille säilyttääkseen oman organisaationsa. Samanaikaisesti autopoieettinen systeemi on myös avoin sen ympäristölle ominaisella tavallaan. Ympäristö ei kontrolloi autonomista systeemiä. Sen sijaan systeemi, kuten kunta, saattaa aistia signaaleja toimintaympäristöstään, jotka se mieltää häiriöiksi. Häiriöt voivat ainoastaan ärsyttää, eivät määrää tai

kontrolloida, systeemin prosesseja. Systeemi seuraa aina sen itse määriteltyjä pelisääntöjään. Tämä voi johtaa kompensointiin systeemin sisäisessä rakenteessa, vastauksena toimintaympäristön häiriötekijöihin. (Maula 2006, 49).

Erottumisen identiteetti ja huomion herättäminen ovat autopoieettisuudessa vahvasti esillä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vetovoimaisen brandin ja imagon luonti on tärkeää. Mielikuvaa itsestä pyritään vahvistamaan refleктоimalla itseä ympäristöön, jolloin tietoisuus itsestä kasvaa. Ympäristö toimii autopoieettiselle systeemille peilinä, eli systeemi elää suhteessa ympäristöönsä, mutta on silti samanaikaisesti itsenäinen systeemi. Samalla oma erityislaatu korostuu. (Maturana & Varela 1980, 84–87).

Autopoiesis siis tarkoittaa itsensä tuottamista. Autopoieettiset systeemit rakentavat tunnistettavissa olevan rajan itsensä ja ympäristön välillä (Maturana & Varela 1980, 46). Autopoieettisella systeemillä on kaksi tunnusomaista piirrettä. Ensinnäkin oman ytimen uudistaminen vuorovaikutuksen kautta on tärkeää. Systeemin perusolemusta ei voi käsittää, jos ei ymmärrä siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Autopoieettiselle systeemille on ominaista oman ytimen uusintaminen eli oman identiteetin jatkuvuus. (Sotarauta & Kosonen 2004, 240). Esimerkiksi kunta on autopoieettinen systeemi. Kunnan ainoa tarkoitus on ”olemassaolo” ja ”itseksi tuleminen”. Kunnan todellinen luonne ilmenee aina siinä tavassa, jolla se on vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja muiden kuntien kanssa.

Toinen tunnusomainen piirre on, että systeemistä saa olennaista tietoa vain sen sisäpuolelta. Yleisnäkemyksiä systeemistä ei siis voi saada sen ulkopuolelta. Systeemin ymmärtäminen lähtee osallistumisen ja osallisuuden kautta (Ståhle & Kuosa 2009, 109). On mahdotonta määrittää tai luonnehtia kuntaa ilman, että arvioijan omat ominaisuudet vaikuttavat tehtyyn arvioon.

Tyypillisenä itseensä viittaamisen prosessina voidaan pitää strategiaprosessia, jossa yleensä vastaan kysymyksiin missä olemme ja teemmekö oikeita asioita. Strategiaprosesseissa korostuu kunta osana laajempaa kokonaisuutta, kun kunnan kehitystä peilataan toimintaympäristöön. Autopoiesiksen näkökulmasta tarkasteltuna prosessit kertovat sekä kunnan toimijoiden itseymmärryksestä, että ymmärryksestä ympäristöstään.

Autopoiesis-teorian avulla voidaan selittää monimuotoisempia ilmiöitä kuin aikaisemmin käsittelemieni solipsismin ja representationismin avulla on mahdollista. Sisäisen dynamiikan ja ulkoisen

viestinnän riippuvuus ja toisaalta riippumattomuus mahdollistavat erilaiset tarkastelukulmat. Autopoiesis jättää tilaa kunnalle, sen valinnoille ja kokemuksille, mutta toisaalta teoria mahdollistaa myös ulkoisen ympäristön aiheuttamien reaktioiden ja muutosten tarkkailun. (Sotarauta & Kosonen 2004, 280–281.)

Prigoginen dramaattisemman näkökulman sijaan Maturana ja Varela näkevät muutosprosessin enemmän asteittaisena ja rauhallisesti etenevänä. Jatkuvuuden ja asteittaisen muutoksen samanaikainen läsnäolo ylläpitää systeemiä. (Sotarauta & Kosonen 2004, 240–241.) Itseuudistuminen perustuukin oman identiteetin prosessointiin, erottautumiseen sekä vetovoimaan. Maturanan ja Varelan teorian tuoma anti kunnalle liittyy kuntien sisäiseen olemiseen ja erottuvaan identiteettiin. Erottautuminen muista tapahtuu luomalla vetovoimainen imago ja vahvistamalla positiivista mielikuvaa. Kunnat voivat kirkastaa omaa mielikuvaansa reflektoimalla itseään ympäristöön, jolloin tietoisuus itsestä ja erityislaadusta lisääntyy. Kuntien itseuudistumisessa on kyse kunnan erottumisesta ja vetovoimasta sekä ympäristön tuomasta itseorganisoivasta voimasta.

3.3 Itseensä viittaavat systeemit

Kolmas teoria laajentaa ja soveltaa Maturanan ja Varelan autopoiesis-teoriaa. Kun Maturana ja Varela kehittivät Autopoiesis teorian luonnontieteiden näkökulmasta, Luhmann on soveltanut teoriaa sosiaalisiin systeemeihin. Hän kehitti sosiologisen teorian itseensä viittaavista systeemeistä. Luhmannin mukaan kommunikaatio on systeemin perusta. Kommunikoimalla ja vuorovaikutuksen avulla systeemi kykenee itsensä ylläpitoon ja uudistamaan itseään. (Luhmann 1995, 121.)

Kompleksisuuden kontrollointi on Luhmannin mukaan systeemin itseuudistumisen tärkein tekijä. Kysymys ei ole systeemin ulkoa tulevasta manipuloinnista, vaan kompleksisuutta lähdetään rakentamaan sisäisen kontrollin kautta. Avoimien, suljettujen ja itseorganisoituvien systeemien lisäksi Luhmann esittelee uuden systeemikategorian, itseensä viittaavat systeemit. Nämä säätelevät itse omia rajojaan avautumalla ja sulkeutumalla omaehtoisesti. Systeemin itseuudistuminen tapahtuu siis sisäisen dynamiikan kautta, jolloin ympäristön rooli on erilainen kuin avointen systeemien teoriassa. Luhmannin mukaan itseensä viittaville systeemeille on tunnusomaista kyky säädellä omia rajojaan. Itseensä viittaaminen on siis tapa, jolla systeemi hallitsee sisäistä kompleksisuuttaan. (Sotarauta & Kosonen 2004, 241–247.)

Itseensä viittaavat systeemit muodostuvat kolmesta pääajatuksesta: rajojen itsesäätelystä, kaksoisriippuvuudesta ja merkitysten prosessoinnista. Näiden kautta on mahdollista lähteä avaamaan itseensä viittaavia systeemeitä. (Luhmann 1995, 26.)

Rajojen itsesäätelyssä Luhmannin mukaan autopoieettinen systeemi on perustaltaan itsenäinen ja ympäristöstään riippumaton ja siinä mielessä suljettu. Itseensä viittaava autopoieettinen systeemi riippuu kyvystä tehdä ero itsensä ja ympäristön välillä (Luhmann 1995, 170). Luhmann toteaa, että jos itseensä viittavalla systeemillä ei olisi ympäristöä, sen olisi joka tapauksessa luotava sellainen peilikseen. Kyse on negatiivisesta peilistä, mikä tarkoittaa, että systeemi luo itsestään kuvan peilin pohjalta, mutta hahmottaa itsensä ympäristöstään erottuvana. Luhmannin mukaan kyky säädellä omia rajojaan on tunnusomaista itseensä viittaaville systeemeille. Ilman rajojen säätelykykyä systeemi ei voisi erottua ympäristöstään, vaan sulautuisi siihen. (Luhmann 1995, 181.)

Kaksoisriippuvuus on Luhmannin mukaan kahden henkilön suhde, joka on sosiaalisen toiminnan perusedellytys. Itseensä viittaavan systeemin ydin ilmenee kaksoisriippuvuudessa: kaikki systeemin yksilöt elävät vastavuoroisten riippuvuuksien suhdeverkostossa. Sosiaalisten suhteiden laatu on olennaista systeemin itseuudistumisen kyvylle eli osallistujien täytyy kohdata toisensa. Kaksoisriippuvuussuhteet ovat aina symmetrisiä ja vapaaehtoisia. Molemmat osapuolet siis tietävät olevansa riippuvuussuhteessa ja hyväksyvät tämän vastavuoroisen riippuvuussuhteen. Yksi keskeisimmistä kaksoisriippuvuuden edellytyksistä on luottamuksen ja epäluottamuksen synty. Luottamus tekee systeemin rakentumisen mahdolliseksi ja toisaalta tuottaa systeemiin voimaa yhä riskialttiimpaan itseensä uudistamiseen. (Luhmann 1995, 128–129.)

Merkityksen prosessointi tarkoittaa, että informaatio systeemisessä kontekstissa merkitsee tietoa, joka vaikuttaa jotenkin systeemiin. Tiedoksi siis lasketaan vain sellainen informaatio, joka muuttaa systeemin tilaa. Luhmannin mukaan sosiaaliset systeemit ovat rakentuneet siten, että sekä kompleksisuus ja itseensä viittaaminen ovat välttämättömiä. Systemiltä vaaditaan kykyä tehdä nopeita valintoja tiedon kehittämiseksi ja luomiseksi. (Luhmann 1995, 236.)

Luhmannin mukaan itseuudistumisen voidaan siis nähdä perustuvan kolmeen kriteeriin. Ensimmäinen on kaksoisriippuvuus. Sosiaalisten suhteiden laatu on olennaista systeemin itseuudistumisen kyvylle. Molemminpuolinen, tiedostettu ja positiivinen riippuvuus täytyy tunnustaa, mutta myös tasavertaisuus ja riski riippuvuussuhteiden muodostamisessa tulee ottaa huomioon. Välttämätön

ehto vuorovaikutukselle on molemminpuolinen luottamus ja tunnustettu riippuvuussuhde. Kaksoisriippuvuus toimii systeemin sisäisenä kiihdyttimenä.

Lisäksi yksi kriteeri koskee informaation laatua. Informaation vaihto – kommunikointi – on edellytys systeemin toiminnalle. Pystyykö systeemi uudistumaan itsenäisesti vai ei, riippuu informaation laadusta. Vain sellainen informaatio, joka muuttaa systeemin tilaa, on merkityksellistä. Informaation merkitys itseuudistumiselle on uudistusvoima. Yhtenä kriteerinä on myös merkitys, joka on systeemin toiminnan ja rakenteen peruselementti. Merkitys luo systeemin mahdollisuudet.

Luhmannin näkemyksestä on erotettavissa itseuudistumisen kriteerit, jotka ovat itseensä viittaavan systeemin toiminnallisia perusedellytyksiä. Itseensä viittaamisen ominaisuutenahan on muista erotuva ydin. Se ilmenee itsensä määrittelynä, rajojen itsesäätelynä ja kontakteina muiden systeemien kanssa. Itseensä viittaaminen on tapa, jolla systeemi hallitsee sisäistä kompleksisuuttaan. (Luhmann 1995, 103–136.)

Kuntakontekstiin sidottuna Luhmannin itseensä viittaavilla systeemeillä on paljon annettavaa. Ensinnäkin kaksoisriippuvuus toimii kunnan sisäisenä kiihdyttimenä. Informaatio tuo taas lisää uudistusvoimaa kunnalle ja merkitys luo kunnalle mahdollisuuksia. Itseensä viittaminen on siis tapa, jolla systeemi hallitsee sisäistä kompleksisuuttaan.

3.4 Kompleksisesti sopeutuvat systeemit

Stuart Kauffmanin evoluutiobiologia on viimeinen käsittelemistäni itseuudistumisen teorioista. Kauffman oli yhdysvaltalainen biokemisti, teoreettinen biologi ja kompleksisuustutkija. Hänen pää tavoitteenaan on ollut selvittää niitä perusmekanismeja, jotka ohjaavat eläviä systeemejä. Kauffman osoittaa, että dynaamisilla systeemeillä on itseuudistumisen mahdollisuuden lisäksi omat sisäänrakennetut päämääränsä ja pyrkimyksensä. Kauffman jatkaa Prigoginen työn pohjalta itseorganisaatioprosessia ja kaaoksesta syntyvää emergenttiä järjestystä. (Stähle & Kuosa 2009, 110.) Hänen mukaansa on olemassa kolme ajuria, jotka ohjaavat kaikkien dynaamisten systeemien toimintaa:

1. Dynaamiset systeemit pyrkivät hyödyntämään avautuvia mahdollisuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikki elävät systeemit pyrkivät hyödyntämään avautuvia mahdollisuuksia. Hyödyntämismuodon tulee olla maltillista ja oikeassa suhteessa systeemin jaksamiseen. Kuorman ylittyessä systeemi on vaarassa tuhoutua. Kauffmanin mukaan tasapainon saaminen erottaa mekaaniset, orgaaniset ja dynaamiset systeemit toisistaan. Dynaamisten syste-

mien itseuudistuminen perustuu juuri siihen, että systeemit kykenevät altistamaan itsensä äärimmäiselle paineelle tuhoutumatta. Kauffman siis korostaa aktiivista suuntautumista kohti uusia mahdollisuuksia. (Stähle & Kuosa 2009, 110.)

2. Dynaamisilla systeemeillä on parhaat mahdollisuudet menestyä, jos niillä on mahdollisimman monimuotoinen ja spontaani vuorovaikutusverkosto. Kauffmann toteaa, että kaikki dynaamiset autonomiset systeemit tavoittelevat mahdollisimman kompleksista elämää. Kompleksinen elämä mahdollistuu, jos ollaan kaukana tasapainosta sekä pyritään mahdollisimman laajaan ja monipuoliseen toimintaverkostoon. Kauffmann näkee, että eläminen kaaoksen rajalla tuo merkittäviä etuja koko systeemille. Itseorganisoituminen onnistuu, jos dynaamiset systeemit pyrkivät kohti maksimaalista kompleksisuutta. Kauffman osoittaa, että mitä dynaamisempi systeemi on, sitä paremmin se menestyy. Toimintaympäristön kanssa pyritään hakemaan mahdollisimman paljon kontaktipintaa ja vuorovaikutusta, samalla ajaen omaa etuaan. Kauffman korostaa, että kaikki dynaamiset systeemit, kuten myös kunta on, pyrkivät kohti maksimaalista kompleksisuutta. Lisäksi Kauffmann näkee, että kaaoksen reunalla eläminen on keino erottautua muista. (Stähle & Kuosa 2009, 110–111.)
3. Oman edun tavoittelu ja omien tarkoitusperien saavuttaminen on Kauffmanin mukaan uudistumisen ydin. Siinä missä Prigogine kuvaa rakenteen itseorganisoitumista ja Maturana ja Varela oman identiteetin jatkuvaa uudistumista, tuo Kauffman ajatuksen päämääräaspektista eli systeemin perimmäisestä pyrkimyksestä tavoitella omaa etuaan. Elävä systeemi pyrkii elämään mahdollisimman kompleksista elämää ja se pyrkii hyödyntämään uusia avautuvia mahdollisuuksia. Kauffmanin teoriasta heijastuu tietyytyypinen itseyykyys systeemissä, kun taas esimerkiksi autopoiesis korostaa systeemin ytimen ja identiteetin vahvistamista reflektoidulla omalla kuvaansa ympäristön kautta. Päämääränäkölmaa korostetaan, eli systeemillä on aktiivinen intressi tavoitella omaa etuaan. Kauffmannin mukaan siis itseuudistuminen on sitä tehokkaampaa, mitä monimuotoisemmasta ja spontaanimmasta vuorovaikutusverkostosta systeemi koostuu. (Stähle & Kuosa 2009, 111.)

Kauffman siis lisää itseuudistumisen kapasiteetin tarkasteluun päämääräaspektin, eli systeemin aktiivisen intressin tavoitella omaa etuaan. Kauffmanin anti kuntakontekstissa on se, että itseuudistuminen tapahtuu kunnissa sitä tehokkaammin, mitä monimuotoisemmasta ja spontaanimmasta vuorovaikutusverkostosta kunta koostuu. Myös aktiivinen asenne kuntien itseuudistumisen rakentumi-

sessä on tärkeää. Uudistumiskyky lisääntyy, kun kunnat pyrkivät aktiivisesti tunnistamaan mahdollisuuksia ja hyödyntämään niitä maksimaalisesti. Autopoiesis uudistumisen perustana vahvistuu, kun kunta ajaa omaa etuaan. Tämän on kuitenkin oltava tasapainossa ympäristön edun kanssa, muutoin monimuotoinen ja spontaani yhteys ympäristöön ei voisi toteutua.

Systeemiajattelun paradigman mukaan dynaamisten systeemien ominaisuuksia ovat epätasapaino, kompleksisuus ja kaoottisuus. Niiden tutkimusintressinä on itseorganisoituminen, itseuudistuminen ja systeeminen sisäinen dynamiikka. Dynaamisten systeemien tavoitteena on systeemin oman dynamiikan ymmärtäminen ja hyödyntäminen, radikaali muutos sekä innovaatio. (Kostiainen 2007, 4.)

Itseuudistumista on mahdollista lähestyä systeemin lisäksi myös kapasiteetin näkökulmasta. Strateginen selviytyminen toimintaympäristön muutoksista itseuudistumisen kapasiteetin kautta tapahtuu kolmella tavalla. Absorptiivisessa kapasiteetissa on kyse organisaation kyvystä imeä, oppia ja soveltaa osaamista jo olemassa olevaan tietoon. Toinen keino on adaptiivinen eli kyky sopeutua muutoksiin muokkaamalla sisäistä rakennetta. Reaktiiviselle kapasiteetille merkityksellistä on tarkoitus ymmärtää mistä muutoksissa on kyse ja kyky toimia nopeasti. (Sotarauta 2009, 7.)

Uudistumisen strategia on joko inkrementaalisesti etenevää ja yhteisymmärrykseen perustuvaa tai vaihtoehtoisesti pakottavaa ja kokonaisvaltaista. Ensimmäisessä vaihtoehdossa kunnalla on itse päättävä valta ja muutos perustuu vapaaehtoisuuteen. Luodaan siis itse sisäinen tarve muuttua, jotta voidaan vastata tulevaisuuksiin. Jälkimmäinen taas on pakonomaista uudistumista. Tällöin ulkoiset tekijät pakottavat uudistamaan. (Haveri & Stenvall 2009, 228–229.)

3.5 Oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus itseuudistumisessa

Uudistuminen alkaa uusista ajatuksista. Vain jos ajattelee uudella tavalla, voi myös tehdä asioita uudella tavalla, josta päästäänkin innovaatioihin. Innovaatiolla tarkoitetaan uudistetta, uuden tuottamista ja uudistamista. Innovaatioon kytkeytyy ajatus jostakin uudesta ideasta, toimintamallista tai keksinnöstä. Innovaatio liitetään jatkuvaan uudistumis- ja oppimiskykyyn. (Suutari, Ruokolainen, Kolehmainen & Saartenoja 2009, 14.) Innovaatioiden edellytysten luominen on kuntien uudistumiskyvyn ja uusien toimintatapojen löytämisen vuoksi tärkeää. Itseuudistumisesta ja innovatiivisuudesta voi mahdollisesti olla apua kuntien keskeisten toimintojen järjestämisessä. Uudistuminen, muutosvalmius sekä ennakkoinnin taito ovat menestymisen ja strategisesti kestävä toiminnan elementtejä. (Koski 2008, 11–12.) Innovatiivisuutta voidaan siis pitää yhtenä itseuudistumisen välineenä, jossa yritetään kehittää uusia mahdollisuuksia muutoshasteisiin vastaamiseksi.

Miten sitten innovatiivisuus liittyy tähän kaikkeen? Uudistumiskyky ja innovatiivisuus kulkevat käsi kädessä. Innovatiivinen organisaatio on uudistumiskykyinen ja avoin muutoksille. Uudistumisen kyky taas synnyttää innovaatioherkkyyttä. Innovaatiot ja uudistumiskyky helpottavat organisaatioiden selviämistä muutoksissa ja lisäävät onnistumisen mahdollisuuksia. (Koski 2008, 42–45.) Uudistumisen kyvyn ja innovatiivisuuden välillä oleva suhde korostaa uudistumisen kyvyn merkitystä osana kuntien menestystä. Innovaatiosysteemit tukevat jatkuvaa itseuudistumista. (Sotarauta 2009, 1.) Toimintaympäristöllä on keskeinen asema innovaatioiden kannalta myös kunnissa. Avoimen innovaation ajattelutapa tunnistaa kompleksisen ja monimutkaisen toimintaympäristön asettamat haasteet organisaatiolle. Tätä kautta organisaatio voi toimia innovaatiotoimintaansa hyödyttävällä tavalla suhteessa ympäristöönsä. (Airaksinen & Stenvall 2009, 107.)

Innovaatiot kytkeytyvät muutoksen käsitteeseen, ja innovaation käyttöönotto organisaatiossa vaatii muutosta. Ne pyrkivät saamaan aikaan positiivisia muutoksia organisaation toiminnassa. (Anttiroiko 2009, 276.) On olemassa erilaisia strategioita innovaatioiden edistämiseksi. Proaktiivisesti innovatiivisessa strategiassa organisaatio on edelläkävijä ja se pystyy joustavasti reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Proaktiivinen muutos on innovatiivista, ja siinä lähdetään liikkeelle sisäisestä kehityksestä. Siihen liittyy myös itsearvointia ja ennakoivaa päätöksentekoa. Reaktiivisesti innovatiivisessa strategiassa innovaatioihin panostaminen on vähäistä, reagoiminen tapahtuu uhan alla ja muutoksen tarve on usein ulkoisesta ympäristöstä määräytyvää. Ei-innovatiivinen strategia hylkää innovatiivisuuden lähes kokonaan. Organisaation käyttäytyminen on passiivista ympäristön suhteen. (Airaksinen & Stenvall 2009, 105.)

Emergenttiin kehitykseen on mahdollista reagoida ketterästi. Itseuudistumisen kapasiteetti muodostuu innovaatioiden kautta keskeiseksi mahdollisuudeksi tähän, sillä sen avulla on mahdollista päästä suunnattuun emergenttiin kehitykseen. (Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 153.) Uudistumiskyvyn ja muutosvalmiuden lisäksi innovatiivisuus auttaa kuntia selviytymään haasteista, joita se kohtaa (Koski 2008, 9). Oppiminen tietoisena toimintana tuo systeemiajatteluun dynaamisuutta ja esiin työntyviä, koettuja ominaisuuksia. Strategisointia on tekeminen, jonka kautta opitaan ja ymmärretään paremmin strategian toimivuus. Oppiminen kehittää strategista-ajattelua ja on siten osa strategisointia. (Ala-Mutka 2008, 268–269.)

Organisaation oppiminen on piirre, joka tulee mahdolliseksi silloin, kun organisaatiota pidetään ja sen annetaan toimia kompleksisuuden periaatteiden mukaisesti. Oppiva organisaatio kykenee jatku-

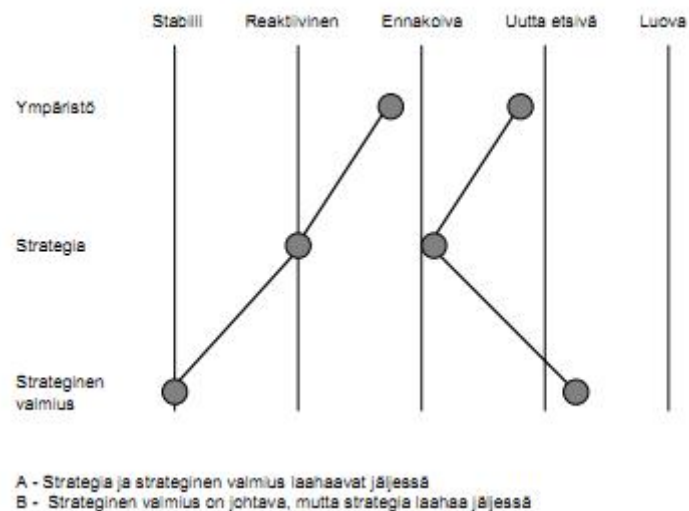
vasti kyseenalaistamaan aiempaa toimintaansa ja uudistamaan sitä. Oppiva kunta on organisaatio, joka edistää kaikkien jäsentensä oppimista ja tietoisesti uudistaa itseään ja kontekstiansa. Määritelmän lähtökohtana on kompleksisen systeemin monisuuntainen vuorovaikutus ympäristönsä kanssa uusien järjestyksien aikaansaamiseksi. Oppivan kunnan tunnuspiirteitä ovat oppimispainotteinen lähestymistapa strategiaan, osallistuvuus toimintatapojen määrittelyssä, ympäristön tarkkaileminen ulkoisilla rajapinnoilla työskentelevien toimesta, sekä kokeilua ja oppimista suosiva ilmapiiri. (Senge 1994, 108–110) Dynaaminen ja vaikeasti ennustettava toimintaympäristö vaatii käytännössä oppimalla tapahtuvaa strategisointia. Tällöin strategian kehittäminen ja toteuttaminen ovat sama asia, ja operatiivinen tekeminen edistää suoraa myös strategian kehittämistä.

Uudistumiskyvyn, muutosvalmiuden ja innovatiivisuuden entistä aktiivisempi juurruttaminen on kuntien keskeisten toimintojen kehittämisen ja järjestämisen kannalta edullinen toimenpide. Kuntien strategiaprosessi ei välttämättä ole systemaattinen, vaihe vaiheelta etenevä toimintoketju, vaan se voi olla myös orgaaninen ja itseorganisoitua (Ala-Mutka 2008, 25). Jatkuva uudistuminen on kunnille tärkeää. Kuntien on hyvä uudistua samaa tahtia kuin ympäristö muuttuu. Jatkuvan uudistumisen toteutumiseen tarvitaan luovuuden kipinä ja innovatiivisuuden suunta. Siihen tarvitaan myös uudenlaista ajattelua, jossa ketteryys, luovuus ja innovatiivisuus ovat edustettuina. (Sydänmaanlakka 2009, 233.)

4. MUUTOSVALMIUS JA KOMPLEKSINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ STRATEGISESSA AJATTELUSSA

Igor Ansoff on todennut, että todellisuudessa on olemassa vain yksi syy organisaation epäonnistumiseen: organisaatio ei ole pystynyt muuttumaan ympäristössä tapahtuvien muutosvaatimusten tahdissa (Ansoff, I. 1989, 111). Nopeuden ja strategisen ketteryyden vaatimukset ovat vuosien saatossa jatkuvasti kasvaneet ja kuntien herkkyyys ympäristölle on edelleen tärkeä.

Ansoffin (1989) mukaan toimintaympäristö voi olla stabiili, reaktiivinen, ennakoiva, uutta etsivä tai luova (Kuvio 2). Strategian ja organisaation strategisen valmiuden tulee vastata toimintaympäristön dynaamisuuteen. Strateginen suunnitelma ei toteudu, mikäli toimintaympäristö, strategiset valinnat ja organisaation strateginen valmius eivät kehity samassa tahdissa. (Ansoff 1989, 172.)



Kuvio 2. Ympäristö, strategia ja organisaation strateginen valmius (Ansoff 1989).

Ympäristön herkkä katselu ja kuuntelu on pystyttävä kohdistamaan kolmeen ympäristötasoon: kansantaloudellisiin tekijöihin ja makrotekijöihin, toimialaympäristöön, sidosryhmiin ja verkostokumppaneihin. (Kamensky 2010, 35.) Kunta on dynaamisesti sopeutuva ja kehittyvä systeemi, joka sisältää useita osia ja on vuorovaikutuksessa toisten kuntien ja ympäristön kanssa. Kunnan kyky vastata nopeasti sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin on sopeutuvan organisaation ydin. Ulkoinen ympäristö on yleensä minkä tahansa organisaation kontrolloimattomissa. Koska kunnat ovat kompleksisia systeemejä, tästä seuraa että kunta pystyy oppimaan ympäristöstään ja muuttamaan sisäistä rakennettaan ja sen toimintaa ajan myötä, mikä taas muuttaa yksittäisten elementtien käytöstä. Nämä muutokset ympäristötekijöissä voivat johtaa kunnassa myllerrykseen, vastauksena nopeaan odottamattomaan muutokseen ympäristössä. (Amagoh 2008, 2.)

Kompleksisuusteorioilla on merkittävä potentiaali ymmärtää kunnan strategista käyttäytymistä, etenkin kun nykyään tapahtumat vaikuttavat äkillisesti. Periaate 'kaaoksen pohjalta' on hyödyllinen ja antaa uutta näkökulmaa ymmärtää selviytymistä kunnissa, erityisesti turbulenssin aikana. Käsitteet kaaoksesta ja järjestyksestä, muutoksesta ja jatkuvuudesta, epävarmuudesta ja varmuudesta, ja kasvava kompleksisuuden ja epälineaaristen dynaamisten piirteiden oivaltaminen kunnissa ovat realiteetteja, joita kuntien täytyy kohdata sopeutuakseen globaaliin toimintaympäristöön. Systemi ja kompleksisuusmallit voivat tarjota lupaavia lähestymistapoja kunnan strategiatyössä, joiden avulla voidaan käsitellä kompleksisia organisatorisia ja strategisia ongelmia. (Amagoh 2008, 10.)

4.1 Strategisesti joustava kunta muuttuvassa toimintaympäristössä

Strategia on alati kehitettävä juoni, toiminnan punainen lanka (Ala-Mutka 2008, 125). Strategian lähtökohta on muuttuva maailma eli kunnan toimintaympäristö. Strategia sisältää sekä tavoitteet, toiminnan keskeiset suuntaviivat ja toimintalinjat. Kysymys on valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioiden panemisesta tärkeysjärjestykseen ja myös tietoisesta kieltäytymisestä monista hyvistäkin vaihtoehdoista. Strategia on siis toisin sanoin kunnan tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. (Kamensky 2010, 19.) Ansoff kiteyttää strategian seuraavasti: ”Strategia on monimuotoinen ja oikein käytettynä tehokas työkalu kuntaan nykyisin kohdistuvien epäjatkuvuuksien hallitsemiseksi.” (Ansoff 1989, 202.)

Strategian avulla kunta pyrkii hallitsemaan ympäristöä, mikä tarkoittaa, että kunta sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä sekä valitsee oman toimintaympäristönsä. Ympäristössä on monia tekijöitä, joihin kunta ei voi itse vaikuttaa. Kunnat voivat kuitenkin ennakoida ympäristössä tapahtuvat muutokset ja reagoida niihin. Tämä tapahtuu siten, että kunnat seuraavat valppaasti ympäristön muutoksia, analysoivat muutosten seuraukset niille itselleen ja muuttavat omaa toimintaansa muutosten mukana tai mahdollisesti jo ennen muutoksia. Strategian kautta kunta hallitsee tietoisesti kunnan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Vaikka onnistuneen strategian lähtökohta useimmiten onkin muuttuvan ympäristön ymmärtämisessä, ei sisäisiä tekijöitä pidä aliarvioida. Joskus kriittinen syy epäonnistumiseen on juuri sisäisissä tekijöissä. (Kamensky 2010, 19–20.)

Nykyajan pirstaleinen ja jatkuvasti muuttuva maailma edellyttää uudenlaista strategisen johtamisen osaamista. Perinteisen rationaalisen strategia-ajattelun lisäksi menestyvän kunnan on nähtävä ja hallittava myös uudet strategisen johtamisen muodot. Kunnat tarvitsevat entistä enemmän strategista herkkyyttä eli kykyä havainnoida ja tulkita ympäristön muutoksia herkeämättä ja tarkasti. Lisäksi

tärkeää on kunnan kyky muokata uudelleen toimintamallejaan ja kohdentaa resurssejaan uudelleen nopeasti. Strateginen ketteryys syntyy kolmesta organisaation ominaisuudesta: strategisesta herkkyydestä, johdon yhtenäisyydestä ja resurssien liikkuvuudesta. Se tarkoittaa kykyä ajatella ja toimia tuoreella tavalla sekä kykyä muuttaa vakiintuneita toimintamalleja nopeasti. Strategisesti ketterä kunta kykenee tekemään jatkuvia tosiaikaisia tarkkoja havaintoja, sitoutuu kollektiivisesti, sekä kohdentaa uudelleen resursseja nopeasti ja riittävässä laajuudessa. (Doz & Kosonen 2008, 30–32.)

Strategisesti ketterät organisaatiot ovat oppineet muuttumaan ilman, että niiden vauhti hiipuu. Lisäksi ne haluavat kyetä jatkuvasti hyötymään muutoksista ja toimintaympäristön murroksista. Organisaatioiden johto lähtee siitä, että organisaation on opittava viihtymään ja toimimaan jatkuvassa muutostilassa sen sijaan, että se pyrkisi vakauteen ja silloin tällöin lähinnä pakon edessä joutuu muuttumaan. Strategisesti ketterien organisaatioiden johto vaatii, että organisaatio oppii uudet nopeat strategian pelisäännöt. Nopeuteen liittyy mielikuva ketteryydestä ja joustavuudesta, kun taas strategisuuteen ajatus suuresta ja vahvasta, mutta hitaasta. Tarkoitus olisikin pyrkiä toimimaan samaan aikaan sekä strategisesti että nopealiikkeisesti. Kunnat kohtaavat samanaikaisesti nopeita ja vaikeaselkoisia muutoksia, ja niistä selviäminen edellyttää strategista ketteryyttä. (Doz & Kosonen 2008, 15–17.)

Strategia entisessä tutussa muodossaan perustui kaukonäköisyyteen, kykyyn ennakoida ja taitoon nähdä monta siirtoa eteenpäin. Mutta kauas näkeminen ei riitä, vaan on myös ymmärrettävä ja osattava jäsentää tietoa ympäristöstä ja ennakoida ympäristön evoluutiota. Voidaan sanoa, että perinteinen strategia edellytti sitä, että kuntien toimintaympäristö hallittiin ajatustasolla tarkasti ja että sitä kyettiin jossain määrin ohjailemaan. (Doz & Kosonen 2008, 35.)

Uudessa nopean strategian leimaamassa yhteiskunnassa perinteinen rationaalinen strateginen suunnittelu ja suunnitelmien ankkuroiminen skenaarioihin eivät aina toimi. Skenaariot voivat olla harhaanjohtavia ja kaukonäköisyys olisi hyvä korvata oivaltamisella. Vähitellen kehittyvissä strategisissa tilanteissa olennaista on kyky hahmottaa ja tunnistaa rakenteet ja sisäinen logiikka. Tarkat strategiset skenaariot eivät niinkään ole tilanteen kannalta kriittisen tärkeitä. Tarvitsemme uusia tapoja tehdä strategiaa. Sen on oltava sitä tilaisuuksia hyödyntävämpi ja strategisempi, mitä nopeampi muutoksen vauhti on. (Doz & Kosonen 2008, 36.)

Ala-Mutka (2009) näkee, että kun nykyään pysyvää on ainoastaan muutos, niin tällöin jatkuvasta uudistumisesta tulee ainoa kestävä strategia. Tähän mennessä strategia-ajattelussa on etsitty lähinnä

kestävän strategian seurauksia, mutta ei ketterää strategiaa. Ketterä strategia on kuin iso kalaparvi, joka muuttaa yhtä aikaa suuntaa saavuttaakseen päämääränsä. Tai se on kuin purjehdusta, jossa päämäärä on selkeä, mutta reitti vaihtelee olosuhteiden mukaan jatkuvasti navigoiden. (Ala-Mutka 2009, 1-3.)

Jos kuntia koskee kompleksinen, mutta hidaskuutos, sille usein riittää perinteinen strateginen suunnittelu. Kunnat kuitenkin joutuvat kohtaamaan yhä useammin nopean ja kompleksisen muutoksen samanaikaisesti. Kuntien toimintaympäristössä esiintyy nopeita systeemisiä muutoksia, ja niiden strategiset tilanteet ovat hyvin monimutkaisia ja ne syntyvät nopeasti. Muutosnopeus ja muutoksen luonne ovat siis toisiinsa kytköksissä. Hitaasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja muutoksen luonteen ollessa yksinkertainen ja lineaarinen, ei strategian tarvitse olla kovinkaan ketterä. Sen sijaan muutosnopeuden ollessa suuri ja muutoksen luonteen kompleksinen ja systeeminen, tulee strategian olla ketterä. (Doz & Kosonen 2008, 18.) Muutos on nopea eivätkä syyt ja seuraukset aina ole selviä, jolloin ei olla kaukana kaaosteorialle ominaisesta tilanteesta, missä perhosen siipien värinä yhdellä puolella maailmaa aikaansaa toisella puolella hirmumyrskyn.

Strategiseen johtamiseen sovellettaessa systeemi viittaa usein organisaatioon tai sen osaan, työyhteisöön, funktioon tai sen sisällä toimivaan prosessiin. Strategian olemassaololle voidaan nähdä useita syitä. Strategia antaa organisaatiolle suunnan. Strategiaa tarvitaan myös kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä. Ilman strategiaa organisaatio olisi vain joukko yksilöitä, joten strategia yhdistää samassa organisaatiossa toimivia. Lisäksi strategiaa tarvitaan määrittelemään organisaatioita ja rakentamaan sille identiteettiä. Strategiaa tarvitaan myös tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. (Juuti & Luoma 2009, 26–27.)

Kuluneiden 50 vuoden aikana on syntynyt kaikkiaan kymmenen strategisen johtamisen koulukuntaa, joista jokainen tuo oman ainutlaatuisen näkökulman strategian muodostamiseen ja strategiseen johtamiseen. Koulukunnat ovat pääsääntöisesti toisiaan täydentäviä ja vain harvan niistä voidaan katsoa olevan aidosti itsenäinen, toisista koulukunnista riippumaton ja sellaisenaan käyttöönotettavissa. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 4–7.) 1960-luvulta lähtien on strategiassa korostettu rationaalista ajattelua ja suunnitelmallisuutta sekä suunnittelun ja toteuttamisen erottamista. 1990-luvulla alkoi nousta useita uusia koulukuntia, jotka toivat uusia suuntia strategiseen ajatteluun. Strategian ei tarvinnutkaan olla enää ennalta määrätty. Luovuus ja jatkuva kehittäminen ovat kohtalaisen uusia näkökulmia länsimaisissa strategiakäytännöissä, mutta 2000-luvun toimintaympäristö

vaatii jatkuvasti lisää joustavuutta ja korostaa nopeaa organisaation oppimista ja kokeiluja. (Ala-Mutka 2008, 32–34.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan strategiaprosessin tulisi käsittää neljä vaihetta, joissa vastataan seuraaviin kysymyksiin: missä olemme ja miksi (missio, visio ja arvot), mihin olemme menossa (strategiset tavoitteet), mitkä ovat avainasiat, joihin strategiamme pitää vastata (strateginen analyysi) sekä miten pystymme parhaiten kilpailemaan (strategian muodostaminen) (Kaplan & Norton 2008, 4.)

Strategian sisältö ja sen laadintaprosessi kulkevat käsi kädessä. Kaupunkistrategian sisältö koostuu monesta osatekijästä. Sen lähtökohtana on toimintaympäristön analyysi ja kuntalaista johdettu missio. Arvot, toimintaperiaatteet ja tulevaisuuden visio kuuluvat vahvasti kaupunkistrategiaan. Strategiset päämäärät ja valtuustokauden tavoitteet ja mittarit ovat merkittävä osa strategiaa kunnissa.

Strategiaprosessi koostuu käytännössä kahdesta isommasta vaiheesta: strategisen tiedonkeruun, analyysin ja diagnoosin vaiheesta sekä strategian luomis-, toteuttamis- ja seurantavaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään kartoittamaan organisaation nykytilaa, jossa katsotaan miten kunnalla menee nyt. Seuraava askel on ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analyysi ja seuranta, jossa katsotaan mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Kolmas askel ensimmäisessä vaiheessa on yhteenveto strategisista menestystekijöistä ja tässä vaiheessa katsotaan mitä muutostarpeita on. Neljäs ja viimeinen askel on strategian auditointi ja diagnoosi, jossa punnitaan miten nykystrategia toimii ja miten sitä pitää muuttaa. (Hiltunen 2012, 224–225.)

Tämän alkuanalyysin perusteella lähdetään luomaan organisaatiolle uutta strategiaa, joka kohdennetaan ja määritellään eri organisaatiotasoisille. Tämän jälkeen strategia jalkautetaan ja toteutetaan käytännössä, ja lopuksi strategiaa kontrolloidaan, seurataan ja mitataan. Koko strategianmuodostusprosessin takana on omat johtamisprosessinsa, johon liittyvät sitä tukevat sisäiset prosessit, kuten resursointi, tiedotus, hallinnollinen tuki ja niin edelleen. (Hiltunen 2012, 224–225.)

Strategian käsittelyä ja ymmärtämistä edesauttaa myös Mintzbergin käyttämä viiden P:n jaottelu strategialle. Nämä ovat plan, ploy, pattern, position ja perspective eli suunnitelma, juoni, kuvio, asema ja näkökulma. Mintzbergin mukaan strategiaan liittyy suunnitelmallisuus, esimerkiksi ohjeistus erilaisiin tilanteisiin. Strategia on myös jonkinlaista peliä kilpailijoiden kanssa, jolloin siihen liittyy juonellisuus. Mintzbergin mukaan strategiaan kuuluu myös toimintakuvio eli se, miten stra-

tegiaa käytännössä toteutetaan organisaatiossa. Keskeinen osa strategiaa on myös organisaation asemointi ympäristössään, jossa myös sisäinen asemointi on keskeistä, sillä se liittyy näkökulman määrittelyyn. (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal 2001, 4-8.)

Perinteisen strategianäkökulman kannattajia on kritisoitu siitä, etteivät he ole kyenneet tarkastelemaan ympäristön monimutkaisuutta, epävarmuutta ja nopealiikkeisyyttä. Mintzbergin mukaan suunnitelmallinen lähestymistapa ei useimmissa tapauksissa ole hyödyllinen strategiatyöskentelyn lähtökohta. Myöskään strategisen suunnittelun ja implementoinnin välille ei voida vetää rajaa. Mintzbergin mukaan strategia pikemminkin kehkeytyy eli työntyy esiin kuin on suunnitelmallista. (Mintzberg 2009, 220)

Strategia ei ole loputtomiin asti sitä, miksi se alun perin on suunniteltu. Se muuttuu sisäisten ja ulkoisten voimien vaikutuksesta. Mintzberg jakaa strategian osiin. Hänen mukaansa on aiottu (intended) strategia, joka on se, minkä johto kirjaa. Kun elämä ei kuitenkaan suju aina johdon toiveiden mukaan, aiottu strategia jakautuu harkittuun (deliberate) ja toteutumattomaan (unrealized) strategiaan. Lisäksi strategiakeskusteluun liittyvät uudet strategiat (emergent). Edellä mainitut muodostavat yhdessä toteutuneen strategian. (Mintzberg 2009, 12.) Strategiaa laadittaessa on hyvä pohtia strategian eri osia: mitkä niistä ovat helpommin muutettavissa ympäristön uusien tarpeiden mukaisesti ja mitkä taas ovat esimerkiksi investoinneista johtuen vaikeammin muutettavissa.

Strategiakeskusteluun liittyy kiinteänä myös muita käsitteitä, kuten missio, visio ja arvo. Kaplan ja Norton kuvaavat missioita, visioita ja arvoja seuraavasti: Missio on lyhyt, tyypillisesti yhden lauseen pituinen väite, joka kuvaa organisaation perusteellista tarkoitusperää. Se muun muassa kuvaa tavoitetta, johon organisaatio yhdessä pyrkii. Arvoilla kuvataan organisaation käyttäytymistä, luonnetta ja kulttuuria. Visio taas on ytimekäs toteamus organisaation keski- ja pitkän aikavälin tavoitteista, noin 3-10 vuotta eteenpäin. (Kaplan & Norton 2008, 4.) Kuntien visio, missio, arvot ja strategia saadaan yleensä kuulostamaan tai näyttämään paperilla hienoilta, ja niissä käytetään toinen toistaan kauniimpia, positiivisesti arvolutautuneita sanoja. Eri asia on se, miten visio, missio, arvot ja strategia saadaan sovellettua käytäntöön. Ideaalimielessä strategia tulisi olla jalkautettu organisaatioon niin, että käytännössä talon siivoojakin on tietoinen siitä, millä arvoilla työpaikassa tehdään töitä ja miksi.

Strategiat ovat olleet perinteisesti staattisia suunnitelmia. Staattisuus ilmenee muutoksien läpivien-
nin vaikeutena, joka tulee eteen strategian käyttöönoton aikana. Staattinen strategia ei anna tilaa

oppimiselle ja innovatiiviselle löytämiselle. Staattinen strategia kuvaa etupäässä strategian sisällön yksityiskohtaisesti, kun taas dynaaminen strategia kuvaa toimintaa tai sen esiin työntyvää lopputulosta. Staattisessa strategia-ajattelussa keskitytään siihen, miten asiat nyt ovat, kun taas dynaamisessa strategia-ajattelussa kohde on tulevaisuudessa, kriteereinä. (Ala-Mutka 2008, 50–51.)

Strategia voidaan rationaalisesti suunnitella tai se voidaan eräällä tavalla löytää. Löydettyllä strategialla tarkoitetaan esiin työntyvää tai koettua strategiaa, jolloin strategia kehkeytyy toiminnan yhteydessä. Vakaassa toimintaympäristössä perinteinen strategia suunnitelmana toimii vielä kohtuullisesti, mutta epävarmuuden lisääntyessä sen käyttökelpoisuus laskee oleellisesti. Turbulentissa toimintaympäristössä emme tiedä mitä on tulossa, joten tässä ympäristössä auttaa vain toimia, mennä sekaan ja katsoa tuleeko mitään. (Ala-Mutka 2008, 64.)

Suunniteltu strategia toimii vakaassa ympäristössä, jossa suunnitellaan ennen toimintaa ja ajatellaan rationaalisesti. Rationaalinen ja analyyttinen ajattelu yhdistetään tavallisesti strategiasuunnitelmaan ja staattiseen strategiasuunnitteluun, kunnan strategiseen vuosikelloon. Intuitiivinen ja yleinen strategia-ajattelu taas liittyy esiin työntyvään eli koettuun strategisointiin tekemisen kautta. Koettu strategia toimii epävakaassa ympäristössä. Epävarma ja muuttuva toiminta tarvitsee enemmän intuitiivista, yleistä ajattelua ja vakiintunut toiminta taas rationaalista ja analyyttistä ajattelua. (Ala-Mutka 2008, 34–49.)

Jotkin strategiat ovat luonnostaan enemmän rationaalisia ja tarkoituksellisia, kun taas toiset ovat enemmän adaptiivisia ja kehkeytyviä. Strategiset aikomukset eivät siis aina välttämättä toteudu. Toisaalta toteutunut strategia voi olla tietoisesti määritelty ja synnytetty, mutta myös matkan varrella kehkeytnyt. Strategia siis kehkeytyy ja perinteinen strategian johtamismalli on liian jäykkä ottaakseen huomioon strategian jatkuvan kehkeytymisen luovan systemaattisesti (Mintzberg 2009, 27). Strategiaprosessien sisältö on tietoista ja tavoitteellista suunnan valintaa muuttuvassa ympäristössä, tietoisuutta siitä missä ollaan ja miten ollaan. Suuri osa kunnan suunnan valinnoista syntyy systemaattisen strategiaprosessin ulkopuolella emergentisti ja iso osa systemaattisen strategiaprosessin ulkopuolella synnyttämistä aikeista jää toteutumatta. (Juuti ja Luoma 2009, 47.)

Klassisessa lineaarisessa strategiaprosessissa määritetään aina ensin laajempi näkemys tarkasti ja edetään vaihe vaiheelta eteenpäin. Klassinen strategiateoria lähtee siitä ajatuksesta, että tieto on olemassa etukäteen. Tietoa on koko ajan enemmän kuin koskaan ja sen määrä tuo hallinnan tunteen

ympäröivästä todellisuudesta. Mutta mitä voidaan lopulta todellisuudessa tietää strategian toivuudesta? Suuren tietomäärän haaliminen sekä sen lähes loputon analysointi johtaa muuttuvassa toimintaympäristössä tiedon ennenaikaiseen vanhenemiseen. Perinteisen strategiaproessin ongelmana on yksisuuntaisuus eli ylhäältä alas etenevä prosessi. Vanhanaikainen ylhäältä-alas etenevä strategian kehitys ja jalkautus eivät tyypillisesti johda kunnan henkilökunnan aitoon sitoutumiseen, jolloin koko strategian toteutuminen vaarantuu oleellisesti. Parasta perinteisessä strategiaprosessissa on sen näkemys tulevaisuudesta ja erottautuminen. (Ala-Mutka 2008, 90–92.)

Perinteisen lineaarisen strategiaproessin vastakohtaksi rakennetaan ketterä johtamismalli (Taulukko 2), jolla pyritään strategian toteutettavuuden parantamiseen. Ketterän johtamismallin mukaisesti strategiaproessi voidaan toteuttaa vaikka kerran kuukaudessa. Toki tämä ei tarkoita, että tehtäisiin kokonaan uusi strategia, vaan strategiaa kehitetään vähitellen toteutettavuuden parantuessa jokaisen kehitysprosessin myötä. Kun strategian suunnittelu ja toteutus puristetaan pieneen aikaikkunaan, vaiheiden tulee olla lyhyitä ja iteratiivisia. Ketterässä mallissa jätetään loppuun asti analysoiminen ensin karkealle tasolle ja syvennyttään vain tarkoituksenmukaisesti valittuihin yksityiskohtiin. Näin luovuutta ei tapeta heti alkuunsa suurella määrällä informaatiota. (Ala-Mutka 2008, 97.)

Taulukko 2. Perinteisen ja ketterän johtamismallin eroja. (Ala-Mutka 2008, 98.)

	Perinteinen lineaarinen strategiapro- sessi	Ketterä strategian johtamismalli
Prosessin kes-	Vuosikello (12 kk)	Viikkoja tai kuukausia kestävä ”pyräh-
to		dys”
Prosessimalli	Vesiputous vaihe vaiheelta	Pyrähdys, jonka aikana valittu kehys
		toteutetaan ja liitetään strategiaan
Suunnittelun	Laajat analyysit ja tarkka toteutus-	Kevyt yleishahmottelu ja vain pyräh-
tarkkuus	suunnitelma	dyksen tarkka suunnittelu
Jalkautus	Suunnitelmasta toteutussuunnitelman	Iteratiivinen kokeilu ja oppiminen teke-
	mukaiseen toimintaan	misen kautta
Osallistuminen	Suljettu ja valittu ryhmä johdosta sekä	Laaja osallistuminen koko kunnassa
	avainhenkilöistä	
Päätöksenteon	Kerätty tieto (tietokannat, selvitykset)	Osaaminen, ymmärrys, ihmisten välinen
pohja		vuorovaikutus
Tavoite	Pysyy paikallaan	Tavoitetta muutetaan / tarkennetaan
		rullaavasti

Ketterä johtamismalli on iteratiivinen, jolloin on mahdollista ottaa huomioon myös toiminnan kautta löydetty asiat. Toimitaan iteratiivisesti siten, että strategialle annetaan mahdollisuus kehkeytyä koko organisaation laajuisesti, jolloin myös alhaalta-ylös komponentti saadaan vahvasti mukaan. Iteratiivinen malli pitää sisällään ajatuksen strategian osa-alueiden toteutuksesta ja kokeilusta pien-

ten pyrähdysten avulla ennen kuin koko strategia lyödään lukkoon. Itse asiassa lopullista strategian valmistumista ei koskaan tapahdu, koska oppiminen ei pysähdy. Näin strategia elää ja joustaa toimintaympäristön muutosten mukana. Ketterässä johtamismallissa ja siis kehkeytyvässä strategiassa mittarit luodaan strategian mallintamisen yhteydessä, ei strategian muodostamisen jälkeen. Näin syntynyt kokonaisvaltainen malli nähdään mahdollistajana uudelle tavalle strategisoida ja johtaa strategialla. (Ala-Mutka 2008, 97–101.)

W. Chan Kim ja Renée Mauborgne kuvaavat aivan uudentyyppisen strategisoinnin lähestymistavan sinisen meren strategiassaan ehdottamalla, että keskityttäisiinkin uusiin mahdollisuuksiin kilpailijoiden lyömisen sijasta. Keskeisin viesti on, että organisaation tulee pyrkiä pois punaisilta meriltä ja luoda itselleen oma sininen meri, jota verinen kilpailu ei ole vielä muuttanut punaiseksi. Sininen meri löytyy, tai tarkemmin, se luodaan, kun tutkitaan huolellisesti, erottaudutaan ja otetaan uudenlainen tulokulma asioihin. (Kim & Mauborgne 2005, 18–25.)

Perinteinen ja hieman yksinkertaistettu tapa kuvata strategisointia on sanoa sen olevan valintojen tekemistä. Tämä onkin hyvä tapa korostaa valintojen tekemisen tärkeyttä, mutta tässä ajattelutavassa on myös yksi vakava puute: se johtaa helposti olettamukseen, että vaihtoehtojen valikko on ennalta määrätty. Näin kaikki innovointi ja uuden luominen suljetaan ajatuksista pois. Sinisen Meren strategisointi antaa välineet uusien tulokulmien löytämiseen. Ajattelutavassa on merkittävä ero vaikkapa Porterin luomaan asemoinnin koulukuntaan, jossa fokus on “puolustusta vaativassa” asemassa. Tällainen filosofia johtaakin ennalta määrättyyn vaihtoehtojen valikkoon; onhan kyse ennen muuta oikeiden toimenpiteiden valinnasta, jotta nykyinen asema saadaan varmistettua. Sinisen Meren filosofiassa ja modernissa strategia-ajattelussa nähdään, että strategisoinnin ei tule olla ensisijaisesti asemien varmistamista, vaan uusien mahdollisuuksien löytämistä. (Kim & Mauborgne 2005, 18–25.)

Strateginen johtaminen on täynnä ristiriitoja. Luodaanko strategiassa lähtökohdat niin, että kunta luo oman maailmankuvansa vai sopeutuuko kunta ympäristöönsä? Toimitaanko pitkällä vai lyhyellä aikajänteellä? Entä perustuuko strategia analyyttiseen, intuitiiviseen, rationaaliseen, yleiseen, dynaamiseen vai staattiseen strategia ajatteluun?

4.2 Muutosvalmius ja uudistuminen strategisen suunnittelun päämääränä

Strateginen ajattelu liittyy läheisesti jatkuvaan uudistumiseen. Uudistuminen tarkoittaa yksilön, tiimin ja organisaation kykyä oppia nopeasti ja muuttaa toimintatapojaan tarvittaessa. Uudistuminen

tarkoittaa myös luovuutta ja innovatiivisuutta. Siihen liittyy myös kyky ennakoida muutoksia ja olla herkkä ympäristön heikoille signaaleille. Uudistuminen tapahtuu entistä enemmän kokeilemalla yrityksen ja erehdyksen kautta. Se ei ole perinteistä muutosjohtamista, jossa johto määrittelee tarvittavan muutoksen ja sitten toteuttaa sen suuresta muutosvastarinnasta huolimatta. Muutos tulee ulkoapäin, uudistuminen lähtee yksilön tai organisaation sisältä. Kunnan nopeasta uudistumisesta on tullut tärkeä menestyksen edellytys. Uudistumisoosaaminen on jatkuvaa oppimisen ylläpitämistä ja kiihdyttämistä sekä luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2009, 75–76.)

Kamensky (2010) toteaa, että organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu ja on kompleksinen. Kaikilla organisaatioilla, myös kunnilla, on tarve muuttua ja kehittyä. Kuntien muutosherkkyys vaihtelee kuitenkin suuresti ja kuntien tavat reagoida muutoksiin voivat olla hyvinkin erilaisia. Pahimmassa tapauksessa muutos on jo tapahtunut, mutta kunta ei edes huomaa sitä. Toinen lähes yhtä huono vaihtoehto on se, että muutos on tapahtunut, kunta huomaa sen, mutta ei ymmärrä sen vaikutuksia eikä näin reagoi siihen. Ongelmallinen tilanne on silloin, kun muutos on tapahtunut ja kunta huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset mutta ei osaa tai halua muuttua. Hyvää muutosvalmiutta kunnissa on silloin, kun muutos on tapahtunut ja kunta huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset ja muuttaa toimintaansa. Paras tilanne on silloin kun kunta havaitsee tulevat muutokset ennakkoon ja kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat omaksi edukseen. (Kamensky 2010, 20–21.)

Menestyäkseen suurten muutosten keskellä kunnat tarvitsevat hyviä strategioita ja kykyä niiden toimeenpanoon. Muutosten ja tulevaisuuksien hallinnassa tulevaisuussuuntautuneisuus, uudistumiskyky ja muutosvalmius ovat nousemassa entistä enemmän keskeiselle sijalle. Hyvä johtaminen on kunnan strateginen menestystekijä. Johtamisen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, joissa vaaditaan selkeää yhteistä näkemystä, toimintaa ohjaavia tavoitteita sekä uudistumiskyvyn ja toimintatapojen vahvistamista. (Jäntti & Majoinen 2008, 7.) Systemaattinen strateginen suunnittelu on rajoittunutta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategioiden suunnittelu ja toteutus tapahtuvatkin yhä enemmän samanaikaisesti. (Santalainen & Huttunen 1997, 81.)

Miten strategit saavat aikaan vastakkaisia voimia muutokseen ja vakaaseen olotilaan? Strategian käsite on juurtunut vakauteen, ei muutokseen. Organisaatiot ajavat strategioitaan, mutta ne tarvitsevat joskus strategista muutosta. Niiden tarvitsee hylätä valmiiksi luotu suunta vastauksena muuttuvaan toimintaympäristöön. Suunnittelukoulukunta väittää, että organisaatiot voivat olla samanaikaisesti sekä stabiileja että muuttuvia: ne voivat suunnata kurssinsa tarkoin, mutta ne muuttuvat joka

vuosi. Muut koulukunnat näkevät, että organisaatiot muuttuvat jatkuvasti tai vaihtoehtoisesti ne eivät muutu ikinä. (Mintzberg 2009, 42.)

Strategia on itsessään kasvun ja uusiutumisen peruselementti ja on selvää, että kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivien strategisoinnin välineiden valinnalla on hyvin suuri vaikutus lopputulokseen. Väärät lähtökohdat ja keinot voivat johtaa strategian toteutuksen epäonnistumiseen, tai strategiasta itsestään tulee liian inkrementaalinen ja hukkaa mahdollisuudet. Pahimmassa tapauksessa strategia ei tunnista välttämättömiä muutostarpeita ennen kuin on liian myöhäistä. Harva etukäteen tehty strateginen suunnitelma kuvaa sitä, minkälaisia strategioita kunnat lopulta toteuttavat. Paitsi että suunnitelmista toteutuu vain osa, strategiaprosesseissa esiintyy ilmaantuvia elementtejä, jotka nousevat organisaation työn arjesta, osaamisesta, käytännön viisaudesta sekä rutiineista ja rituaaleista. (Juuti & Luoma 2009, 56–58.)

Perinteinen, toiminnallinen ja tulkitseva näkökulma tarjoavat hyödyllisiä tapoja strategiseen päätöksentekoon. Perinteinen näkökulma on rationalistinen. Strategia nähdään rationaalisisena apuvälineenä ja toteutettavana suunnitelmana. Strateginen päätöksenteko nähdään rationaalisisena tarkoituksellisena valintana, päätöksenteko on ongelmatonta ja suoraviivaista: päätöksiä tehdään tarkoituksellisesti. Toiminnallinen näkökulma näkee strategian emergenttinä. Päätökset ovat lopullisia toimia, aikomukset ovat epäolennaisia. Kolmantena on tulkitseva strategia. Strategia nähdään joko emergenttinä ja ymmärretään osana käyttäytymisen kaavaa tai kognitiivisena, jolloin päätöksenteko ymmärretään tulkitsevana. (Hendry 2000, 957–960.)

Strategioiden laadinnassa lähdetään usein siitä, että määritellään haluttu tulevaisuus, ja strategia määritellään halutun tulevaisuuden mukaisesti. Näin strategian laadintaa ei kuitenkaan kannattaisi toteuttaa, sillä kunnan on muodostettava kuva siitä maailmasta, mitä kohti se on matkalla ja missä kontekstissa se tulee toimimaan. Tulevaisuudenkuva muodostaa siis lähtökohdan ja viitekehyksen kunnan tulevalle toiminnalle. Tulevaisuuden haltuunottaminen ei saisi tulla yllätyksenä. Paras keino ennustaa tulevaisuutta on vaikuttaa itse sen muotoutumiseen (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 15). Ulkoinen paine on hyvä kääntää sisäiseksi kehittämistarpeeksi. Usein jos vedotaan ulkoisten paineiden tuomiin kehittämistarpeisiin, muutokselle ei ole pohjaa. Sen sijaan tarpeen tulisi lähteä sisältä käsin, jolloin henkilöstö saadaan paremmin sitoutettua kehittämiseen.

On olemassa erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, mitä päätöksiä kunnissa tehdään ja mitä toimia toteutetaan, ja nämä taas vaikuttavat resurssienhallintaan. Sisäisiä tekijöitä ovat kunnan resurssit, kyvykkyys ja tavoitteet. Organisatoristen tai inhimillisten voimavarojen läsnäololla tarkoitetaan resursseja. Organisatorisia resursseja ovat organisaation historia, suhteet, kulttuuri ja sisäinen hallintoyhteisö sekä hallinnolliset rutiinit. Kunnan kyvykkyydellä tarkoitetaan päätöksiä, joihin kunta voi vaikuttaa riippuen kunnan voimavaroista, joka on todellinen lähtökohta sille mitä tehdään. Kunnan kyky hallita sisäisiä ja ulkoisia muutoksia paljastaa, miten kunta tekee tarvittavat mukautukset alkuperäisistä tavoitteistaan tai resurssien jakamisesta. Tavoitteet ilmentävät asetettuja päämääriä kunnan yksiköissä, eli mitä tarpeita, vaatimuksia ja toiveita on täytettävä, ja kenelle. Resursseja käytetään näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden toteutumista mitataan asetettujen tavoitteiden ja saavutettujen tulosten välisellä suhteella. (Knutsson, Mattisson, Ramberg & Tagesson 2008, 300.)

Edellä mainittujen sisäisten tekijöiden lisäksi on ulkoisia tekijöitä eli ulkoiset olosuhteet. Kaikkien kuntien on tartuttava ulkoisiin olosuhteisiin ja sidottava ne vahvasti paikallisiin olosuhteisiin ja historiallisiin päätöksiin, jotka vaikuttavat kunnan tilanteeseen resurssienhallinnan suhteen. Kunnan resurssien, pystyvyyden, tavoitteiden ja ulkoisten olosuhteiden välinen vuorovaikutus määrittelee sen, miten kunta hoitaa resurssienhallintaansa. Resurssienhallinnan tulisi ohjata kuntien strategioita (Knutsson ym., 2008, 298–301).

Strategian tekeminen on valintojen tekemistä. Strategia on päätös myös siitä, mitä valintoja jätetään tekemättä ja mihin asioihin tulevaisuudessa ei kiinnitetä huomiota. Strategia on myös päätös siitä, mihin resursseja kohdennetaan ja mihin ei kohdenneta. Strategian laadinnassa on hyvä toimia kuin paimen lampaidensa kanssa. Välillä kuljetaan edellä ja etsitään uusia suuntia ja kehityskulkuja. Toisinaan pysähdytään ja kuljetaan mukana, strategian keskellä. Joskus taas pidetään perää ja tarkastellaan, onko strategiatyöskentelyssä menty oikeaan suuntaan.

Strategia ymmärretään johtamisessa keinona kuljettaa organisaatio turvallisesti ja hallitusti kohti tulevaisuuden haasteita. (Juuti 2009, 125). Kuntastrategioiden tulisi kehittyä yhdessä toimintaympäristönsä kanssa. Strategisen suunnittelun tarvetta julkisessa kehittämistoiminnassa on perusteltu sillä, että se auttaa tulevaisuuden suuntien etsinnässä ja selkiyttämisessä, prioriteettien vahvistamisessa sekä nopeasti muuttuvien olosuhteiden kohtaamisessa. (Sotarauta 2009, 77.) Strategia on työkalu, jota on mahdollista käyttää muutoksia kohdatessa. Uusien strategisten suunnitelmien avulla

luodaan toimintamalleja, jotka mahdollistavat jatkuvan uudistumisen muutosten ristipaineessa. (Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 25.)

Kuntien ja alueiden kehitykseen yritetään vaikuttaa monin tavoin. Strategioista ja ennakoinneista huolimatta kehitys voi yllättää päätöksentekijät ja osoittautua dynaamisesti kompleksiseksi. (Sotarauta 2004, 284.) Muutos tulisi nähdä avoimena, jatkuvana ja normaalina tilana (Sotarauta 2004, 287–288). Kuntien toimintaympäristö ei kokonaisuutena muutu jatkuvasti, mutta jatkuvasti on käynnissä isoja tai pieniä muutosprosesseja. Muutos ei siis ole siirtymää kahden tasapainotilan välillä, vaan prosessi on jatkuvaa. (Ronkainen & Maksimainen 2002, 81.)

Kunnan toimijoiden keskeisenä tehtävänä on tunnistaa kuntien toimintaympäristön keskeiset ongelmat, haasteet ja mahdollisuudet. Strategian kautta muutkin toimijat saadaan kiinnittämään huomiota kuntien tulevaisuuksiin ja kehittämisen kannalta tärkeisiin asioihin. (Sotarauta, Kosonen & Viljamaa 2007, 74.) Toimijoiden olisi hyvä ymmärtää ja sisäistää muutosten taustalla oleva logiikka, jotta huomio keskittyisi haasteisiin ja tarvittaviin toimenpiteisiin.

Perinteinen kuntien hallitustyöskentely keskittyy nykyhetken toimintaympäristön analysointiin, paneutuu lyhyen aikavälin asioihin ja ylläpitää muutosvastarintaa. Tämän sijaan kuntien strategisen hallitustyöskentelyn kannattaisi suuntautua enemmän tulevaisuuden toimintaympäristöön, panostaa ennakointiin ja keskittyä muutosjohtamiseen. Muutosten tuomiin haasteisiin suhtautuessaan kuntien pikemmin kannattaisi uudistaa toimintatapojaan ja ajattelumallejaan, asemoida kunta toimintaympäristöönsä ja rakentaa verkostoja sekä muistaa huolehtia johdon ja henkilöstön uudistumiskyvystä. (Jäntti & Majoinen 2008, 18–24.)

Kuntien strategioissa ei ole kyse mistään yksittäisestä päätöksestä, vaan pikemminkin joukosta pieniä päätöksiä, jotka yhdessä luovat rakenteen kuntien hyvään resurssien hallintaan (Knutsson ym. 2008, 296). Kunnat, joiden strateginen sisältö on proaktiivinen ja innovaatiokeskeinen, suoriutuvat paremmin kuin kunnat, joilla on reaktiivinen asenne ja jotka keskittyvät muodollisuuksiin ja valmiisiin kehyksiin. Kuitenkaan strategiassa ei ainoastaan ole kyse strategian sisällön pohjalta tehdyistä päätöksistä. Kuntien hyvää toimintaa ei voida selittää vain tutkimalla strategioiden sisältöä ja strategisia suunnitelmia. Sen sijaan kysymys on prosessista, jossa strategia muodostetaan ja toteutetaan. (Knutsson ym. 2008, 298.)

On olemassa riski, että strategiaa ei voida aina toteuttaa tarkoitetun asiasisällön mukaisesti. Tavoiteltu strategia ja toteutunut strategia eivät siis aina kohtaa. On olemassa ”lepääviä asiakirjoja”, eli strategia-asiakirjoja, jotka eivät koskaan muutu teoiksi. Se mitä oikeasti tehdään, on jotain muuta kuin alkuperäinen aikomus. Tähän ovat syinä puutteellinen valvonta, seuranta ja toimijoiden läsnäolon puuttuminen strategisessa oppimisessa. Monesti käy niin, että tilannetta ja olemassaolevia emergenssejä vaihtoehtoja arvioidaan peräkkäin. Tämän jälkeen muutetaan tai uudelleenohjataan strategista painopistettä nykytilanteen mukaisesti. Tässä mielessä strategian toteuttaminen prosessina on vähittäin etenevää päätöksentekoa. Jotta strategiaa voitaisiin havainnoida, sitä ei tule tarkastella tarkoitettuna suunnitelmana tai virallisena asiakirjana, vaan strategia tulisi ymmärtää toimintavirtojen mallina. Kunnan kyvykyys hallita muutoksia sen sisä- ja ulkopuolella paljastaa, miten kunta tekee tarvittavan sopeutumisen alkuperäisistä tavoitteista tai resurssien jakamisesta. (Knuts-son ym. 2008, 297–300.)

Kunnallinen sektori on kohdannut muutoksia aina, mutta epävarmuuden sietäminen, muutosten määrä ja reagoinnin tavat ovat vaihdelleet kuntien oman aseman ja toimintaympäristön myötä (Koski 2008, 38). Jatkuvasti on pystyttävä vastaamaan muutossignaaleihin, uudistuttava ja luotava joustavia rakenteita, jotka pystyvät vastaamaan muutokseen (Vakkuri 2010, 134). Luova jännite on tärkein muutosvoima. Epäselvyys ja epävarmuus synnyttävät jännitettä. Liiallinen kontrolli puolestaan tukahduttaa luovan jännitteen. (Ronkainen & Maksimainen 2002, 82.)

Kuntien dynaamiseen toimintakenttään liittyy radikaaleja muutoksia, itseuudistumista ja innovaatioita (Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 154). Toimintaympäristön kompleksisuuden takia toimijoiden ei ole mitenkään mahdollista täydellisesti analysoida tilannetta ja määrittää tältä pohjalta optimaalista strategiaa (Sotarauta 2004, 294). Muutosprosessin läpivienti julkisella sektorilla on hitaampaa kuin yksityisellä. Tämä johtuu erityisesti kunnissa ulkoisten muutospainoiden vähydestä, lakisääteisydestä sekä suunnittelupainotteisuudesta. (Juppo 2005, 109.) Kuntien kilpailuetu perustuu tänä päivänä kuitenkin samoihin periaatteisiin kuin yritysmaailmassa: nopeaan reagointiin, ennakoiivaan toimintaan ja strategiseen ketteryuteen.

Strategia tulisi tuntea omakseen ja sen toteuttamiseen tulisi sitoutua. Kuitenkin strategioiden avulla on vaikeaa luoda kiireellisyyden tuntua. Vuorovaikutus ja riittävän moneen toimijaan iskostunut strateginen tietoisuus avaavat strategiaprosesseille mahdollisuuden vaikuttaa muutokseen pitkäjänteisesti. Kyse ei siis ole vain siitä, tunnustetaanko muutokset ja niiden merkitys. Kyse on siitä, iskos-

tuvatko muuttuvan tilanteen edellyttämät uudet strategiat osaksi ajattelua ja toimintaa. (Sotarauta & Lakso 2000, 41.)

Tärkeä strategioiden päämäärä onkin strategisen tietoisuuden herättäminen tunnistamalla keskeiset ongelmat, haasteet ja mahdollisuudet ja saamalla muut kiinnittämään huomiota tulevaisuuden ja kehittämisen kannalta tärkeisiin asioihin. Omasta epävarmuudesta huolimatta on kyettävä vahvistamaan muiden toimijoiden uskoa käsillä oleviin asioihin. Muiden toimijoiden olisi hyvä ymmärtää ja sisäistää muutosten taustalla oleva logiikka. (Sotarauta, Kosonen & Viljamaa 2007, 100–101.) Vaikka muutoksen tausta ymmärrettäisiinkin, emme voi koskaan täysin ennakoida tulevaa kehitystä ja ottaa sitä haltuun vaikkapa strategian avulla (Sotarauta 2009, 11).

Alueiden ja kaupunkien taloudellisen menestymisen kannalta on olennaista juurruttaa uudistuminen ja innovatiivisuus osaksi jokapäiväistä toimintaa eli vahvistaa itseuudistumisen kapasiteettia (Sotarauta 2009, 2). Juurruttaminen on mahdollista toteuttaa kuntien strategioiden kautta. Itseuudistumisen kapasiteetin tavoitteena on strategisen sopeutumisen dynamiikka. (Sotarauta 2009, 22.) Itseuudistuminen tarkoittaa organisaation kykyä hallita muutoksia omissa strategioissaan.

Strateginen suunnittelu ja osaamispainotukset eivät välttämättä ole riittävän dynaamisia työkaluja muutoksen hallintaan, koska muutos on usein sekä nopeaa että kompleksista. Itseuudistumisen kapasiteetti tarjoaa mahdollisuuden muutoksen hallintaan tai muutoksen kanssa elämiseen tällaisessa ympäristössä. Itseuudistumisen kapasiteetin vahvistaminen mahdollistaa emergentin kehityksen ohjausta ja emergenssiin suuntaamista. (Kostiainen 2007, 6.)

Kuntien suurena haasteena on sopeutuminen nopeaan muutokseen ja organisoituminen siten, että pystytään reagoimaan joustavasti uusiin tilanteisiin. Sitä tehdään muun muassa kehittämällä uusia työkaluja, jotka toimivat luovan työn pohjana. Juuri kuntastrategiat voidaan mielestäni nähdä tällaisena työkaluna. Kaupunki- ja kuntastrategia on ylin kunnan toimintaa ohjaava asiakirja. Strategia on samalla kuntaorganisaation johtamisen väline. Kuntien strategisia lähtökohtia ja painotuksia on yhtä paljon kuin Suomessa kuntia. Strategia on kuntien menestymisen kannalta tärkeä, ja sen sisältö määrittelee usein kunnan kehityskulun ja suunnan. Strategiat painottuvat eri tavoin ja niitä voidaan täydentää ohjelmilla ja muilla strategisilla asiakirjoilla.

Strategia voidaan tehdä monella tavalla. Yksi strategia painottuu taloudelliseen suunnitteluun, toinen profiloivaan strategiaan ja kolmas prosessistrategiaan. Kuntastrategiat ovat pääosin luonteeltaan suunnittelevia ja edellytyksiä luovia strategioita. Suunnittelevassa strategiassa avainasiana on antaa organisaatiolle ohje tulevaisuuden rakentamiselle. Edellytyksiä luovassa strategiassa tarkoituksena on tunnistaa tulevaisuuden mahdollisuudet. (Ronkainen & Maksimainen 2002, 83.)

Keskeistä kuntien tulevaisuudenkuvaa muodostettaessa on analyysien tekeminen ja menetelmien käyttäminen strategioita tarkasteltaessa. Monet kunnat käyttävät erityisesti SWOT-analyysia eli toimintaympäristöanalyysia tuottaakseen käyttökelpoista tulevaisuutta koskevaa tietoa. Toinen mahdollisuus on luoda mahdollisia skenaarioita eli haarukoida tulevaisuuskuvia. Tulevaisuuksista tehdään siis vaihtoehtoisia malleja, jotka toteutuessaan vaikuttavat kunnan toiminnan suuntaamiseen eri tavalla skenaariosta riippuen. Erilaisten skenaarioiden avulla on mahdollista havainnoida ja seurata toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia ja ymmärtää tulevaisuuskuvan monimutkaisuutta. Kolmas mahdollinen työväline strategiatyössä on Balanced Scorecard – tasapainotettu tuloskortti, joka jakaa strategiset tavoitteet erilasiin näkökulmiin.

Proaktiivista toimintaa ympäristön ja kunnan välisessä rajapinnassa on kunnan yhdistäminen sen toimintaympäristöön molemminpuolisella vuorovaikutuksella. Kunnan suhde ympäristöönsä on toiminnaltaan proaktiivista, jos kunta on vuorovaikutteisesti avoin ympäristölle. Kunta oppii ja uudistaa itseään luovuuden ja innovaatioiden kautta, olemalla vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja olemalla alttiina ympäristössä oleville herätteille. Kunta päättää itsenäisesti haluaako se muuttua vai ei. Tieto ja itseensä viittaaminen tapahtuu ennakoivassa toiminnassa oppimalla aiemmista kokemuksista. Kunnan sisäinen rakennemalli antaa tällöin mahdollisuuden oppimiselle ja jatkuvalla uudistumiselle. Passiivisessa toiminnassa ympäristö ja kunta erotetaan toisistaan. Kunta on tässä tapauksessa suljettu, eristäytynyt suhteessa ympäristöönsä. Kunta ei voi muuttua itsenäisesti, eikä ympäristö voisi ohjata kuntaa suoraan. Oppiminen olisi rajallista. Kunnan sisäinen rakennemalli olisi tällöin jäykkä. (Maula 2006, 192.)

4.3 Kompleksisuus kunnan strategisessa johtamisessa

Siinä missä rationaalinen strategiatyökalu lähtee tyypillisesti liikkeelle ideaalin hahmottamisesta, eli siitä maailmasta mihin johto haluaa organisaation viedä, lähtee kompleksisuuden strategiatyökalu vallitsevasta todellisuudesta. Kompleksisuus kyseenalaistaa ne lähtökohdat, joille rationaalisuus rakentuu. Se nostaa tarkastelun keskiöön ilmiöitä, joita rationaalisuuden mukaan ei ole olemassa tai jotka eivät ainakaan ole oleellisia. Herkkyys alkutilanteesta, itseorganisoituminen ja kaaoksen reu-

nalla oleminen ovat kompleksisuuden rakennuspalikoita, kun taas rationaalisessa maailmassa strategiaprosessi, valintojen tekeminen ja tahtotilojen asettaminen ovat oleellisia. (Juuti & Luoma 2009, 174.)

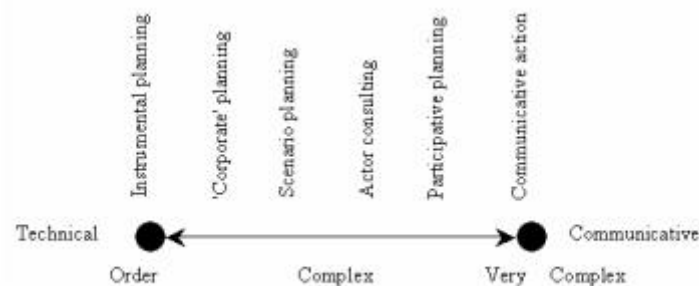
Vaikka perinteistä strategiatyöskentelyä kehittäisi kuinka, ajaututaan lopulta pisteeseen, jossa menetelmiä on uudistettava. Tämä johtuu siitä, että maailma muuttuu entistä dynaamisemmaksi ja kaottisemmaksi. Ympäristön muutosnopeuden kasvaessa tulee strategiatyöskentelyäkin muuttaa. Kaoottisissa ympäristöissä ja kuilun reunalla olevien organisaatioiden menestykseen vaikuttaa organisaation kyky muuttua ja uudistua. Organisaatioiden tulee tunnistaa se, ettei tulevaisuutta voida suunnitella ja että menneisyys saattaa antaa väärän perustan nykyisyyden hahmottamiselle. Organisaation kannattaa silti pyrkiä olemaan avoin nykyisille tapahtumille. (Juuti & Luoma 2009, 247.)

Kompleksisuusajattelun mukaisen strategisen johtamisen keskeisenä kysymyksenä on, miten siirtää organisaatio kuilun reunalle, jatkuvan luovuuden tilaan (Juuti & Luoma 2009, 265). Aulan (2000) mukaan kuilun reunalla olevia organisaatioita ei voida johtaa keppi ja porkkana -menetelmällä ja ylhäältä tapahtuvalla kontrollilla. Kaaoksen kynnyksellä elävien organisaatioiden pärjääminen perustuu paikallisuudesta nouseviin strategioihin. (Aula 2000, 172.) Stacey (2007) puolestaan ohjeistaa kaoottisessa ympäristössä työskentelevää organisaatiota kiinnittämään strategiatyössään huomiota vuorovaikutuksen laatuun ja ihmissuhteisiin. Nämä monimutkaiset ja lukuisat suhteet omaavat itseohjautuvia periaatteita ja näyttävät pakottavan toimintaa tiettyyn suuntaan. (Stacey 2007, 321–325.)

Kompleksisuusteoriat voivat auttaa meitä muuttamaan kuvaamme todellisuudesta. Se auttaa ymmärtämään miksi epävarmuus on väistämätöntä strategisessa suunnittelussa. Jos meillä on enemmän varmuutta, teknisrationaalinen suunnittelumuoto vaikuttaa mahdolliselta ja hyödylliseltä. Kuitenkaan erittäin epävarmoissakaan tilanteissa meidän ei tulisi luopua suunnittelusta. Tällöin tarvitsemme vain erilaisia suunnittelumuotoja. Hyvin kompleksisissa tilanteissa voi todella syntyä uusia innovaatioita ja uutta kehitystä. Siksi voimme aktiivisesti tavoitella innovaatioita ja kehitystä suunnittelussa. Täytyy ymmärtää perhosefektin mukainen herkkä riippuvuus alkutilanteesta suunnitteluprosessissa, enemmän kuin pelkkä epävakaus. Alkuehdon herkkä esiintymisriippuvuus ei ole poikkeus suunnitteluprosessissa. Tämän seurauksena on luontaisesti vaikeaa hallita näitä prosesseja ja tietää niiden seurauksista. (Zuidema 2004, 5.)

Kompleksisuusteoria voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisena ja laajentavana lähestymistapana suunnittelussa. Kompleksisuusteoria auttaa ymmärtämään paremmin kehittämisprosessien ja oppimisprosessien potentiaalin. Tarvitsemme sekä holistista eli toiminnan kokonaisuutta kuvaavaa lähestymistapaa sekä ekspanionistista näkemystä eli toimintakokonaisuutta asiayhteydessään. Kehittämällä erittäin dynaamisissa ja epävarmoissa tilanteissa on seurauksia myös strategiseen suunnitteluun. Organisaatiot ja prosessit, jotka ovat epävakaita ja kompleksisia, eivät ole huono asia. Uusia käsityksiä, ideoita ja järjestystä voi kehittyä tästä kompleksisuudesta. (Zuidema 2004, 6.) Näen asian niin, että strategisen johtamisen mallit, kuten SWOT-analyysit ja strategiakartat, ovat kompleksista ja kaaottista maailmaa simuloivia yksinkertaistuksia.

Järjestyksen, kompleksisuuden ja kaaoksen suhdetta ei ole helppo ymmärtää. Tätä auttaa havainnollistamaan spektrin alueet (Kuvio 3), jossa toisella puolella kaikki on täysin järjestyksessä ja toisella puolella kaikki on sattumanvaraista. Voimme tarkastella järjestystä ja kaaosta kahtena äärimmäisenä tilana, joiden välillä eriasteinen kompleksisuus voidaan tunnistaa. Toisin sanoen, kompleksisuutta voidaan soveltaa spektrin välillä erittäin järjestyneen ja erittäin kompleksisen välillä. (Zuidema 2004, 7.)

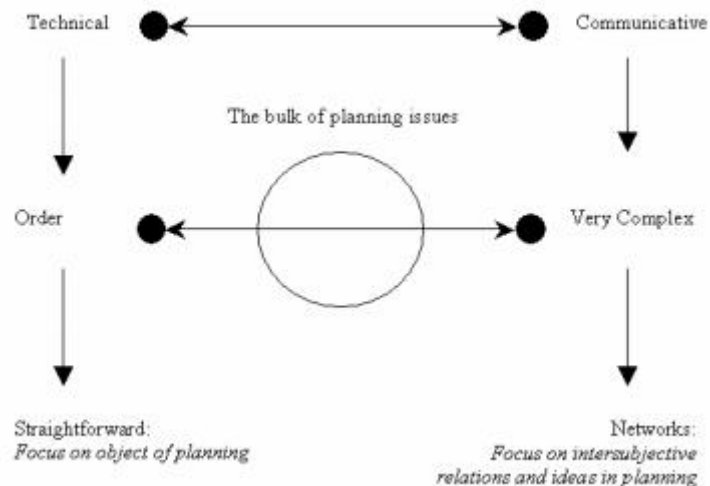


Kuvio 3. Esimerkki strategisen suunnittelun lähestymistavoista. (Zuidema 2004, 8.)

Spektrin toisessa päässä voimme nähdä alueet, joilla on vähän kompleksisuutta, ja jotka näin ollen ovat suhteellisen vakaita ja järjestyksessä. Näissä tilanteissa kehitys on suhteellisen vakaata ja aiheutuu determinististen lakien mukaan. Syysuhteet voidaan tunnistaa helposti ja lisäksi ne sisältävät paljon varmuutta. Juuri näissä tilanteissa teknisrationaalinen lähestymistapa strategiatyöskentelyssä voi olla tuloksekasta. Spektrin oikeassa laidassa kohtaamme erittäin kompleksisia olosuhteita. Asiat ovat hyvin ennustamattomia ja edessä on äärimmäinen epävarmuus. Lähestymistapoja näiden tilanteiden ratkaisemiseksi ovat sekä se, että epävarmuutta täytyy kestää, että täytyy olla luova, innova-

tiivinen ja oppiva. Kokonaisvaltaisia ja vuorovaikutuksellisia lähestymistapoja tarvitaan. (Zuidema 2004, 8.)

Kompleksisuutta voidaan siis käyttää strategisen suunnittelun kriteerinä. Edellinen kuva kuitenkin kuvaa sitä erittäin yksinkertaistetulla tavalla. Sen mukaan olisi olemassa vain kaksi erilaista lähestymistapaa suunnitteluun; toisaalla teknisrationaalinen lähestymistapa, jossa tilanteet ovat melko yksinkertaisia ja järjestäytyneitä, ja jossa on varmuutta työskennellä, toisaalla kommunikatiivisrationaalinen lähestymistapa, jossa vallitsee epävarmuus. Tämä on yksinkertaistettu näkemys, sillä näiden ääripäiden lisäksi voidaan nähdä, miten erilaiset suunnittelun lähestymistavat voidaan linkittää toisiinsa erilaisissa vaihtelevissa kompleksisuusasteen tilanteissa (Kuvio 4). Tällaisissa tilanteissa kompleksisuutta voidaan käyttää suunnittelutavoitteellisen toiminnan kriteerinä. Strategiaa suunniteltaessa voidaan valita erilaisia lähestymistapoja riippuen kompleksisuudesta. (Zuidema 2004, 8.)



Kuvio 4. Esimerkki strategisen suunnittelun lähestymistavoista. (Zuidema 2004, 8.)

Kompleksisuuden periaatteet tarjoavat otollisen kasvualustan strategiselle johtamiselle. Miten tuon kaiken sekavuuden voi yhdistää kunnan strategiseen johtamiseen? Usein ongelmana on se, että kompleksisuuden soveltamista lähestytään liian rationaalisen ajattelutavan kautta. Rationaalisuuden mukaista olisi tarkasteltavan ilmiön kokonaisvaltainen haltuunotto – teorian kokonaisvaltainen omaksuminen pääsääntöineen ja poikkeuksineen ja sen jälkeen soveltaminen käytäntöön. Kompleksisuusajattelun soveltaminen ei etene näin. Teoria ei hahmotu siistinä kokonaisuutena, vaan monien näkökulmien joukkona, joista kaikilla on omat erityispiirteensä ja kytkeänsä muihin näkökulmiin. Kompleksisuusajattelun rationaalisuudesta erottaa selkeiden ja nimettyjen strategiatyökalujen puuttuminen. (Juuti & Luoma 2009, 132.)

Kunnat hyödyntävät periaatteessa samoja strategiakäsitteitä kuin yksityinen sektori. Selvin ero tulee vastaan kilpailuasetelman ja kilpailustrategioiden puuttumisena. Kunnan strategia ei pyri hakemaan ylivoimaisuutta muihin toimijoihin nähden, vaan pyrkii rakentamaan ehyttä ja erilaisia sidosryhmiä tyydyttävää kokonaisuutta niistä elementeistä, joista kulloinkin toiminta muodostuu. Näitä toimintoja voivat olla esimerkiksi kuntaorganisaation hallintokunnat. (Juuti & Luoma 2009, 24.)

Strategian yksi vakiintunut ominaisuus on se, että se on aina valintojen tekemistä. Hyvä strategia, sekä vision ja perustehtävän selkeä hahmottaminen auttavat organisaatiota ymmärtämään, mitkä muutokset ovat välttämättömiä. Toimintaympäristön kompleksisuus ja muutos haastavat kunnissa harjoitetun strategiaprosessin. Valtaosa suomalaisista kunnista harjoittaa rationaalisen strategiaprosessin käytäntöä. (Haveri 2009, 46–47.)

Kompleksisuusajattelun mukaisen strategian energia kumpuaa erilaisten ennen vaille huomiota jääneiden suhteiden tarkastelusta. Kun rationaalisen johtajan tavoitteena on asioiden hallinta ja todellisuuden haltuunotto, niin kompleksisuusajattelussa strategisen johtajan keskeinen tehtävä on organisaatioiden luonnollisen kehityksen edistäminen ja vauhdittaminen. (Juuti & Luoma 2009, 11.) Kompleksisuuden strategiatyökalut ovat rationaalisia työkaluja abstraktimpia. Niille on ominaista tiivis kytkentä niitä hyödyntävän organisaation tilanteeseen. Siirtyminen rationaalisesta maailmankuvasta kompleksiseen merkitsee mittavaa etenemistä strategisen johtamisen alueella. (Juuti & Luoma 2009, 174–175.)

Kompleksisuusajattelun mukaisen strategisen johtamisen keskeisenä kysymyksenä on, miten siirtää organisaatio kuilun reunalle, jatkuvan inspiroituneen luovuuden tilaan. Lisäksi keskeisenä kysymyksenä on, miten siirtyä tarkastelemaan pyörteisiä, vastavuoroisia suhteita lineaarisen ajattelun sijaan. Tärkeää on myös se, miten siirtyä rationaaliselta kentältä kokemusten ja tunteiden kentälle. (Juuti & Luoma 2009, 265.) Tavoitteena olisi, että kunnassa tunnistettaisiin, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Johdon tulisi tarkastella strategista johtamista kompleksisuusajattelun avulla ja pyrkiä siirtämään organisaatio jatkuvan luovan toiminnan tilaan, ”kuilun reunalle”. (Juuti & Luoma 2009, 274.)

Kunnan strategiatyöskentelyn kannalta ongelmallista on se, että päätöksenteossa nousee esiin ongelmia, jotka eivät ole järjellisessä suhteessa kunnan tavoitteisiin. Kunnallinen päätöksenteko on heikkojen signaalien ohella täynnä kompleksisia ja ilkeitä ongelmia. Ilkeät ongelmat ovat hankalia

ja ongelmallisia, koska niitä on vaikea saada haltuun, vaikea määritellä ja monimutkaisia ratkaista. Strategiatyöskentelyssä ilkeät ongelmat ilmenevät erilaisina ja ristiriitaisina tulkintoina, useina mahdollisina ja kilpailevina selitysmalleina. Ilkeisiin ongelmiin vaikuttavat asiat, joita ei voida enustaa tai kontrolloida. (Jalonen 2007, 126.)

Jotta päämäärät voidaan asettaa ja suunnitella tuleva toiminta järkevästi, kunnassa on muodostettava kuva siitä maailmasta, mitä kohti se on matkalla ja missä se tulee toimimaan. Tulevaisuudenkuva näin ymmärrettynä muodostaa lähtökohdan, eräänlaisen viitekehysten kunnan tulevalle toiminnalle. Se ohjaa kunnan toimintojen kehittämisen tavoite- ja painopisteajattelua. On helpompi keskustella kunnan tulevaisuudesta, jos päätöksentekijöillä on pohjana yhteinen kuva siitä maailmasta, jossa kunta tulevaisuudessa toimii. (Houni ym., 2002, 15.)

Toisaalta liian yksityiskohtainen visio ja tarkka suunnitelma ovat kuin silmälaput, jotka estävät näkyvyyden sivuille ja tekevät henkilöstöstä vetohevosia. Toisaalta ilman visiotakaan organisaatio ei toimi, sillä tällöin henkilöstö hermoilee liian suuren epävarmuuden ympäröimänä, tietämättömänä kunnan suunnasta. Tässä suhteessa näiden ääripäiden välillä tulisi löytääkin kultainen keskitie ja strategian olisi hyvä sisältää sopivasti molempia komponentteja, jossa pitkän tähtäimen ohjaus ei saa olla liian yksityiskohtainen, mutta ei liian epäselväkään.

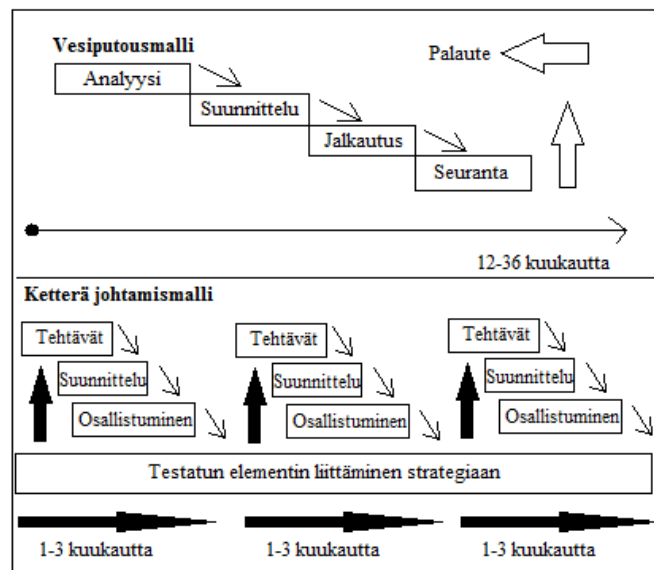
Tasapainotettu mittaristo on yksi strategisen johtamisjärjestelmän ilmentymä. Erityisesti ketteryysliittymien liittyen voidaan tietysti kysyä, josko kattava ja perusteellisesti rakennettu tasapainotettu mittaristo vain lukitsee tilanteen ja on askel ketteryudesta pois päin. Hyvin harvoin kunnissa joudutaan lähtemään täysin tyhjältä pöydältä ja kirjoittamaan strategia ja mittaristo kokonaan uusiksi. Näin ollen myös ketteryuden kannalta on parempi, että strategiassa nykytilanne, hankkeet ja mittarit on hyvin valmisteltu, dokumentoitu ja kommunikoitu. Tältä pohjalta on paljon helpompaa ja turvallisempaa tehdä strategisia korjausliikkeitä, kun organisaatiossa on jaettu käsitys lähtötilanteesta. (Kaplan & Norton 2001, 77–79.)

Perinteisen näkökulman mukaan strategia kiteytyy suunnitteludokumentiksi, joka yhtenä asiakirjana ensin suunnitellaan ja sitten vasta jalkautetaan, erotettuna toisistaan. Emergenttiä eli koettua ja kehitettyä strategiaa voidaan johtaa yhtä hallitusti kuin klassista suunniteltua strategiaa. Koettu strategia ei pyri arvaamaan eikä myöskään lyömään peruuttamattomasti lukkoon strategiaa ennen kuin organisaatio on valmis sitä toteuttamaan. (Ala-Mutka 2008, 130.)

Doz ja Kosonen painottavat strategisen herkkyuden merkitystä ja jakavat sen ennakointiin ja näkemykseen. Heidän mukaansa näkemyksen merkitys on näistä kahdesta suurempi, koska ennakointi modernissa toimintaympäristössä on joka tapauksessa niin vaikeaa ja koska muutosten aikajänteet ovat niin erilaisia. Lisäksi strategisen ketteryyden tarve on heidän mukaansa suurimmillaan kun muutosnopeus on suuri ja kun muutoksen luonne on monimutkainen ja systeeminen verrattuna yksinkertaiseen ja lineaariseen. (Doz & Kosonen 2008, 115.)

Ketterä strategia on pikemminkin tapa strategisoida kuin mikään tietty kokoelma strategisia valintoja tai edes strategian muodostamiseen liittyviä menetelmiä. Ketterä strategia juontaa juurensa oppimisen koulukunnasta ja niinpä sitä ei juurikaan voi erottaa strategisesta johtamisesta. Se on omimmillaan kompleksisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä, jossa perusteellinen analysointi ja suunnittelu eivät välttämättä johdakaan haluttuun lopputulokseen, koska ympäristö ja tilanne ehtivät muuttua ennen huolella tehtyjen suunnitelmien toteutumista. (Mintzberg 2009, 75.)

Tavallisesti strategiassa vision oletetaan pysyvän paikallaan, mutta poikkeuksetta toimintaympäristö on jatkuvasti muutoksessa, jolloin strategialla ammutaan liikkuvaan maaliin. Näin ollen visio muuttuu strategiatyön ohella. Kun ketterä tapa tehdä strategista johtamista on sisäistetty, voi strategia-prosessin muotoilla uudestaan. (Ala-Mutka 2008, 97.)



Kuvio 5. Ketterä johtamismalli toteuttaa suunnittelun heti käytäntöön. (Ala-Mutka 2008, 99.)

Ketterässä johtamismallissa (Kuvio 5) prosessi muuttuu lyhyiksi pyrähdyksiksi. Pyrähdyksen pituudeksi valitaan esimerkiksi yhdestä kolmeen kuukauteen, minkä kuluessa valitut tehtävät tulee

suunnitella, testata ja toteuttaa käytännössä. Jatkuva kokeilu ja iteratiivinen vuorovaikutus kehittävät strategiaa vähitellen. Strategiaa ei käytännössä suunnitella kokonaisuutena, vaan sitä muutetaan jatkuvasti. Näkökulma tässä ketterässä strategisessa prosessissa on käytännönläheisyys, sillä strategia on olemassa vasta kun se on toteutunut. Ketterä johtamismalli noudattaa lähinnä kehkeytyvää ja inkrementaalista kehittämistä, jossa näkemystä kehitetään jatkuvasti. Ketterässä johtamismallissa lähdetään siitä oletuksesta, että tavoitetilä on liikkeessä, ja samoin kunnankin pitää muuttaa tai vahvistaa näkemystään jatkuvasti. Lisäksi uutta tulee oppia jatkuvasti. (Ala-Mutka 2008, 98–101.)

Mielestäni onkin kannattavaa siirtyä jatkuvan rinnakkaisen strategisen ajattelun ja tekemisen malliin, muuten strategia vanhentuu käsiin. Tarkoitus ei ole nähdä ja suunnitella kauas, sillä sehän on monella toimialalla nykyään muutenkin mahdotonta. Kaikkea ei kannata suunnitella perusteellisesti niin isolla joukolla. Toki skenaarioita voidaan laatia, koska ne voivat joissakin tapauksissa jopa olla avuksi, mutta niihin ei kuitenkaan kannata käyttää liikaa aikaa ja resursseja. Kunnan on hyvä muistaa, että se on itse ohjaamassa toimintaansa. Kunta on sisältäpäin ohjautuva, ei ainoastaan ulkoisten käskyjen varassa.

Vuosikellon ohjaama vesiputousmalli on mukava suunnittelun osallisille ja sidosryhmille; se antaa paljon aikaa tiedon keruulle ja analysoinnille, välihavainnoille ja -johtopäätöksille, kunnan eri yksiköiden synkronoinnille, ylimmän johdon tekemälle ohjeistamiselle, ja niin edelleen. Ketteryydestä ei tällaisesta toimintatavasta voi kuitenkaan puhua. Ajan ja energian käyttäminen tarkkaan analysointiin ja monivuotisiin strategisiin suunnitelmiin ei mielestäni ole viisasta, kun toimintaympäristön muutosnopeus tekee tulokset vanhaksi lähes saman tien.

Mielestäni parempi tapa strategian laidinnassa olisi pyrkiä kohti jatkuvan uudistumisen ja strategisen oppimisen menetelmää. Tällä saavutettaisiin ensinnäkin se, että strategia pysyy jatkuvasti tuoreena eli heijastelee ulkoista ja sisäistä todellisuutta, sekä näihin liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia. Kun strategiaa ei suunnitella ja kiinnitetä etukäteen tyhjentävästi asiantuntijoiden toimesta, voidaan se myös kohdata matkan varrella ja kytkeä kiinteästi operatiiviseen tekemiseen. Kunnan henkilöstön tieto, näkemys ja osaaminen voidaan sitten hyödyntää kohtaamisen tapahtuessa kaikissa toiminnoissa ja kaikilla organisaatiotasoilla. Myös koko henkilöstön valjastaminen strategisointiin on erityisen tärkeää monimutkaisessa toimintaympäristössä, jolloin ylimmän johdon ja strategia-asiantuntijoiden kyky hallita kokonaisuutta muodostuu erityisen helposti rajoittavaksi tekijäksi.

Toisin sanoen, jatkuvan uudistumisen ja strategisen oppimisen menetelmällä saavutetaan samanaikaisesti kyky toimia sekä dynaamisessa että kompleksisessa ympäristössä. Dynaamisessa siksi, että strategia ei pääse vanhenemaan. Kompleksisessa siksi, että strategisointiin valjastetaan kunnan koko käytettävissä oleva osaamis- ja kokemuspohja. Näin toimintaympäristön muutosnopeus ei ehdi vanhentaa strategisia analyyseja ja suunnitelmia käsiin, ja ketteryuden lisäksi kunnalla on kyky toimia kompleksisessa toimintaympäristössä. (Mintzberg 2009, 361–372.)

4.4 Elävä ja oppiva organisaatio

Kun toimintaympäristö on kompleksinen, muuttuu nopeasti ja rakentuu monista systeemeistä, tulee strategista ennakointikykyä täydentää kyvyllä oivaltaa strategisesti. Se tarkoittaa taitoa havaita, analysoida, tulkita oikein ja hyödyntää kompleksiset strategiset tilanteet sitä mukaa kuin niitä syntyy. Tarvitaan siis strategista herkkyyttä. Kuntien on oltava avoimia ja alttiita vaikutteille. Strateginen oivaltaminen ei onnistu pelkällä tarkkailulla. Informaation laatu ja tiedon hankinta ovat kunnan aistimisen ja vaiston perusta. (Doz & Kosonen 2008, 49.) Painopistettä tulisi siirtää ennakointiorientoituneesta strategisesta suunnittelusta oivaltamiseen tukeutuvaan strategiseen herkkyyteen. Tällöin olemassa olevien tilanteiden oikeasta tulkinnasta tulee tärkeämpää kuin aikanaan ehkä ilmenevien strategisten vuorovaikutusten ennustamisesta. (Doz & Kosonen 2008, 65.)

Kun tilanne on äärimmäisen epävarma eikä toimintaympäristön kompleksisuuteen kyetä tuomaan mitään järjestystä, perinteiset tavat työstää strategiaa ja tehdä päätöksiä eivät enää sovellu käytettäviksi. Myöskään strateginen oivaltaminen ei tällöin ole mahdollista. Tällaisessa tilanteessa yksinkertaiset muuntelun ja päätöksenteon säännöt voivat olla parempi ratkaisu. Sen sijaan että yritettäisiin ymmärtää tilannetta ja oivaltaa, miten toimia, voi olla parempi, että tehdään eri suuntiin eteneviä, melkein satunnaisesti määriteltyjä ”tiedusteluretkiä” eli tilanteen kartoituksia ja kokeiluja. (Doz & Kosonen 2008, 51.)

Olennainen osa kompleksisuusteorian paradigmaa ovat kompleksiset sopeutuvat systeemit. Sellaista systeemiä, joka omaksuu tietoa ympäristöstään ja varastoi toiminnalle hyödyllisen tiedon, kutsutaan kompleksisesti sopeutuvaksi systeemiksi. Kompleksisesti sopeutuva systeemi yrittää selittää, miten oppiminen ja innovointi tapahtuvat elävissä systeemeissä. Sitä käytetään kuvailemaan epälineaaraisia systeemeitä, joiden käyttäytyminen määräytyy sen sopeutuvien osien vuorovaikutuksesta. (Amagoh 2008, 6.)

Yhden tulkinnan mukaan organisaatioita voidaan pitää elävinä ja itseään tuottavina systeemeinä. Elävät systeemit tuottavat jatkuvasti omat komponenttinsa ja rajansa ja ovat siten itseään luovia ja itseään tuottavia systeemeitä. Elävät systeemit ovat kehittyneitä kompleksisia systeemeitä. Elävä organisaatio tuottaa jatkuvasti itsensä eli omat komponenttinsa ja rajansa pyrkien säilyttämään identiteettinsä ja autonomiansa. Se muuttuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja yhteisevoluutiossa ympäristönsä kanssa. Elävä organisaatio on siten dynaaminen ja kompleksinen kokonaisuus, muttei silti kaoottinen. (Maula 2006, 22.)

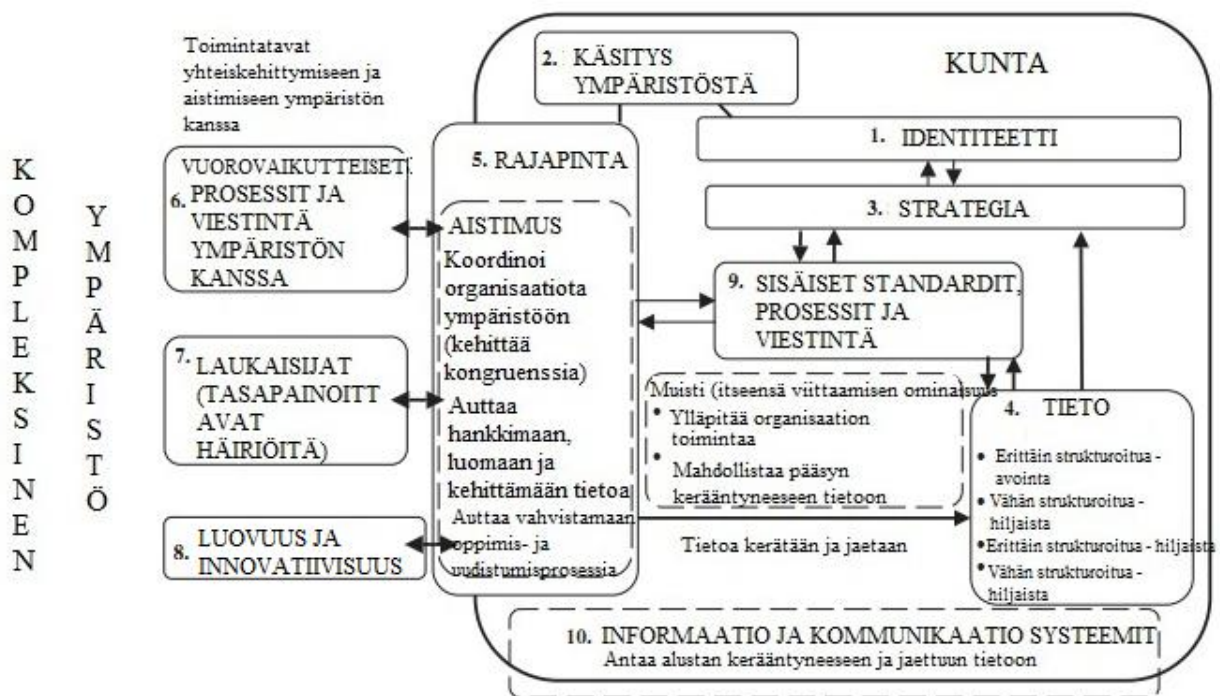
Elävä organisaatio auttaa ymmärtämään kompleksisten sosiaalisten systeemien käyttäytymistä. Kompleksisesti sosiaaliset systeemit voivat auttaa meitä miettimään organisaatioita uudella tavalla, ja ne voivat mahdollisesti muuttaa strategista ajattelua ja lähestymistapaa uudenlaisten organisatoristen muotojen luomisessa. Organisaatioiden tehokkuusvaatimukset kasvavat muun muassa globalisoinnin takia. Samaan aikaan niiden toimintaympäristöissä tapahtuu muutoksia, mikä luo niille paineita ja mahdollisuuksia uudistumiskykyyn, innovatiivisuuteen ja uuden tiedon tuottamiseen. Menestyvä organisaatio on löytänyt tapoja hyödyntää kompleksisuuden ilmiötä itseuudistumisen ja emergenssin kautta sen elävässä kokoonpanossa. (Maula 2006, 30.)

Elävä organisaatio (Kuvio 6), kuten kunta, on itsetuottava ja itseorganisoituva systeemi, jonka kautta on mahdollista laatia kymmenen erilaista fyysistä strategista komponenttia. Kaikki systeemit kunnan kunta koostuvat erilaisista osista, komponenteista, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Muutos yhdessä osassa saattaa aiheuttaa paljon muutoksia myös kaikissa muissa systeemeissä. Elävä strateginen organisaatio koostuu seuraavista kymmenestä komponentista, jotka on määritelty elävän systeemin toiminnallisten piirteiden perusteella:

1. Organisaation identiteetti
2. Ympäristöä koskeva tulkinta
3. Strategia
4. Tieto ja tiedonhallinta
5. Rajapintaelementit
6. Vuorovaikutus ja kommunikaatio ympäristön kanssa
7. Herätteet, ärsykkeet ja häiriöt
8. Luovuus ja innovatiivisuus
9. Sisäiset standardit, prosessit ja kommunikaatio
10. Informaatio- ja kommunikaatiosysteemit

(Maula 2006, 77.)

Näiden strategisten komponenttien ominaisuudet ja keskinäinen suhde määrittävät niiden vuorovaikutuksen ja muuttumisen dynaamisessa verkostossa. Näiden keskinäinen vuorovaikutus ylläpitää kunnan toimintoja, oppimista, uudistumista ja yhteiskehittymistä ympäristönsä kanssa. Komponentit tarjoavat perustan organisaatioiden uudistumiselle, oppimiselle sekä opitun tehokkaalle hyödyntämiselle. Tulkinta organisaatiosta elävänä systeeminä merkitsee, että organisaatio uudistuu tuottamalla jatkuvasti itsensä, eli yllämainitut komponenttinsa. Komponenttien avulla on mahdollista analysoida ja vertailla erilaisten organisaatioiden oppimis- ja muuttumistapoja. (Sotarauta ja Kosonen 2004, 264–265.)



Kuvio 6. Kymmenen strategista osatekijää, jotka on muotoiltu itseuudistumisen kapasiteetin teorioiden pohjalta. (mukailtu Maula 2006, 80).

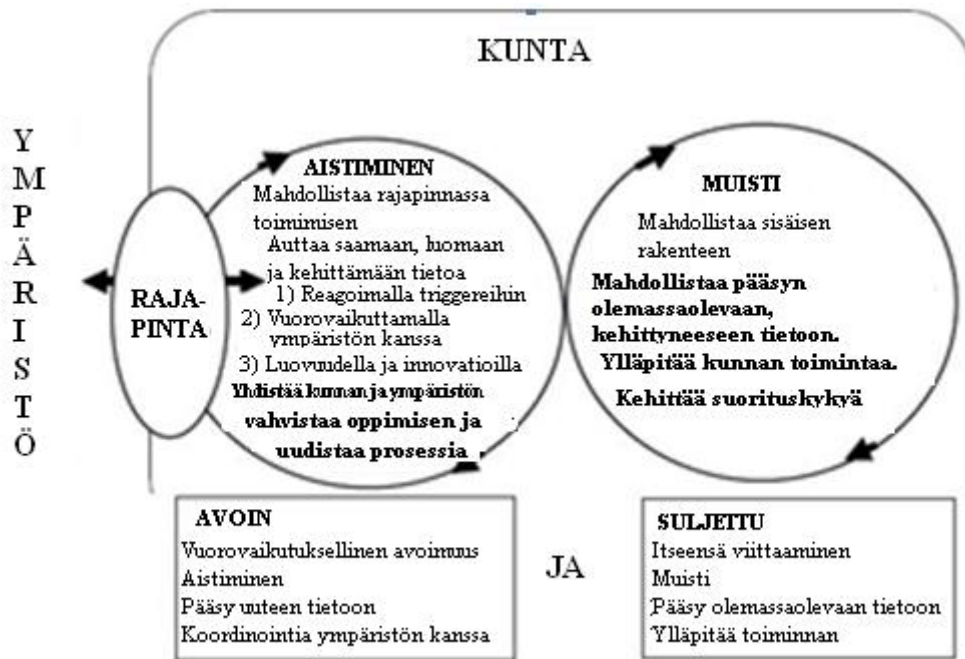
Komponenttien ominaisuudet ja niiden väliset suhteet määrittävät niiden vuorovaikutuksen ja muuttumisen dynaamisena autopoieettisena verkostona. Komponentit mahdollistavat perustan organisaatioiden uudistumiselle ja oppimiselle sekä opitun tehokkaalle hyödyntämiselle. Nämä komponentit tarjoavat perustan sekä organisaation tiedon radikaalille uudistumiselle että olemassa olevan tiedon tehokkaalle hyödyntämiselle. Tämä komponenttien valikoima on osoittautunut käyttö-

kelpoiseksi analysoitaessa ja vertailtaessa hyvin erilaisten organisaatioiden oppimis- ja muuttumistapoja. (Maula 2006, 83–90.) Strategia toimii kunnan ja ulkoisen toimintaympäristön rajapinnassa.

Elävien systeemien teoriaa koskevan tulkinnan mukaan organisaatio voi uudistua jatkuvasti siten, että se tunnistaa ja tulkitsee tietoa muuttuvasta ympäristöstään ja hyödyntää samalla tehokkaasti olemassa olevaa tietoaan (Sotarauta ja Kosonen 2004, 267). Nämä ominaisuudet ja niiden välinen suhde määrittää vuorovaikutuksen ja muutoksen dynaamisten verkostojen vuorovaikutteisissa prosesseissa ja autopoieettisessa itsetuottamisessa (Maula 2006, 48–49).

Strategisessa oivaltamisessa intensiivinen vuorovaikutus ulkoisen maailman kanssa on tärkeää. Strategisen herkkyyden perusehto on maksimoida kunnan ja sen ympäristön tiedon vaihdannan kanavien määrä ja tiedon korkea laatu. Herkkyyttä ei synny ilman vahvaa altistumista suurelle määrälle virikkeitä. Mutta altistuminen virikkeille ja tiedon vaihdanta eivät riitä. Kaikki oppiminen ei voi olla välillistä ja perustua toisen käden tietoon eikä kaikkea voida lainata muilta. Strategian kehittämisessä on painotettava kokempohjaista otetta sekä kokeellisia lähestymistapoja ja tiedonhankinnan menetelmiä. Kunnan on herkistettävä itsensä uusille mahdollisuuksille. (Doz & Kosonen 2008, 90.)

Autopoieettisen systeemin prosessit muodostuvat Maulan (2006, 92–97) tulkinnan mukaan sen aistien ja muistin (Kuvio 7) toiminnoista. Rajapintaelementit ylläpitävät systeemin ja ympäristön välistä vuorovaikutusta. Aistit mahdollistavat ulkopuolisen informaation hankinnan kun kunta on vuorovaikutuksessa ja yhteisevoluutiossa ympäristön kanssa. Muisti mahdollistaa aiemmat kokemukset, jo olemassa olevan tiedon hyödyntämisen ja uuden informaation tulkinnan oppimalla niistä. (Maula 2006, 92–97.)



Kuvio 7. Tiedon virtaaminen ympäristön ja kunnan välillä soveltuvien osien (Maula 2006, 79).

Aistiminen (Kuvio 7) eli vuorovaikutuksellinen avoimuus tarkoittaa, että kunta on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa olemalla tietoinen siitä ja kompensoimalla häiriöitä, kehittämällä tietoaan ja muuttamalla sisältä käsin. Näiden kautta kunta voi selviytyä, sopeutua, oppia ja uudistaa itseään. Rajaelementit vaikuttavat organisaation oppimiseen ja itseuudistumisen kapasiteettiin mahdollistaen kolme aistimistoimintaa: avoimuus organisaation triggereille, vuorovaikuttamalla ympäristön kanssa ja luovuudella. Kun organisaatio altistuu ympäristöönsä, sen rajapintaelementit ja komponentit pitävät yllä molemminpuolista yhteisevoluutioprosessia ympäristön kanssa. Jonkinasteinen vuorovaikutuksellinen avoimuus on välttämätöntä luodessa ja kerätessä uutta tietoa, joka auttaa kuntaa aistimaan ja vastaamaan sen toimintaympäristöön. (Maula 2006, 96.)

Maulan (2006) mukaan organisaation vuorovaikutus ympäristönsä kanssa toimii rajapintaelementtien välityksellä ja mahdollistaa siten organisaation 'aistien' toiminnan. Rajapintaelementit vaikuttavat organisaation oppimiseen ja uudistumiseen mahdollistamalla toimintoja. Tärkeää on vuorovaikutus sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja kuntalaisten kanssa niin prosessien kuin sosiaalisen kanssakäymisen näkökulmasta. Lisäksi merkittävää on herätteiden, ärsykkeiden ja häiriöiden havainnointi ja tätä kautta niihin reagoiminen tarvittaessa ja erehdyksen kautta oppiminen. (Maula 2006, 95.)

Muisti -toiminto systeemin suljetussa osassa huolehtii organisaation tehokkaasta sisäisestä toiminnasta ja itsensä tuottamisen prosessista, joka tuottaa systeemin komponentit yhä uudelleen. Samalla se mahdollistaa uusien ympäristöstä tulevien havaintojen tulkinnan sekä pääsyn olemassa olevaan tietoon. Tieto on tallennettu systeemin sisäisiin prosesseihin, standardeihin, identiteettiin, arvoihin, kulttuuriin, strategioihin ja eri muodossa olevaan tietoon ja tietokantoihin. Olennaista muistitoiminnolle on kyky tallettaa merkityksellistä tietoa sekä kyky päästä käsiksi tallennettuun tietoon ja kokemukseen jatkuvassa itsensä tuottamisen prosessissa. (Maula 2006, 96.)

Komponenttien väliset suhteet, organisaation aistit ja muisti mahdollistavat organisaation toiminnan, oppimisen, uudistumisen ja kehittymisen yhdessä toimintaympäristönsä kanssa. (Maula 2006.) Tiedon suhteen kunta on siten samanaikaisesti avoin ja suljettu. Avoimen vuorovaikutuksen ansiosta kunta voi koordinoida toimintaansa muuttuvan ympäristön kanssa ja toimia luovasti. Tehokkuutta tukee puolestaan se, että aikaisempi tieto ja kokemus ovat tehokkaasti hyödynnettävissä. Elävien systeemien teoriaa koskevan tulkinnan mukaan organisaatio voi uudistua jatkuvasti siten, että se tunnistaa ja tulkitsee tietoa muuttuvasta ympäristöstään ja hyödyntää samalla tehokkaasti olemassa olevaa tietoaan. (Maula 2006, 266–267.)

Erilaiset yhteiskunnalliset ja maailmanlaajuiset muutostrendit luovat jatkuvia paineita kuntien oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Muutoksissa menestyminen kulminoituu kunnan innovatiivisuuteen ja taitoon uudistaa osaamistaan. Muutoshaasteista selviytyäkseen organisaatioiden on kyettävä hahmottamaan toimintaympäristöään kokonaisuutena sekä selvittävä miten ulkoiset muutokset vaikuttavat kuntien toimintaan ja osaamistarpeeseen. Johtamisen kannalta on tärkeä pyrkiä saavuttamaan tarvittava yhteensopivuus organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön välillä. Kuntien on kyettävä sopeuttamaan ja uudistamaan toimintaansa ulkoisessa toimintaympäristössä esiintyvien mahdollisuuksien ja uhkien mukaan. Organisaatioilta vaaditaan toisaalta myös kiinnostusta ja halua pyrkiä kehittämään omaa osaamistaan sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Viime kädessä organisaation sisäisen toimintaympäristön tunteminen toimii lähtökohtana kaikelle organisaation kehittämistyölle huolimatta muutokseen johtaneista taustasyistä. (Maula 2006, 47.)

5. KUNTA, STRATEGIAN KAUTTA ELÄVÄ ORGANISAATIO

Tutkimuksessa tarkastellaan Tampereen kaupungin ja Lahden kaupungin strategiatyöskentelyä soveltaen kompleksisuusteoreettista ajattelua, itseuudistumisen kapasiteettia ja Marjatta Maulan elävän organisaation kymmentä strategista komponenttia. Tarkastelussa ovat kaupunkistrategian laadintaan ja strategiatyöskentelyyn liittyvät asiat. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kolmeatoista Tampereen kaupungin ja Lahden kaupungin viranhaltijaa. Tutkimuskunnat on valittu oman mielenkiintoni kohteen mukaisesti. Tarkoituksena ei ole tehdä vertailua kaupunkien välillä, vaan nostaa kaupungeista esiin mielenkiintoisia näkökulmia ja strategiatyöskentelyn kehittämisen edellytyksiä.

Tutkimuskohteena olevien kaupunkien välistä vertailua ei ole siitä syystä, että merkittäviä eroja näiden välillä ei noussut esiin. Tampereen kaupungin ja Lahden kaupungin strategiaprosesseissa ei ollut oleellisia eroja haastatteluiden perusteella. Toki erilainen organisaatio ja toimintamalli vaikuttavat strategiaprosessiin. Tampereen kaupungin strategiaprosessissa huomioidaan tilaamisen ja tuottamisen näkökulmat tilaaja-tuottaja-mallista johtuen ja palveluiden järjestämisen näkökulma korostuu. Lahdessa taas painotettiin enemmän toimintaympäristötyötä ja skenaariotyöskentelyä. Näiden korostaminen antaa viitteitä siitä, että Lahdessa tavoitellaan joustavampaa ja toimintaympäristön muutoksiin reagoivaa strategista johtamista ja pyritään proaktiivisuuteen. Lahdessa myös osallistettiin henkilöstö paremmin mukaan strategiaproessin aikana. Strategiaprosesseista ei noussut juuriakaan muita eroavaisuuksia. Enemmän eroavaisuutta on strategisen johtamisjärjestelmän ja strategisten asiakirjojen rakenteessa.

Seuraavat kappaleet on muodostettu haastattelukysymysten teemojen pohjalta. Haastattelurungon teemat on laadittu Marjatta Maulan elävän organisaation (Kuvio 6) kuviota soveltaen. Mihinkään teemaan ei pureuduta kovinkaan yksityiskohtaisesti, vaan tarkoituksena on kokonaiskuvan muodostaminen. Tavoitteena on tuoda seuraavien lukujen kautta näkökulmia strategisen ajattelun ongelmiin, haasteisiin ja siihen, millaisia korjausliikkeitä olisi mahdollisesti kannattavaa tehdä tulevilla strategiaprosesseissa ja kaupunkistrategian laadinnassa. Näkökulmat ovat suurimmalta osin haastateltavien tuomia mielipiteitä ja niiden pohjalta tehtyä pohdintaa ja analyysia.

Tutkimuksen painopiste olisi painottunut Tampereen kaupungin ja Lahden kaupungin strategian visioiden, arvojen, toimintaperiaatteiden, strategisten päämäärien ja strategioiden mittareiden tarkasteluun, jos tutkimusaineisto olisi koostunut strategia-asiakirjojen tarkastelusta ja vertailusta.

Tutkimusaineisto koostui kuitenkin teemahaastatteluista, joten strategiatyöskentelyn ja strategian laadinnan tarkastelunäkökulma ja painotus on toisenlainen.

5.1 Yksilöiden näkökulmia strategiaan ja strategiatyöhön

Strategia on saanut alkunsa kreikan kielen sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa joukkojen johtajaa ja joka on juonnettu sanoista armeija ja johtaa. Muissa organisaatioissa kuin armeijan piirissä strateginen ajattelu on vielä melko nuori ilmiö. Yritysmailmaan sanan on tuonut Alfred Chandler, joka kirjassaan *Strategy and Structure* vuodelta 1962 toi yritysmailman tietoisuuteen strategisen suunnittelun. (Hiltunen 2012, 217.)

Strategian ymmärtämiseen käsitteenä ja strategian tarkoituksen määrittelemiseen on niin monta erilaista näkökulmaa kuin on vastaajiakin. Koko kunnallisen hallinnon strategiatyö on asetettu kyseenalaiseksi kysymällä, mitä tekemistä strategialla ”sodan voittamisen” oppina on julkisella sektorilla, jossa organisaatioiden tavoitteena on yleisen hyvän edistäminen eikä vihollisten tai vastustajien voittaminen tai edes kilpailun käyminen muita toimijoita vastaan. (Helin & Möttönen 2012, 109.)

Laajassa mittakaavassa strategia tuli yritysmailmaan vasta 80-luvulla. Kunnissa strategioita on tehty todellisuudessa vasta 90-luvun alkupuolelta lähtien ja asiaa on tutkittu loppupeleissä yllättävän vähän. Osasyitä sille, että strategia-ajattelu on vielä melko nuorta kunta-alalla, voivat mahdollisesti olla osaamisvaje kunnissa ja sopivien strategiatyökalujen kehittymättömyys. Osittain strategian kehittymättömyydelle on syynä se, että kuntien strategisen valinnan mahdollisuudet ovat usein melko rajallisia johtuen valtion normiohjauksesta ja tietynlaisesta resurssilähtöisestä ajattelusta. Lisäksi valtionohjaus on ollut erilainen ennen 1990-lukua, jolloin strategian asemesta käytettiin suunnittelujärjestelmänä pitkän- ja keskipitkän tähtäimen suunnitelmia ja budjetointia. Kaupungeilla ei varsinaisesti ollut omaa strategisen suunnittelun prosessia, eikä strategiaa systemaattisesti johtamisjärjestelmänä tehty. Strateginen ajattelu kunta-alalla on yllättävänkin uusi asia.

Suurten kaupunkien strategioista tehdyn tutkimuksen mukaan kuntien laatimien strategioiden käytännön vaikutus jää usein vähäiseksi, sillä niistä puuttuu toimintaa uudistava sisältö. Strategioiden laadinta näyttyy monesti hallinnollisena rutiinina, joka sisältää ainoastaan kirjauksia sen laadintaan osallistuneiden esittämistä hyvistä asioista. Strategian eteen tehdystä suuresta työmäärästä pitäisi saada irti enemmän hyötyä. Tutkimuksessa todetaankin, että nykyisenkaltaisesta strategiatyöstä on kunnille enemmän haittaa kuin hyötyä. (Helin & Möttönen 2012, 109–133.)

Tarve kaupunkistrategian uudistamiselle nousi esiin molemmissa tutkimuskohteena olevissa kaupungeissa. Se mitä pitäisi tehdä toisin ja miten ovat isoja kysymyksiä. Esiin nousivat haastatteluiden kautta, mitkä ovat johtamisjärjestelmän strategiset asiakirjat uudella strategiakaudella, kaupunkistrategian rakenteen uudistaminen, sisällölliset uudistustarpeet sekä laadintaprosessin aikataulut.

Strategia ei ole yksiselitteinen. Se merkitsi haastateltaville monia asioita ja strategia ymmärrettiin hyvin eri tavoin ja moniulotteisena. Strategia voidaan nähdä puhtaasti strategia-asiakirjana, pitkäjänteisenä johdonmukaisena toimintana, strategisena johtamisena, strategisena ajatteluna tai strategisena suunnitteluna. Strategian laadinta on vain pieni osa strategiaprosessia ja yhtä olennaisia strategiatyöskentelyn osia ovat strategian toteutus ja johtaminen.

Strategia on vastaajille käsitys nykytilasta, siitä mitä kunta on, missä kunnassa ollaan hyviä ja missä huonoja. Se on myös käsitys kunnan toimintaympäristöstä, ennen kaikkea tulevaisuusnäkökulmasta eli millaisessa maailmassa kunta on viiden, kymmenen tai viidentoista vuoden päästä. Se on käsitys siitä, minne kunta voi tai haluaa mennä ja mitkä ovat kunnalle kaikkein isoimmat ja tärkeimmät tavoitteet. Strategia on myös yhteisymmärrys keskeisistä toimenpiteistä, joilla tavoitteisiin päästään. Kun tavoitteet on sisällytetty, niin toimenpiteetkin on sisäistetty.

”Strategia on ikään kuin asiakirjaksi kiteytetty näkemys kunnan keskeisistä toimenpiteistä, joilla tavoitteisiin mennään. Se on myös prosessi, jolla näkemys syntyy. Sen jälkeen kun näkemys on syntynyt ja usein kiteytetty strategia-asiakirjaksi, niin strategia on prosessi, jolla sinne tulevaisuuteen mennään vielä paljon enemmän. Monesti strategia mielletään siten, että se tehtiin ja se toteutettiin, mutta strategia on pitkän aikavälin jänteen kaari, ja se on paljon enemmän kuin neljän vuoden pituinen valtuustokausi. Strategia on kyllä yhden valtuustokauden työtä ja se on asiakirja mikä on tehty ja joka ohjaa toimintaa, mutta ennen kaikkea se on kymmenen vuoden prosessi siitä isosta tavoitteesta mitä tavoitellaan. Siinä välissä varsinainen strateginen asiakirja muuttuu, elää ja täsmentyy ja on paljon toimijoita, jotka vaikuttavat sen syntyyn. Strategia alkaa muistuttaa strategista johtamista ja verkostujohtamista. Se on eri tavoilla huolenpitämistä siitä, että isot tavoitteet mitä strategia sisältää pysyvät kirkkaina ja niitä kohti mennään, vaikka elämistä voi tapahtua matkalla. Strategiassa menee erilaisia näkemyksiä päällekkäin.”

Strategiassa pyritään katsomaan pidemmälle tulevaan, tavoite on katsoa muutaman valtuustokauden päähän ja luoda näkyä siitä, minkälaiseen tulevaisuuteen kaupunki on menossa. Strategisen johta-

misen perusasia on se, että se kytkeytyy johtamisjärjestelmään, tavoiteasetantaan ja budjetointiin. On tulevaisuuden kuva, konkreettisia valtuustokauden tavoitteita ja vuosittaisia konkreettisia tavoitteita siitä, miten kunta menee eteenpäin. Tavoitteet vastuutetaan, niitä seurataan ja strategiaa jalkautetaan eteenpäin.

Strategiassa on myös monia polunhaaroja ja sivulankkuja, jotka lähtevät pääpolusta. Ne ovat ikään kuin bifurkaatiopisteitä. Strategiaan liittyy vahvasti epälineaarisuus, jossa kaikkiin kehityksiin sisältyy yllätyksen mahdollisuus, eikä keskenään samanlaisia kehityksiä ole olemassa. Strategia on keino tuoda tiettyjä tavoitteita esille, toisia ehkä hieman enemmän kuin toisia. Strategia nähdään valintojen tekemisenä, asioiden priorisoimisena ja tiettyjen kehittämisen kärkien nostamisena esiin. Se nähdään myös yhteisenä tavoitteena, tilana ja visiona tulevaisuudessa, jota tavoitellaan ja jota kohti pyritään, haluttuna muutoksena.

”Osittain strategian todellinen painoarvo kunnissa on ollut vähän määrittelemättä, koska varsinkin luottamushenkilöiden keskuudessa on tiettyä vaikeutta hahmottaa strategiaa työväliseen ja millä tavalla se läpäisee ja heijastuu sen alapuolella oleviin toimintaohjeisiin ja malleihin. Työtä on paljon sen suhteen, että löydetään strategian mahdollisuudet todellisena työkaluna. Edeltävinä kausina strategiat ovat olleet ylätason papereita, joita ei edes siteerattu tai referoitu. Nyt käydään jatkuvaa strategiatason keskustelua tavoitteista. Mutta tulkinta vielä siitä mitä strategia kunnissa todellisuudessa tarkoittaa on kesken.”

Strategiassa valitaan joku haluttu tila tulevaisuudesta johon halutaan päästä, ja sitten mietitään millä keinoilla sinne halutaan päästä. Strategia antaa suuntaa, ohjaa toimintaa ja linjaa mihin kunta on menossa. Strategia on poliittisesti johdettu, joka tarkoittaa, että siihen halutaan tuoda paljon asioita sisälle, jolloin on vaikeampi tehdä valintoja. Kaupunkistrategia ei välttämättä ole aina suoraviivainen, joka johtuu poliittisesti prosessista. Strategia on tahtotila, jollaiseksi kunta toivoo tulevansa, joka olisi aika selkeä visio siitä, mitä halutaan muuttaa ja kehittää ja strategialla miettiä miten sinne päästään. Strategia on kykyä pystyä arvioimaan miten maailma ympärillä kehittyy ja miten siihen kehitykseen reagoidaan ja suunnitellaan omaa toimintaansa sen mukaisesti. Pitää tehdä valintoja ja strategia onkin valinta siitä mitä tehdään ja siitä mitä jätetään tekemättä.

Tiivistettynä strategia on haastateltavien mielestä asiakirja, jonka pitäisi linjata ja ohjata kaupungin kaikkea toimintaa. Siinä ovat keskeiset tavoitteet siitä, miten palveluja järjestetään, kaupunkiympä-

ristöä kehitetään ja elinkeinoelämää tuetaan. Strategia on kaupunginvaltuuston tahdonilmaisu siitä, miten kaupungin toimintoja tulisi kehittää seuraavien vuosien aikana. Strategiassa olisi myös hyvä katsoa pidemmälle tulevaisuuteen, miltä kaupunki tulevaisuudessa näyttää ja miten tuleviin haasteisiin vastataan.

5.1.1 Strategia-asiakirjan ja strategiaprosessin arviointia

Strategia ei ole dynaamisessa toimintaympäristössä staattinen, vaan kyse on ennemminkin jatkuvasta strategiaprosessista, jossa yhteistä näkemystä muodostetaan sykleittäin. Koska tilanteet muuttuvat nopeasti, myös strategianäkemys on jatkuvan muutoksen kohteena. Henkilöt, jotka kunnassa osallistuvat strategiaprosessiin, luovat yhteistä näkemystä siitä, miten kunta asemoituu kulloinkin toimintaympäristöön, mihin suuntaan sitä tulisi kehittää ja miten asetettuihin päämääriin parhaiten päästään. (Stähle ym. 2002, 83.)

Strateginen suunnittelukokonaisuus koostuu strategisesta johtamisjärjestelmästä ja sen osista, kaupunkistrategian rakenteesta sekä strategian laadintaprosessista. Lähtökohtaisesti kaupunkistrategiaan sisältyvät kaupungin missio, arvot, toimintaperiaatteet ja tulevaisuuden visio. Prosessia koskevat strategiset päämäärät ja valtuustokauden tavoitteet tulee sisällyttää myös kaupunkistrategiaan.

”Keskeinen haaste kuntaorganisaatiossa on se, että valtuustot käyttävät ylintä strategista valtaa kunnassa, joka tarkoittaa, että strategian pitäisi olla valtuuston hyväksymä ja valtuuston tekemä. Valtuustossa on hyvin paljon erilaisia arvomaailmoja ja poliittisia näkemyksiä edustavia ihmisiä ja niiden yhteensovittaminen tarkoittaa sitä, että rohkeita valintoja ei uskalleta tehdä ja strategiasta tulee aina pikkaisen pyöreä. Sitä pyöreämpi strategiasta tehdään mitä vähemmän teräviä linjauksia tulee ylimmältä johdolta, jolloin strategiasta tietyllä tavalla tulee viitekehys kaikelle tekemiselle. Kuntaorganisaation kannalta pyöreys ei välttämättä ole huono asia, mutta jos haluttaisiin äkkiä toimia ketterästi, vaihtaa suuntaa tai valita selkeät painopisteet, niin siinä mielessä terävien kärkien puuttuminen on ongelmallista.”

Strategiaprosessin tekeminen osallistavammaksi koettiin haastateltavien keskuudessa myönteiseksi asiaksi. Strategia on poliittisesti johdettu, joten lähtökohtana on tietystä mielessä se, että valtuusto osallistuu hyvin aktiivisesti sen tekemiseen, käy tulevaisuuskeskustelua ja aktiivisesti kirjoittelee linjauksia eikä ainoastaan hyväksy strategiaa. Sisällön karsiminen ja terävien kärkien esiintuominen on myös erittäin tärkeää strategian laadinnassa. Strategiaan halutaan tuoda paljon asioita sisälle, mutta on vaikeampi tehdä valintoja. Täytyy hyväksyä se, ettei strategia ole yksiselitteinen.

”Kaupunkistrategia ei toimi yksityisen yrityksen strategian tavoin siten, että vaihdetaan suuntaa johonkin toiseen yhtäkkiä tai painotetaan vain jotakin tiettyä ratkaisua, vaan strategiassa haetaan aina tasapainoa. Kunta on monialainen, sillä on kaikkia tehtäviä hoidettavana ja sen pitääkin olla jossakin määrin pyöreä. Mutta jos strategia ei ohjaa yhtään pyöreyydessään, niin silloin strategia ei ole järkevä paperi. Koko ajan pitää ottaa huomioon erilaiset arvovalinnat ja se pystytäänkö erilaisia arvovalintoja sisältävällä paperilla ohjaamaan tekemistä.”

Vikana onkin usein se, että kaupunkistrategia on liian yleinen. Poliitikoilla on usein näkemys strategiasta, että sen tarkoitus on jakaa kaikkea hyvää kaikille ja että se sisältää hienoja tavoitteita. Kannanottamista pelätään, eikä haluta ottaa selkeästi kantaa, vaan on niin monta eri näkemystä ottamassa kantaa kuin on kannanottajiakin. Sen sijaan strategisten linjojen tekemiseen voisi suhtautua enemmän kuten ison konsernin johtamiseen yritysmaailmassa, siten että tehdään tiukkoja linjauksia ja ilkeitäkin valintoja, ja otetaan selkeästi kantaa.

”Strategia-asiantuntijoiden piirissä käydään kamppailua siitä, kuinka täsmällisesti ikään kuin strategia määritetään ja on olemassa paljon erilaisia koulukuntia, miten strategia määritellään. Strategian ydin ei ole pelkästään siinä, että se lyödään tiukasti mittareihin, jotta nähdään täsmälleen mitä tapahtuu. Mittarit ovat hyviä ja niitä tarvitaan, sillä ne kertovat missä asioissa edistytään ja ne täsmentävät sisältöä. Ongelma on siinä, että tiukoilla mittareilla johtaminen muuttaa myös pieniä asioita. Idea on tärkeämpi kuin mittarit. Esimerkiksi ympäristökaupunki monella tavalla määrittelmättömänä epämääräisenä asiana, joka on enemmänkin visio, on tiukasti määritelty tavoite, johon ihmiset ja organisaatio saavat liittää erilaisia toiveita, on paljon tärkeämpi kuin ne mittarit.”

Haastateltavien mukaan tavoitteiden ja mittareiden osalta olisi hienoa jos olisi täsmällisiä ja tarkkoja mittareita kaupunkistrategiatasolla, sillä se tekisi raportoinnista helppoa. Kaupunkistrategian tasolla mittarit ovat kuitenkin yleisellä tasolla ja ne ovat laadullisia. Mitä alemmaksi mennään organisaatiotasolla ja lähemmäksi konkreettiseen tekemiseen, kuten yksikötasolle, niin sitä tarkemmin määriteltyjä mittarit ovat. Luottamushenkilöt usein ihastuvat mittareihin, koska ne ovat helposti ymmärrettävä asia ja niitä on helpompi johtaa. Mittarit näyttävät, että on tehty tietty asia sen sijaan, että olisi tehty vaikeammin osoitettava mutta paljon syvemmillä käyvä muutos.

Strategia-asiakirjan ja strategian laadinnan välistä suhdetta pohdittaessa on mielenkiintoista kumpi on tärkeämpi, itse asiakirja vai itse prosessi ja keskustelut jota käydään. Molemmat ovat vähintään yhtä tärkeitä. Vähintään yhtä tärkeää kuin se, että kirjoitetaan paperille, on pohdinta siitä, että ikään kuin luodaan käsitys, että joku asia pitää tehdä toisella tavalla ja on asioita jotka ovat tavoiteltavissa.

”Strategia on aitoa valintojen tekemistä, tiettyjen asioiden valitsemista tärkeämmiksi kuin toisia asioita, samalla onnistuessaan kun valitaan tiettyjä asioita, valitaan joitain asioita pois tai todetaan se, että koska nämä ja nämä asiat ovat organisaatiolle ne kaikkein tärkeimmät, niin se tarkoittaa myös sitä, että nämä ja nämä asiat ovat meille vähemmän tärkeitä tai ne ovat siinä prioriteettiluokassa alemmilla tasoilla. Näillä tavoilla valinnat näkyvät kaupungin toiminnassa. Strategia ehkä pelkistettynä on tulevaisuutta koskeva valintojen joukko, joka onnistuessaan näkyy niissä jokapäiväisessä palvelutoiminnassa tai ylipäätään organisaation toiminnassa ihan päivätasolla ja myös siinä arjessa.”

Kaupunkistrategiat koettiin tutkimuskohteena olevissa kaupungeissa melko yleispiirteiseksi. Haastateltavien mielestä kaupunkistrategia pitää sisällään ison joukon yleviä ja kauniita tavoitteita. Ne ovat sinänsä kannatettavia ja hyviä asioita, mutta valintojen tekemisen momentti tietyltä osin puuttuu. Yrityksen strategiassa tehdään valintoja, mutta kuntastrategiassa tehdään vähän valintoja ja se sisältää kaikkea mahdollista. Kärkiä on nostettu vain vähän esiin, mutta mitään ei ole jätetty pois. Joissakin tapauksissa on mahdotontakin jättää asioita pois, kun laki määrittelee mitä tehdään. Haastateltavien mielestä strategia ei ole silti riittävän terävä ja pitäisikin uskaltaa tehdä enemmän valintoja, linjauksia ja poisjättämissiä. Haasteena on myös se, että strategiassa on liikaa massaa ja sisältöä. On nostettu paljon asioita strategiselle tasolle, jotka voisivat kuulua jonnekin muualle ja strategiassa on paljon ristiriitaisia elementtejä keskenään. Joten on mahdollisuuksia tulkita strategiaa monella tavalla. Strategia voisi olla enemmän vuorovaikutusprosessi, sillä nyt se jää helposti organisaation sisäiseksi.

Kaupunkistrategian tavoitteiden ja mittareiden osalta kehittämissiideoita tuli siinä, että kaupunkistrategiaan tulisi mittareita, jotka kuvaavat ilmiön kehittymistä ajassa ja jotka kertovat valtuustokauden tavoitteiden toteutumisesta vaikuttavuusnäkökulmasta. Kaupunkistrategian mittareita seurattaisiin kerran vuodessa ja niiden pohjalta arvioitaisiin strategian uudistamistarvetta sekä suunnattaisiin seuraavan vuoden sitovia talousarviovavoitteita. Toimintasuunnitelmissa konkretisoitaisiin kaupun-

kistrategian tavoitteita, eli mitä toimenpiteitä tehdään, jotta valtuustokauden tavoite toteutuisi. Talousarvion toiminnalliset tavoitteet tulisivat jatkossa johdettuina keskeisimmistä toimintasuunnitelmien tavoitteista, joilla erityisesti tuetaan kaupunkistrategian toteutumista.

Haastateltavien vastauksista tuli ilmi muutamia keskeisiä ongelmia strategiassa. Yksi on valintojen vaikeus. On erittäin vaikea valita, että ei tehdä kaikkea, vaan pitää oikeasti valita ja strategiassa pitää keskittyä tiettyihin asioihin. Toisena on raadollinen käsitys julkisten palvelujen asemasta strategiassa. Karkeasti voidaan jakaa, että on kahdenlaisia strategioita. On strategioita, jotka muistuttavat palvelustrategiaa. Ne katsovat sisäisiä prosesseja, joka tarkoittaa useimmiten tiukempaa mittarointia ja lyhyen aikavälin tavoiteasetantaa. Palvelustrategiassa puhutaan valtuustokauden mittaisesta strategiasta. Toinen on elinvoimaisuus- ja kasvustrategiat, jotka katsovat ensisijaisesti ulkoista maailmaa ja jossa painottuvat elinkeino, kaupunkiympäristö ja väestön houkuttelevuus. Jolloin vastaavasti palvelukysymykset jäävät paljon vähemmälle. Tässä asiassa tasapainon hakeminen valtuuston kanssa on vaikeaa, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että koska strategiaan ei voi sisällyttää kaikkea, niin toimialat joutuvat ottamaan tietyllä tavalla enemmän vastuuta siitä puolesta mikä koskee palveluiden kehittämistä.

”Strategia katsoo viisitoista vuotta eteenpäin, eli ei yhtä valtuustokautta. Isosta kuvasta pitää pysyä hakemaan valtuustokauden tavoitteet, joka asettaa haasteita toimialoille. Strategiaprosessin haaste on se, millä pysytään suunnassa poliittisessa organisaatiossa. Strategia ei vastaa tyhjentävästi täysin kaikkeen. Strategia kertoo isot asiat, strategia on jatkuva dialoginen prosessi, kamppailu tai vääntö siitä, että miten sitä toteutetaan, miten se konkreettisesti muuttuu toiminnaksi. Sehän avaa tietyssä mielessä mahdollisuuden huonolle siltapolitikoinnille. Jos strategiasta haluaa, sillä voi perustella ihan mitä vaan. Pitää paikkansa jos sieltä poimii yhden pienen asian. Jos katsoo kokonaisuutta, silloin ei enää voi.”

Tavoitteiden asetanta ja luottamushenkilöiden osallistuminen koettiin onnistuneeksi, strategian ja vuositavoitteiden asettamisen välillä koettiin selkeä yhteys. Parannettavaa sen sijaan todettiin olevan taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden välisessä yhteydessä. Liikelaitokset haluavat mukaan strategian laadintaan ja palvelustrategioiden kytkeytymistä kaupunkistrategiaan halutaan parantaa. Kaupunkistrategian tavoitteet ovat osan vastaajien mielestä liian yleisluontoisia ja osan mielestä liiaksi yksittäisiä palveluja koskevia. Strategiasta tulisivat karsia rönsyt ja tehdä siitä koko

organisaation toimintaa ohjaava. Tavoitteita tulisi vähentää ja niitä tulisi priorisoida. Tavoitteiden yhteyttä talousarvioon tulisi varmistaa resursoimalla tavoitteet.

”Poliittisessa päätöksenteossa kokonaisuuden johtaminen on vaikeaa ja strategian kokonaisuuden välttäminen populismilla on uhka. Pidemmän aikajänteen strategiassa se on entistä vaikeampaa. Ja ikään kuin kokonaisuuden hallinta ja ymmärtäminen, että strategiaa tehdään pitkällä aikavälillä. Toinen mikä on vaikeata, mikä liittyy kaikkiin kuntastrategioihin, on neljän vuoden valtuustokausi. Se on vaikea, sillä kaikki haluavat tuloksia neljässä vuodessa, mutta jos oikeasti halutaan muutoksia, neljässä vuodessa ei päästä edes alkuun. Täytyy ymmärtää että strategia on paljon pidempi ja isompi prosessi ja neljän vuoden katkeamat ovat erittäin vaarallisia siinä suhteessa. Ei voi kuin luottaa siihen, että iso visio ja tavoite ovat niin hyviä, että ne houkuttelevat seuraaviakin valtuutettuja. Ja että se on saatu neljän vuoden aikana sellaiseen liikkeeseen että se vyöryy eteenpäin.”

Kaupunkistrategia koettiin haastateltavien keskuudessa väljäksi, eikä se ole riittävän linjaava paperi. Strategia on hieman liian holistinen ja kaiken kattava, eikä se ole tarpeeksi toimintaa ohjaava. Vaikuttavuus ei ole hirveän hyvä, eikä strategia onnistu näkymään tarpeeksi käytännössä ja siinä mitä todellisuudessa tapahtuu. Ongelmia strategiaprosessissa koettiin haastateltavien puolesta sen suhteen, että vuotuinen strategiaprosessi on melko raskas. Siihen liittyy tavoitteiden asetanta ja raportointi. Strategiaprosessi, jonka pitäisi ohjata sitä toimintaa, kulkee omia polkujaan, ja sitten toiminta on toisaalla. Haasteeksi koettiin se, että strategiaprosessi ja toiminnan todellinen prosessi eivät ole synkronisoinnissa.

Se että strategia on raskas, johtuu osittain siitä, että strategiaa on katsottu liikaa ylhäältä alaspäin. Mittareita on haluttu määritellä sellaisille tavoitteille, joille ei oikein voi määritellä mittareita ja joita ei voi mitata. Haastateltavat nostivatkin esiin, että tulisi enemmän miettiä yhteistyössä yksiköiden kanssa, mitkä olisivat sellaisia asioita mistä tulisi raportoida. Mittareiden tulee olla yksiselitteisiä ja tiukkoja. Jos mittarit ovat väljiä, tulee liikaa tulkinnan varaa ja mittareiden seuraaminen on vaikeaa.

”Kaupunkistrategian ongelma on myös se, että asetetut tavoitteet ovat liian yleisellä tasolla. Aina-kaan niiden alla ei ole määritely riittävästi. Käytäntö on osoittanut, että siellä on hirveän paljon tavoitteita, minkä alle voi raportoida ihan mitä vaan. Strategiassa on erimittaisia asioita ja asiat olisi hyvä saada samanmittaisiksi. Tavoitteiden määrää pitäisi pystyä tiivistämään ja karsimaan, ja valita selkeitä teräviä kärkiä, jotka on tasapuolisesti valittu kaupungin eri toiminnoista. Kun lähde-

tään käytännössä toteuttamaan ja raportoimaan. Palvelustrategioissa hankintalinjaukset tulisi olla vahvemmin esillä. Palvelustrategia elää käytännössä, ei ole jäänyt pölyttymään. Strategiaprosessissa haasteena se, että on vaikea saada priorisointeja irti.”

Keskeinen haaste strategiaprosessissa tulee siitä mikä on julkisella sektorilla aina ja erityisesti kuntaorganisaatiossa, että kun valtuusto käyttää ylintä strategista valtaa kunnassa. Strategian pitäisi olla valtuuston hyväksymä ja valtuuston tekemä. Valtuustossa on hyvin paljon erilaisia arvomaailmoja edustavia ihmisiä, jolloin strategiasta tulee aina pikkaisen pyöreä. Sitä pyöreämpi strategiasta tulee, mitä vähemmän teräviä linjauksia tulee ylimmältä johdolta tarkoittaen luottamushenkilöitä tai virkajohtoa. Näin strategiasta tulee viitekehys kaikelle tekemiselle. Kuntaorganisaation kannalta pyöreys ei välttämättä ole huono, mutta jos haluttaisiin äkkiä toimia ketterästi, vaihtaa suuntaa tai olisi selkeät painopisteet, niin siinä tapauksessa kaiken kattava strategia ei ole se optimaalisin vaihtoehto.

”Kaupunkistrategia ei toimi kuten yksityisen yrityksen strategia, että vaihdetaan suuntaa yhtäkkiä, tai että yhtäkkiä ainoastaan painotetaan tiettyä asiaa, vaan aina haetaan tasapainoa. Kunta on monialainen ja kaikkia tehtäviä tulee olla hoidettuna jossain määrin, mutta jos se ei ohjaa yhtään siinä pyöreyydessään niin silloinhan se ei ole järkevä paperi. Koko ajan edetään näiden kahden välillä: pitää ottaa huomioon erilaiset arvovalinnat ja sitten se, että pystytäänkö erilaiset arvovalinnat sisältävällä paperilla ohjaamaan tekemistä.”

Haastateltavien keskuudessa koettiin, että strategia on liian yleispiirteinen. Hyvää on kuitenkin se, että painotukset näkyvät isoina linjoina. Päättäjät ja ylin johto voisivat arvostaa enemmän kaupunkistrategiatyötä ja nähdä sitä enemmän johtamisen välineenä. Strategia nähdään vieläkin pakonomaisena tehtävänä. Ongelmana on se löytyykö strategiasta riittävän selkeitä linjauksia. Kaupunkistrategian ohjausvaikutus voisi olla isompikin. Kun on haettu isompia kokonaisuuksia, tämän jälkeen on jatkuva arvottaminen sen välillä miten strategia jalkautuu alaspäin.

”Strategian pitäisi uudistua jollakin tapaa, osallistumisen menetelmiä pitäisi kehittää, painottaa valtuuston roolia edelleen strategisena johtamisena. Ylin johto tulisi saada sitoutettua paremmin strategiatyöhön. Sitouttaminen on osittain henkilökysymys, vaatii keskustelua, osalla poliitikoista on sellainen näkemys, että strategia on vaan jotakin kun jaetaan kaikkea hyvää ja siellä on hienoja tavoitteita. Tehdään tiukkojakin linjauksia, ilkeitäkin linjauksia, ja rohkeammin otettaisiin kantaa. Ei haluta ottaa selkeää kantaa, ja on niin montaa erilaista näkemystä kantaa asioihin.”

Strategia luo suuntaviivat ja puitteet kehittämiselle sekä mahdollistaa valtuuston strategista johtamista. Ilman strategiaa tavoitteiden asetanta olisi milloin mitäkin. Strategia kohdentaa huomion tiettyihin asioihin, luo suuntaviivat, ohjaa tekemistä, sen avulla saadaan tavoitteita toteutettua, se luo yhteistä tietoisuutta, hitsaa yhteen uutta valtuustoa ja luo foorumin keskustelulle.

”Strategia on tasapainoilua ambivalenssin ja tiukkojen määrittelyjen välillä. Kovat mittarit työntävät strategiaa eteenpäin, mutta samaan aikaan pitää jättää tilaa organisaatiolle, kehittää ja tehdä siitä omia tulkintoja jatkuvasti. Strategia on taiteilua kaksijakoisuuden, vastakkaisten tarpeiden tai tunteiden yhtäaikaisena esiintymisenä, joka voi ilmetä esimerkiksi ristiriitaisena käytöksenä.”

5.2 Identiteetti ja erottuminen strategian kautta

Organisaation identiteetti tarkoittaa systeemille sitä, tässä tapauksessa kunnalle, että se säilyttää rakenteellisen eheydensä ja se voidaan erottaa ympäristöstään ja muista yksiköistä. Maulan mukaan organisaation identiteetti tarkoittaa myös sitä, että organisaatio pystyy säilyttämään sisäisen suljetun osansa koskemattomana suorilta ulkopuolisilta vaikutuksilta, sekä sitä, että organisaatio erottuu taustastaan ja muista yksiköistä omana itsenään. (Maula 2006, 85).

Itseuudistumisen yhtenä perusehtona ovat toimijat. Toimijoilla tarkoitetaan identiteettiä ja erottautumista. Systeemillä on oltava selkeä perusidea ja identiteetti, joka erottaa sen muista ja oikeuttaa sen olemassaolon. Sillä on riittävä yhteinen strategia, pelisäännöt ja arvot. Näiden perusteella toimijat ratkaisevat mikä on tärkeää ja tarkoituksenmukaista, ja osaavat priorisoida valintoja. Ilman näitä systeemillä ei voi myöskään olla omaa, muista poikkeavaa identiteettiä eivätkä sen toimijat voi identifioida itseään suhteessa systeemiin. (Stähle ym. 2002, 103.)

Toimijoiden identiteetti ja rooli täsmentyy suhteessa systeemin ympäristöön. Systeemi on kiinteässä vuorovaikutuksessa sekä sen sisäisiin että ulkopuolisiin toimijoihin ja organisaatioihin. Oma osaminen, strategia, arvot ja mahdollisuudet määräytyvät aina suhteessa niihin. Ilman riittävän tiivistä yhteyttä toimintaympäristöön, toimijoiden identiteetin on mahdotonta vahvistua ja kehittyä omaperäiseen suuntaan. Systeemi ylläpitää itseään ja saa tietoa tilastaan jatkuvan itsearvionnin avulla. Toimijoiden välillä on siis käytävä jatkuvaa keskustelua saavutusten ja tavoitteiden suhteesta ja niillä on oltava valmius tarkistaa ja muuttaa suuntaa, jos olosuhteet niin vaativat. Tällainen keskustelu lisää toimijoiden tietoisuutta systeemistä. (Stähle ym. 2002, 103–104.)

”Strategian pitäisi olla uniikki ja erottuva, mutta käytännössä kuntastrategiat eivät välttämättä eroa toisistaan. Suomalaisen kuntastrategian kaikkein suurimpia ongelmia ei ole niinkään identiteetti, vaan erityisesti erottautumisen kysymys on vaikea. Kuntiin kohdistuvat voimakkaat laki- ja normiohjaukset, jotka määrittelevät, minkälaisia asioita kuntien pitää tehdä. Kun katsoo minkäläisen osan laki- ja normiohjaus vievät kuntien resursseista, niin strateginen liikkumavara kunnissa on monessa kohtaa melko ohut. Jos vertaa kuntaorganisaation toimintoja yritysmaailmaan, niin yritys voi katsoa, että sillä on toimintoja, jotka eivät ole kannattavia tai eivät ole sen ydintoimintaa. Tällöin yritys voi luopua niistä. Kunnat eivät sen sijaan voi todeta, että esimerkiksi vanhustenhuolto on huonoa ja kannattamatonta toimintaa, vaan kunnan on pakko hoitaa se. Jolloin strateginen liikkumavara kapenee entisestään melko ohueksi. Kunnissa voidaan tehdä isoja strategisia päätöksiä sen suhteen, miten palveluja järjestetään ja johtamisjärjestelmää muutetaan, mutta muuten perustointi on määritelty aika pitkälle eteenpäin.”

Kunnilla ovat tarkkaan lainsäädännössä määritellyt tehtävät. Kun otetaan huomioon vielä taloudellinen tilanne, niin raamit missä kunta voi toimia ovat erittäin tiukat. Joten millä keinoin kunta voi erottua? Erottuminen tulee enemmänkin kuntien joukossa elinkeinopuolelta ja kaupunkiympäristön puolelta, missä kunnilla on enemmän liikkumavaraa. Haastateltavat nostivat esiin näkökulman, että erottautumista ja profilointia vähentää se, että kaikki kunnat toimivat samalla toimialalla ja operoivat samoilla muuttujilla. Pääasiassa kaikki kunnat haluavat samoja asioita eli hyviä veronmaksajia, hyviä yrityksiä ja hyviä koulutusorganisaatioita, jolloin strateginen liikkumavara kapenee entisestään.

Punaisen ja sinisen meren strategian teoriaa mukaillen kunnat ikään kuin kamppailevat keskenään punaisella merellä samoista asioista. Kysymys on siitä, kuinka paljon kunta voi koskaan liikkua siniselle merelle. Siniselle merelle pääseminen ja siellä liikkuminen on äärimmäisen vaikeaa, koska kunnat eivät voi valita toimialojaan uudelleen. Joten kunta voi parhaimmillaankin uida vain vähän vaaleanpunaisempaan mereen. Siniselle merelle on kuitenkin tarpeen pyrkiä, koska se luo innovaatioita. Lisäksi kunnat kilpailevat asukkaista ja yrityksistä, jolloin on tarpeen erottua muista kunnista.

Kunnat eivät voi myöskään valita sijaintiaan. Sijainti ei muutu, vaan se on sidottu hyvään tai huonoon kilpailuasetelmaan, joka tekee kuntien erottautumisesta vieläkin vaikeamman. Lisäksi erottumisesta puhuttaessa on tärkeää huomata se mihin verrataan, eli verrataanko samankokoisiin kuntiin ja kilpaillaanko samassa sarjassa. Usein joudutaan hakemaan kilpailuetua sillä, että tehdään parem-

min ja laadukkaammin kuin muut. Erikoistumista ja erilaistumista haetaan kovan profiloitumisen kautta.

Haastateltavien mukaan kunnat kopioivat toistensa strategisointia tiukasti. Hyvät asiat kopioidaan nopeasti, mikä on sinänsä hyvä asia jos ne ovat hyviä asioita. Ongelmana tässä on kuitenkin se, että kopiointi syö strategisen erilaistumisen pois. Lisäksi ovat vielä tietyt käsitteet, määritteet ja sanat, joita kaikki kunnat haluavat käyttää. Lahdessa korostettiin ”omaa vastuuta” ja Tampereella ”sujuva elämä” oli oma juttu. Näiden ensimmäistä kertaa käyttöönottamisen jälkeen kunnat toisensa perään kopioivat kyseiset asiat.

Kaupunkien strategioiden ainainen ongelma on se, että strategiat ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Jos strategiassa peittää kunnan nimen, lukijan on vaikea arvata mistä kunnasta on kysymys. Strategiat voisivat haastateltavien mielestä olla enemmän sellaisia, että suurin osa ihmisistä tietäisi mihin kaupungit panostavat. Se ei tarkoita sitä, että kunnat eivät tuottaisi palveluita. Joku kunta nostaisi itsensä ympäristöasioiden kautta näkyville, toinen liikkumisen näkökulmasta ja kolmas kansainvälisyyden avulla. Kunnilla olisi jokin juttu ja erilainen siellä olemisen tunne, sillä auttaa jos alue tunnetaan joistakin asioista. Seuraavaa strategiaa laadittaessa kunnissa voisikin olla hyvä miettiä sitä, tehtäisiinkö strategiasta sellainen, että se erottaa kaupungin muista kaupungeista, jotta kaupunki ei olisi vain kopio kilpailijoistaan.

Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että strategian kautta on mahdollista terävöittää ja kirkastaa kunnan asemaa muiden kuntien joukossa ja löytää omaa selkeää profiilia. Muutamien terävien kärkien painottamisen kautta on helpompaa vahvistaa kunnan identiteettiä, ja auttaa erottautumisessa jos alue tunnetaan joistakin asioista. On tärkeää, että muutkin kuin kunnan asukkaat tietävät mihin asioihin kunta on profiloitunut. Strategisella valinnalla luodaan kunnan imagoa, profiilia ja brandia.

Sininen ja punaisen meren strategian mukaisesti herää kysymys tulisiko kunnan pyrkiä siniselle merelle. Kunnalle on valinnan paikka, haluaako se ylipäättään päästä siniselle merelle. Kuntaorganisaatio on tyypillisesti melko muutosvastainen, asukkaat kehittämistä vastaisia ja lisäksi on poliittisesti erittäin vaikeaa lähteä esittämään erilaista tapaa ja menetelmää toimia. Päätöksiä on vaikea viedä läpi ja ne ovat kovan väännön takana. Vaikka kunta pääsisi siniselle merelle, niin kunnat kopioivat toistensa ideoita nopeasti ja tulevat siniselle merelle, jolloin meri muuttuu punaiseksi ja taas kunta joutuu lähtemään uudestaan keksimään jotakin uutta ja erilaista.

Kunnat eivät loppupeleissä välttämättä kilpaile samalla tavalla toistensa kanssa punaisella merellä kuin yritykset keskenään. Todellisuudessa kuntien todellinen kilpailija eivät ole muut kunnat, vaan hiipuvat resurssit. Jos kunnat keksisivät hyvän konseptin, jolla saataisiin pysäytettyä kustannustason nousu ja rahoituksen pieneneminen, ja siitä huolimatta pystyttäisiin tuottamaan hyviä palveluita, olisi se koko julkishallinnon kannalta myönteinen kehitys. Jolloin se tarkoittaisi koko Suomen siirtymistä siniselle merelle. Alueet ja seudut kilpailevat keskenään, mutta jos ajattelee kuntaorganisaatiota, on kaikilla samat ongelmat eikä kilpailutilanne muutu samalla tavalla kuin yksityisellä puolella. Haastateltavien mielestä strategia auttaa asemoimaan kuntia suhteessa muihin, ja jos ajattelee strategiaa viestinä että olisi joku asia strategiassa joka erottaisi kunnan muista, se helpottaisi viestin viemistä perille.

Siniselle merelle pyrkiminen voisi kunnissa tarkoittaa uutta tapaa tuottaa palveluita. Sinisen ja punaisen meren strategian esimerkki Cirque du Soleil määritteli uudestaan sirkuskäsitteen jättämällä esityksistä kokonaan pois eläimet ja tuomalla näytöksiin juonellisuutta. Kyseinen sirkusformaatti on pudottanut koko joukon sirkuksen perinteisiä juttuja pois ja samanaikaisesti tuonut uusia elementtejä mukaan. Ainoat seikat, joissa toimitaan perinteisen sirkuksen ehdoilla, ovat hauskuus ja huumori sekä jännitys ja vaara. (Kim & Mauborgne 2005, 34–37.) Samalla tavalla kuntien kohdalla kunta-laisten lakisäätteiset palvelut tuotettaisiin kuten ennen, mutta tapa tuottaa ne olisi erilainen. Eli tavoite pysyisi samana, mutta tapa tehdä olisi uudenlainen.

Kim ja Mauborgne painottavat, että hyvässä strategiassa strategialla on painopiste eli fokus ei ole hajautunut liikaa. Myös se, että organisaatio tuottaa arvoa kuntalaisille eri aihe-alueilla kuin kilpailijat on tärkeää ja että strategia voidaan tiivistää hyväksi lausahdukseksi ja motoksi. Toisinsanoin fokusoiminen, erotu ja viesti ovat hyviä strategiaprosessin perussääntöjä. (Kim & Mauborgne 2005, 39.)

Kunnan on jatkuvasti asemoitava itsensä toimijoiden kentässä suhteessa kuntalaisiin ja muihin kuntiin, mutta myös ratkaisuihin, jotka ovat vasta tulossa. Erottautumista luodaan uudistamalla toimintaa tavalla, joka vastaa tulevaisuuden tarpeisiin. Apuna uudistumisessa voi käyttää sinisen meren strategiaa. Olennaista kunnan strategiassa on kunnan sisäinen kehittämistarve, mutta strategia on myös keino vastata kunnan ulkoiseen paineeseen.

”Profilointi on vaikeata. Se, että joku tunnetaan jostakin, on eri asia kuin se strategiatyö mitä kunnissa tehdään. Tehdäänkö kilpailukykystrategiaa, erottautumisstrategiaa, vai otetaanko strategialla haltuun koko kaupungin toiminta. Jos lähdetään valtuustolle tekemään ohjenuoraa valtuustokaudeksi, silloin puhutaan eri asiasta kun siitä että lähdetään elinkeinopoliittisella painotuksella luomaan erottautumisstrategiaa. Yleisstrategioissa ei ole tarvetta tehdä erottautumista, vaan tarve on tehdä strategia joka kattaa kunnan toimintakentän. Erikseen voi olla elinkeinopoliittinen kärki ja nostaa erottautumista esiin sitä kautta. Yleisessä strategiassa voisi olla viittaus erottautumisen tarpeeseen, mutta sen konseptointi voisi olla jossain muussa.”

Strategiaa laadittaessa tulisi nähdä strategiatyöprosessin merkitys, yhteisen ymmärryksen merkitys ja se, että vaikka strategiat ovat samanlaisia keskenään, niin haittaako se. Strategioiden samankaltaisuus on tiedossa ja strategioiden tulisi erottautua, mutta kuntien tehtävät on tarkkaan määritelty laissa, niin tulisikin miettiä, että mikä se liikkumavara kunnilla loppupeleissä on. Tärkeää on myös miettiä kehen verrataan ja mistä joukosta erottaudutaan. Kunta ei erotu muista yhdellä tai muutamalla strategisella kärjellä, vaan sillä mitä kaupunki kokonaisuudessaan edustaa. Sen sijaan, että kunnalla on yksi ainutlaatuinen asia, niin kunnalla on monia asioita, jotka kombinoituvat eri tavalla kuin muissa kunnissa. Juuri se, että asiat yhdistyvät eri tavalla, luo ainutlaatuisuuden ja tietynlaisen erottautumisen sekoituksen. Ei tulisi myöskään liikaa tuijottaa sitä, minkä kaupungin strategia on hyvä tai huono asiakirja, vaan mitä on tehty asiakirjan kautta.

5.3 Toimintaympäristöä koskeva tulkinta ja suhtautuminen ympäristöön

Ympäristöä koskeva tulkinta tarkoittaa, että elävä organisaatio luo tietoa toimintaympäristöstään omien sisäisten sääntöjensä mukaisesti. *Rajapintaelementit* ovat rooleja ja toimintoja, jotka ylläpitävät systeemin vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa. Rajapintaelementit voivat samanaikaisesti yhdistää systeemin ympäristöönsä vuorovaikutuksen kautta ja erottaa sen ympäristöstä. (Maula 2006, 83.)

Itseuudistuva systeemi elää jatkuvasti kaaoksen ja kiteytymisen välisessä rytmisessä. Se kestää haajaannusta ja hämmennystä silloin, kun asiat eivät ole vielä valmiita päätettäväksi, mutta se kykenee myös nopeaan päätöksentekoon ja järjestelmälliseen etenemiseen silloin, kun aika on kypsä. Tilannetietoisuus ja siihen perustuva nopea päätöksenteko perustuvat ympäristön ja olosuhteiden herkkään havainnointiin. Jos ympäristöön liittyvää tietoa ei tule strategiaan eikä sitä siellä käsitellä, on mahdoton tehdä tilannetietoisia päätöksiä. Päätöksenteossa huomioidaan sekä realiteetit että mah-

dollisuudet, mikä tarkoittaa että kummastakin täytyy käydä jatkuvaa keskustelua. On opittava tunnistamaan sekä tosiseikat että mahdollisuudet. (Stähle ym. 2002, 107.)

Tilannetietoisuus tarkoittaa myös sitä, että on osattava olla myös toimimatta, tekemättä mitään jos aika ei ole kypsä. Tilannetietoisuus ja ajoitus on kaikkein vaikein itseuudistuvan systeemin ominaisuus. Mitä kiinteämmin ollaan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, sitä paremmin havaitaan siellä tapahtuvien muutosten heikot signaalit ja ostataan tulkita niitä. Ajoituksella onkin erittäin merkittävä rooli strategiatyöskentelyssä. (Stähle ym. 2002, 108.)

5.3.1 Toimintaympäristön muutokset strategiatyöskentelyssä

Strategisten valintojen tekeminen edellyttää toimintaympäristön ja oman tilan tuntemista ja kykyä ennakoita siinä tapahtuvia muutoksia. Toimintaympäristön jatkuva seuraaminen on olennaista, jotta organisaatio voi sopeuttaa toimintansa ja strategiansa muuttuviin olosuhteisiin. Uudistuminen, innovointi, strateginen kyvykkyys ja ketteryys ovat keinoja, joita tarjotaan kunnille toimintaympäristön nopeiden muutosten hallitsemiseksi. Muutokset on hyvä tunnistaa ajoissa, niitä kannattaa arvioida ja niiden perusteella on osattava toimia, vaikka tiedot tulevasta ovatkin puutteellisia. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää jatkuvaa hereillä oloa ja valppautta ennakoita tulossa olevia muutoksia.

Toimintaympäristö on strategiatyöskentelyn pohja ja strategiaprosessi lähtee liikkeelle toimintaympäristöanalyysistä. Toimintaympäristöä lähdetään kartoittamaan kaupunkistrategian taustaksi ja sen avulla katsotaan, mitkä ovat tärkeimmän kuntaa koskevat muutokset ja miltä tulevaisuus näyttää. Toimintaympäristön tulkinta on näin ollen iso osa kaupunkistrategiaa koskevien tietotarpeiden määrittelyä. Toimintaympäristön tausta-aineistoina käytetään oman tilan analyysia, toimintaympäristöanalyysia, skenaariotyötä sekä käynnissä ja suunnittelussa olevien skenaariotöiden ja toimintaympäristöä koskevien analyysien hyödyntämistä. Toimintaympäristön analyysissa hyödynnetään myös osallistumista ja toimintaympäristöä koskevia aiempia analyysijä ja skenaariotöitä.

Kaupunkistrategioissa toimintaympäristöanalyysi laaditaan perinteisesti uuden valtuustokauden alussa ja tämän jälkeen toimintaympäristön kartoittaminen ja seuranta jää vähemmälle. Haastateltavien mielestä pidemmällä tähtäimellä toimintaympäristön analyysin tulisikin olla jatkuva strategian toteuttamiseen ja seurantaan kytketty prosessi, kun nyt se pääasiassa keskittyy valtuustokauden alkuun. Toimintaympäristössä tapahtuu kuitenkin paljon muutoksia, kuten erityisesti muuttuva talous-

tilanne ja kuntauudistus, jotka tarkoittavat, että toimintaympäristöä tulisi seurata tiiviisti myös valtuustokauden aikana.

Toimintaympäristö muuttuu yleensä nopeammin kuin organisaatio. Toisaalta sellaiset toimintaympäristön osat, jotka olennaisesti vaikuttavat kuntien toimintaan kokonaisuutena, muuttuvat kuitenkin melko hitaasti. Vaikka jokin muutos tapahtuisi toimintaympäristössä, kuntaorganisaatiossa pitää siitä huolimatta hoitaa edelleen samat tehtävät. Kunnalta tarvitaan sopeutumista suhtautumisessa toimintaympäristöön. Konsernitason vaikea toimia ketterästi ja reagoida nopeasti, joten tulisi tukea sitä, että yksikötasolla olisi mahdollisuudet muuttaa omaa strategista kulmaa toimintaympäristön muutosten mukaan.

”Sen kautta, että tulevaisuus pohditaan järjestelmällisesti ja syvällisesti lävitse, antaa sen pohjan jonka kautta voidaan tehdä strategisia päätöksiä. Jos ei ole käsitystä missä ollaan hyviä ja huonoja ei voida asemoida itseämme toimintaympäristöön, ja jos ei tiedetä mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja tehdä perusteellisia oletuksia, tehdään strategisia päätöksiä mitkä eivät kiinnity mihinkään. Pistämällä painoa strategian alkupäähän, päästään strategiin linjauksiin nopeasti ja lisäksi sitoutuminen strategiin päätöksiin on parempi, sillä ihmiset ymmärtävät mitä varten päätöksiä tehdään. Päätökset olivat ymmärrettäviä siksi, sillä ihmiset ymmärtävät sen maailman missä päätöksiä tehdään. Läpinäkyvä analyttisyys on tärkeää.”

Kunnalla on mahdollisuus suhtautua tulevaisuuteen kahdella toimintatavalla: joko hyödyntämällä aktiivisesti tulevaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia tai puolustamalla omaa asemaansa seurailemalla kehitystä. Hyökkäävä toimintavaihtoehto kuvaa proaktiivista, aggressiivista strategiaa, jossa skenaarion sisältämiä mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään myös riskien kasvun uhalla. Puolustava toimintavaihtoehto kuvaa reaktiivista strategiaa, jossa enemmänkin pyritään valmistautumaan skenaarion sisältämiin uhkiin ja pitämään riskit pieninä. Lopullinen strategian valinta tehdään näiden reunaehtojen puitteissa.

5.3.2 Monimutkaisuus ja sen heijastuminen strategiaprosessissa

Systemissä on paljon monenvälisiä riippuvuussuhteita, joissa kaikki osapuolet hyötyvät toisistaan tasapuolisesti. Innovatiivinen systeemi muodostuu vain sellaisten toimijoiden välille, joita yhdistää aito ja positiivinen riippuvuussuhde. Tällaiset suhteet toimivat systeemin kiihdyttimenä. Ilman keskinäistä riippuvuutta systeemiin ei voi muodostua tarpeeksi intensiteettiä. Mitä enemmän molem-

minpuolisia riippuvuussuhteita systeemi sisältää, sitä uudistumiskykyisempi se on. (Stähle ym. 2002, 104.)

Haastateltavien mukaan aiemmin asiat ovat menneet enemmän tietynlaisissa byrokraattisissa putkissa, joissa toimittiin oman sektorin sisällä lokerikosta käsin ja toimintamalli kaupungeissa oli yleisesti ottaen melko hierarkkista. Nykyään sen sijaan vaaditaan paljon eri yksiköiden ja sektoreiden yli tekemistä kuntasektorilla ja tehdään moneen suuntaan ulottuvaa strategiatyötä. Kompleksisuus tulee pitkälti myös siitä, että toimijoiden määrä on kasvanut ja verkostot ovat lisääntyneet. Lisäksi asioiden käsittelytavassa on tapahtunut iso muutos, sillä se on keskustelelevampaa ja avoimempaa kuin ennen.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että käsiteltävät asiat ovat yhä monimutkaisempia. Monimutkaisuus tulee monilta osin siitä, että strategiatyössä pitää pystyä hallitsemaan valtavaa toimintaympäristön muutoskenttää ja tiivistää se hallittavissa olevaan muotoon päätöksentekijöille. Haasteena on erityisesti tiedon massiivinen tulva mikä valtuutettujen tulisi pystyä hallitsemaan, kuten toimintaympäristöanalyysiä, ennakointidataa ja nykytila-analyysia kaupungista.

Globalisaatio vaikuttaa kuntiin täysin uudella tavalla. Ennen katsottiin maan sisäistä elinkeinorakennetta. Nyt katsotaan yhä enemmän asioita maailmanlaajuisesti joka ainoalla toimialalla. Maahanmuuttovirrat, siirtolaisvirrat, tiedonkulun nopeus ja monien muutoksien vauhti on äärimmäisen suuri ja toimintaympäristöä joudutaan arvioimaan aina äärimmäisen laajasti. Se mitä tapahtuu toisella puolella maapalloa vaikuttaa Tampereeseen ja Lahteen. Vaikuttajasuuntia on enemmän kuin ennen.

”Monimutkaisuutta on lisännyt kunnan palveluiden järjestämisvastuu, mikä tarkoittaa sitä, että kunnilla on rinnan omaa tuotantoa, hyvin erilaisia yrityksiä, kolmatta sektoria, sidosryhmiä ja muita. Kunnat toimivat näiden kanssa samalla osa-alueella, joka tekee asiat monimutkaisemmaksi. Joskus on ollut tilanne, että kaupunki tekee itse asiat eikä kysellyt keltään. Nyt sen sijaan pitää opetella toimimaan verkostoajattelun keinoin, niin ettei olla suorassa käskysuhteessa. Yhdessä tehdään jotakin ja tavoitellaan tiettyjä asioita, mutta mennään vähän rinnan, ja kullakin on omat roolinsa ja kaikki hyötyy.”

Perinteisellä johtamismallilla sektorinäkökulmasta ei pysty enää toimimaan ja asioita tarkastellaan eri tavalla kuin ennen, joka tuo myös haasteen. Aikaisemmin pystyttiin toimimaan paljon systemaattisemmin, nyt poliittinen johtaminen tuo oman ulottuvuutensa, kuntalaiset osallistuvat aktiivisesti, ongelmat ja asiat näkyvät nopeammin ja kaikkiin asioihin halutaan kuulla mahdollisimman monta mielipidettä. Kuntalaisten ja asiakaskunnan valvetuneisuus, halu vaikuttaa melko suoraan kaupungin johtamiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun tuovat asioihin lisää monimutkaisuutta.

Isoimmat kompleksisuuden kasvattajat liittyvät valtakunnallisiin, tietyltä osin jopa globaaleihin kehityssuuntiin. Valtakunnan tason myllerrykset ja kehityssuunnat ovat lisänneet kompleksisuutta 2000-luvun aikana. Ensin paras-hankkeen kautta, nyt kuntauudistuksen kautta ja mahdollisesti kuntauudistusta seuraavien kuntalain ja valtiosuusjärjestelmäosuus uudistusten kautta. Yhdistettynä ikuisuuskysemykseen eli tehtävän jakoon valtion ja kuntien välillä.

”Rationaalista ajattelua ja järjestystä tietyissä asioissa tarvitaan aina, eikä se mene strategian tekemisestäkään ohi. Kuitenkin se, että tietyt asiat ovat järjestyksessä antaa tilaa pärjätä monimutkaisuuden keskellä. Toisin sanoin jos kaikki on kaaosta, sen kanssa ei pärjää, mutta jos kaaoksen taustalla on se, että tietyt asiat ovat järjestyksessä, niin joustavuutta monimutkaisiin asioihin saadaan siihen päälle.”

Eräs vastaajista oli tosin sitä mieltä, ettei maailma nykyään ole yhtään sen kompleksisempi tai monimutkaisempi kuin maailma 10 vuotta sitten. Käsiteltävät asiat ovat vain hieman erilaisia tai niillä on eri nimi. ”Elämme aina haastavampia aikoja kuin koskaan ja muutos on suurempaa kuin koskaan” - samat mantrat toistuivat myös 50 vuotta sitten kirjoissa. Sen tekee kompleksisemmaksi se jos ei ole selkeää punaista lankaa, minkä takia strategiaa luodaan.

Koska toimintaympäristöt ovat monimutkaisia, voidaan kunnissa tehdä monenlaisia tulkintoja tämän hetken tilanteesta ja siitä, mikä olisi seuraava oikea askel. Käytännön tasolla kun tehdään yksittäisiä päätöksiä, syntyy ristiriitaisia ajatuksia strategiasta työkaluna sen takia, että monimutkaisessa todellisuudessa asioita voi suhteuttaa eri tavalla. Voidaan ihan erilailla hahmottaa mikä ratkaisu olisi hyvä riippuen siitä tarkasteleeko asiaa vuoden eteenpäin tai kolmekymmentä vuotta eteenpäin. On olemassa iso joukko sellaisia asioita, että jos ne kääntyvät toisin kuin miten niiden ennakoidaan kääntyvän, niin tietyiltä osin ne palauttavat strategisen suunnittelun alkupisteeseen tai edelliseen valinnan tekemisen paikkaan.

”Toimijakenttä on valtava ja tehtäväkenttä laajenee. Kansainvälistyminen, globalisaatio, avoin talous ja EU-jäsenyys monimutkaistavat. Palveluiden järjestämiseen liittyviä asioita ei voida tehdä niin yksipuolisesti kuin aikaisemmin tehtiin. Yhteiskunnan moniarvoistuminen haastaa palvelutuotantoa kaupungeissa paljon, ja myöskin monikulttuurisuus ja yleinen yksilöllisyyden korostuminen yhteiskunnassa. Peruspalveluita ei voida tuottaa samalla lailla kuin 20 vuotta sitten. Monimutkaisuus heijastuu myös sitä kautta, että asioista on vaikea saada konsensusta aikaan. Kuntalaiset ja asiakkaat ovat aiempaa valveutuneempia ja aktiivisempia ja tietävät hyvin oikeutensa. Julkinen keskustelu ja media tuo eri tavalla epäkohtia esille.”

Toimintaympäristön analyysiin tulisi siis tulkita nykytilaa, ennakoida tulevaisuutta, laatia mahdollisia kehityskulkuja ja skenaarioita sekä tehdä toimintaympäristön kartoitus. Skenaariot eivät saa viedä energiaa strategiatyön tekemiseltä. Ympäristön monimutkaisuus heijastuu strategiatyöskentelyssä siinä, että ei uskalleta tehdä rohkeita priorisointeja, vaan tehdään kaikkea kaikille. Sidosryhmiä on paljon, joten halutaan miellyttää kaikkia. Skenaariotyön osalta toivottiin parempaa kehitystä. Toimintaympäristön muutosten ja strategisten valintojen yhteensovittaminen on strategisen johtamisen haasteen ydinkysymyksiä.

5.4 Strategian ketteryys ja muutosalttius

Herätteet, ärsykkeet, häiriöt (altistuminen ärsykeille, tasapainottaa häiriöitä) ovat häiriötekijöitä, jotka voivat johtaa organisaation rakenteelliseen korvaamiseen. Herätteet eivät ole organisaation syöttöjä itsessään. Organisaatio voi myös saada ärsykejä sisäisesti. Tulkitsemalla ulkopuolelta tulevia signaaleja systeemi luo uutta tietoa sisäiseen toimintaansa ja kehittyy yhdessä ympäristön kanssa. Tämän vuoksi kuntien kannattaa kehittää herkkyytään ulkopuolisille herätteille. Sisäiset standardit, prosessit ja kommunikaatio (rakenteellinen ja sosiaalinen kytkentä sisäisesti) sisältävät erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatioon ja kyvykkyyteen oppia. (Maula 2006, 86.)

5.4.1 Strategian seuranta, valvonta ja päivittäminen

”Kaupunkistrategiaa päivitetään valtuustokausittain neljän vuoden välein kunkin valtuustokauden alussa, jolloin kunnat miettivät uudet painopistealueet ja tavoitteet, jotka halutaan seuraavan neljän vuoden aikana saavuttaa. Neljän vuoden sisällä päivittäminen on melko marginaalista, sillä se on strategia-asiakirjaan kirjattujen valtuustokauden tavoitteiden rajoissa. Strategiaan ei nosteta enää uusia avauksia, vaan niiden pitää mahtua valtuustokauden tavoitteiden sisään. Vuosittainen päivittäminen on pienehköä ja neljän vuoden välein tapahtuu isompi päivitys. Valtuustokauden puoleksavälissä arvioidaan mitä tarkistamistarpeita on ja tavoitteita ja mittareita viilataan. Strategian

tavoitteiden toteutumista seurataan strategiaraporteilla kolme kertaa vuodessa. Yksiköistä kootaan toteuma yhteen mitä on tehty. Hallitus ja valtuusto seuraavat kolme kertaa vuodessa mennäänkö oikeaan suuntaan ja lopulta saavat koko vuoden toteuman.”

Muutamia kehittämisehdotuksia strategian ketterämmäksi saamiseen tuli haastateltavien kautta esille. Strategiassa on osa-alueita, jotka voisivat olla pitkällä aikavälillä tehtyjä. Neljä vuotta on lyhyt aika kun puhutaan esimerkiksi kaavoituksesta ja yhdyskuntarakenteesta ja niissä aikajänne voisi olla hyvin neljää vuotta pidempi. Sitten on toisaalta asioita, jotka kaipaisivat lyhyemmän aikavälin strategiaa. On hyvä, että tahtotila ja tavoitela ovat katsottuna kauemmaksi, mutta strategian päivittävyys neljän vuoden välein on pitkä aika. Strategiassa voisikin olla kaksiportaisuutta, joka tarkoittaisi, että siinä olisi pitkän tähtäimen asioita, joissa ei tarvitse neljän vuoden välein muuttaa suuntaa ja jotka vaativat pitkäjänteistä kehitystyötä, niin kuin yhdyskuntarakenteeseen liittyvät asiat. Sitten esimerkiksi palvelutuotantoon liittyvät asiat, jotka ovat jokapäiväistä tekemistä miten kuntalaiset saavat palveluita, niissä aikajänne voisi olla lyhyempikin.

”Kehittämisen paikka olisi siinä, että lopulta keinot ovat aika vähäiset, jos ei olla menossa strategiseen tavoitteeseen. Ei ole mitään sanktioita, eikä mitään muuta ohjauskeinoa, kuin ainoastaan valtuuston käskeminen. Koska isot muutokset strategiassa on mahdollista tehdä neljän vuoden välein, strategia ei todellakaan ole ketterä vaan hidas jos tulee varsinkin isoja muutoksia matkalla. Lisäksi toimintaympäristöanalyysi sijoittuu valtuustokauden alkuun. Vaikka konkreettiset tavoitteet ovat valtuustokaudelle, niin päätähtäin on pidemmällä aikavälillä.”

Lahdessa ja Tampereella on siirrytty strategian vuosittaisesta tarkastelusta kaksi kertaa valtuustokaudessa tapahtuvaan tarkasteluun ja päivittämiseen. Syynä siihen, että strategiassa ei ole siirrytty nopealiikkeisempään rytmiin on oikeastaan se, että hyvin tehtynä strategiaprosessi on luottamushenkilöille hyvin raskas. On parempi tehdä se hyvin joka toinen vuosi, kuin nopeasti ja huonosti joka vuosi. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, ettei strategiaa voitaisi tarvittaessa muuttaa tai tarkistaa useamminkin. Myös korjausliikkeiden tekeminen on mahdollista.

Voisikin kysyä, että pitääkö strategian olla ylipäätään erityisen ketterä ja joustava, sillä kuntien toiminnassa on kuitenkin selkeä ero suhteessa yritysmaailmaan. Yritysmaailmassa tulee nopeasti reagoida muutoksiin niin, että yritys ei menetä markkina-asemaansa. Kunnat ovat paljon hitaampia

kuin yritysmaailma ja jos puhutaan kaupunkistrategian kokoisesta asiasta, ei kunnissa ehditä edes liikahtaa vuoden aikana, vaan asiat etenevät paljon hitaammin.

Kaupunkistrategian tasolla puhutaan sen mittaluokan asioista, että yritysmaailman tyylinen ketteryys ja joustavuus eivät käytännössä ole kunnissa mahdollista, eivätkä välttämättä suotavaakaan kaikessa, sillä moni asia vaatii pitkää kehittämistyötä. Strategiset tavoitteet, kuten syrjäytymisen ehkäiseminen ja kansainvälisyyden lisääminen, ovat sen verran isoja teemoja kaupunkistrategiassa, että jos niissä tehdään äkkikäännös yllättäen, niin koko systeemi menee sekaisin. Haastateltavat olivat yleensä sen kannalla, että kunnan on hyvä olla ketterä ja joustava, mutta kaupunkistrategiaa ajatellen se ei ole käytännössä mahdollista. Tavoitteet ovat sen verran isoja, että niissä nopeita käännöksiä ei tarvita, vaan ne vaativat valtuustokauden mittaista pidempää kehittämistyötä.

Nopeampaan rytmiiin siirtyminen strategiatyöskentelyssä ei ainakaan kokonaisvaltaisena prosessina ole haastateltavien mielestä tarpeellista, sillä prosessi on raskas, iso ja kokonaisvaltainen. Into ja terävyys saattavat hävitä strategiatyöskentelystä, jos strategiaa aletaan tehdä uudestaan esimerkiksi joka toinen vuosi. Se kärsisi potentiaalisesti inflaation, eikä toisi ketteryyden näkökulmaan mitään lisäarvoa. Valtuustokausittainen päivitystahti on haastateltavien mielestä riittävä, kunhan näköpiiri on riittävän pitkällä, eikä strategiaa tehdä vain valtuustokaudelle, vaan selkeästi pidemmälle tulevaisuuteen. Tiettyä teemallista päivitystä voisi tehdä useammin, mutta se että koko strategiaa katsotaisiin paperina ja pitkän linjan fokuksena vuoden välein ei välttämättä palvelisi ketään. Uusi ja aina johdossa oleva kaupunginvaltuusto pyrkii luomaan oman näkymänsä. Samassa yhteydessä valtuustokausittaisen päivityksen kanssa toimialat rakentavat omat tulkintansa kaupunkistrategiasta.

”Valtuusto tarvittaessa päivittää strategiaa vuosittain tai keskellä valtuustokautta, ja korjausliikkeet ovat mahdollisia. Tavoitteita on mahdollista muuttaa. Ketteryys on vaikea kaupungeilla kun on niin selkeät ja lakisääteiset tehtävät, jolloin täydellinen suunnanvaihto ei ole vaihtoehto. Tarviiko kaupunkistrategiaa ja dokumenttia avata, prosessia tulisi miettiä enemmän. Tavoitteita juuri, ei voi olla niin että painetaan eteenpäin valitsemalla tiellä riippumatta siitä mitä ympärillä tapahtuu. Kahden vuoden välein on tarkastettu ja se on riittänyt toistaiseksi, sillä ei ole tullut asioita jotka olisivat edellyttäneet nopeampaa muutosta strategiaan. Riski on siinä, että ei analyttisesti strategiakausien välillä seurata ympäristöä. Voisi olla tarvetta tarkemmalle ja jatkuvalla analyysille siitä mitä ympäristössä tapahtuu, jotta voitaisiin tarvittaessa muuttaa strategista suuntaa.”

Muutama vastaajista oli sitä mieltä, että strategia ei ole todellakaan ketterä nykyisellä mallillaan, koska isot muutokset strategiassa on mahdollista tehdä ainoastaan neljän vuoden välein. Se on hidas jos tulee isoja muutoksia matkalla. Vaikka strategiaa ei suoraan tarvitsisikaan päivittää kahta vuotta tiuhemmin, olisi hyvä käydä jonkinlainen hiljaisten signaalien katsaus lävitse, ja katsoa mihin suuntaan kunta on menossa ja mitkä siellä ovat olleet ne vaikuttavat trendit. Käytäisiin lävitse syvällisempää analyysia sen hetken tilanteesta.

”Ylätason strategia, missä ollaan vision ja mission tasolla, voisi pysyä nykyisellään eli valtuustokausittain tehtäisiin päivitys. Jätetään mahdollisuus, että valtuustokauden aikana voi päivittää. Sen alapuolella olevat olisivat niitä, missä pystyttäisiin tekemään enemmän suunnanmuutosta. Eli koko asiakirjaa ei tarvitsisi muuttaa. Kaksiportaaisuus. Jos strategialla ajattelee ajattelua, mikä menee 7-20 vuoden päähän. Teemat ovat isoja; kuntalaisten hyvinvointi, kuntien vetovoimaisuus ja kilpailukyky, rakennettu ympäristö ja kestävä kehitys. Näissä ei ole edes tarpeen olla ketterä. Mutta kun mennään lyhyemmän aikavälin tavoitteisiin, niin niissä pitäisi olla nykyistä ketterämpi.”

Moni oli loppupeleissä sitä mieltä, että strategia on pitkävaikutteinen asiakirja, jossa enemmän ajatuksen kirkkaus kuin vauhdin nopeus on merkittävää. Toimintaympäristön seuraaminen jää valtuustokauden ensimmäisen vuoden jälkeen vähemmälle tarkastelulle. Jotta kunnissa osattaisiin katsoa riittävän hyvin neljän vuoden päähän, samanaikaisesti olisi hyvä hahmottaa jonkinlainen tulevaisuus 10-vuoden päähän. Konkreettiset tavoitteet tehdään valtuustokaudelle, mutta päätavoitteet ovat pidemmälle aikavälille.

Strategian kaksiportaistaminen tuli vahvasti esille haastateltavien vastauksissa. Ensinnäkin olisi pidemmän tähtäimen asioita, jotka olisivat kiinteämpiä ja harvemmin muutettavia. Sitten olisi myös se osa strategiaa, joka pystyisi paremmin elämään ja reagoimaan muutoksiin ja jossa voitaisiin nopeamminkin, kuin neljän vuoden välein tehdä strategisia valintoja. Strategian olisi myös hyvä päivittää kerran vuodessa tarkastuksenomaisesti.

5.4.2 Strategian käytäntöön vieminen

”Keskeinen tapa viedä strategiaa käytäntöön ovat toimialojen tekemät strategiatulkinnat. Toimialoilta strategia menee onnistuessaan tavallisen henkilöstöjohtamisen kautta organisaation eri portaille ja arjen tekemiseen. Kaupungin- ja konserninjohtoon roolia toimialojen tulkinnoissa pitäisi vahvistaa nykyisestäään, jotta isännän äänen ja valintojen tekemisen momentti näkyisi enemmän, jolloin vältyttäisiin tulevaisuudessa siltä, että meillä olisi kaupunkeja kaupunkien sisällä. Tämän

hetkissä tilanteissa toimialat elävät kohtuullisen vahvasti omaa elämäänsä, kaupunkistrategian ollessa olosuhteiden pakosta yleisellä tasolla, sen sorvaaminen tietyn toimialan tarkoituksena silmälläpitäen on kohtuullisen helppoa tänä päivänä.”

Haastateltavien mukaan haasteena kaupunkistrategiassa on, että varsinainen kaupunkistrategian laadinta ja toisaalta toimialojen laatimat strategiatulkinnat ovat kohtuullisen irrallaan toisistaan. Päättäjäkunnan valtuusto-hallitus akselilla kosketuspinta loppuu siihen hetkeen, kun kaupunkistrategia on valmis. Tämän jälkeen toimialat alkavat rakentaa omia tulkintoja kaupunkistrategian toteuttamisesta. ”Ylimmällä päättäjäjohdolla valtuusto, ainakin hallitus tasolla, pitäisi olla semmoinen pallottelun ja jumppaamismahdollisuus vielä siinä vaiheessa kun toimialojen strategiatulkintoja rakennetaan. Strategian tulisi siis olla osa kunnallista jatkuvasti muotoutuvaa toimintakulttuuria. Auttaisiko tähän se, että vahvistetaan alhaalta ylös näkökulmaa.”

”Strategia viedään käytäntöön palvelustrategioiden kautta, joissa konkretisoidaan ydinprosessikohtaisesti kaupunkistrategian tavoitteita, ja näistä johdetaan vuosisuunnitelmat. Strategiaa koko kaupungintasolla toteutetaan osana talousarvion toiminnallisia tavoitteita. Yksiköt tekevät omia tulkintojaan kaupunkistrategiasta, sillä kaupunkistrategia on väljä. Tavoitteita ei ole haluttu määritellä kovinkaan tarkkaan, sillä niiden on haluttu koskevan mahdollisimman monia. Valtuustokauden tavoitteet ovat strategiassa, mutta se mikä jossain mittarissa on taso, nousee substanssista. Mittarit ovat niitä millä tavoite onnistuu. Pyritään mittaamaan valtuustokauden tavoitteiden toteutumista.”

Se, miten tärkeänä ja merkityksellisenä strategia nähdään, heijastuu koko organisaatioon. Haastateltavien keskuudessa toivottiin, että strategia nähtäisiin enemmän johtamisen välineenä. Kaupunkistrategiatasolla on oltava laadullisia ja yleisiä mittareita, mutta mitä alemmalle tasolle mennään ja konkreettiseen tekemiseen, kuten yksikötasolle, niin mittareiden tulisi olla tiukempia. Ne olisivat johtamisen kannalta oikeita juttuja, jotka palvelisivat ylemmän tason tavoitteita ja mittareita.

”Haasteet strategian käytäntöön viemisessä ovat siinä, kenen vastuu on viedä strategiaa eteenpäin, kun ylitetään toimialarajoja ja kaupungin, yritysten ja asukkaiden rajapintoja. Tärkeää olisi, että strategiaan nousisi eri hallinnon rajat ylittävä yhteistyön merkitys ja sen tärkeyden korostaminen. Yksikön johtajasta on kiinni, miten tärkeänä strategia nähdään ja asenne kertoo, jos asenne on hyvä niin auttaa, näkisin strategian johtamisen välineenä ja johtoryhmän työskentelyn tärkeimpänä taustavälineenä. Jos johtajalla on toisenlainen näkemys, niin heijastuu koko organisaatioon. Ihmi-

set näkevät ja turhautuvat kun näkevät kaupunkistrategian, eivätkä tavoita omaa itseään siitä, se on vain jäävuoren huippu. Olennaisempaa kaupungin toiminnan kannalta on että yksiköt tajuavat oman juttunsa.”

On siis eri asia, mitä strategiassa, visiossa ja missiossa on kirjattu ja miten sitä toteutetaan tai miten se edes tiedostetaan kunnissa. Jos näitä asioita ei tunneta organisaation eri tasoilla eikä ymmärretä, miten nämä asiat tuodaan omaan työhön mukaan, on vaikea olettaa, että strategia toimisi muualla kuin johdon ajatuksissa. Strategian tehokkaan toteutuksen ja vision saavuttamisen kannalta on olennaista se, miten strategiasta kommunikoidaan organisaatiossa ja miten se saadaan jalkautettua jokapäiväiseen toimintaan. Strategian jalkauttamisessa viestintä on äärimmäisen tärkeää. Ylimmän johdon sitouttaminen paremmin strategiatyöhön antaisi kasvot strategiatyölle. Kunnan muutosvalmius voisi parantua, mitä paremmin strategiasta on viestitty ja mitä paremmin strategia on jalkautettu.

5.4.3 Toimintaympäristön muutokseen vastaaminen

”Kunnissa on päästy hyvin strategisen johtamisen sisälle, mutta strategisen johtamisen mallia pitäisi kehittää joustavammaksi ja elävämmäksi. Poliitikko on yksi iso tekijä, joka raskauttaa strategiaprosessia. Neljän vuoden valtuustokausi rikkoo pahasti strategian suunnittelua. Kaikki haluavat tuloksia neljässä vuodessa, ja jos oikeasti halutaan muuttaa asioita, neljässä vuodessa ei päästä edes alkuun. Tulee ymmärtää, että strategia on paljon pidempi ja isompi prosessi ja neljän vuoden katkeamat ovat erittäin vaarallisia siinä suhteessa. Silloin ei voi luottaa kuin siihen, että iso visio ja tavoite ovat niin hyviä, että ne houkuttelevat seuraaviakin valtuutettuja. Ja siihen, että strategia on saatu neljän vuoden aikana sellaiseen liikkeeseen, että se vyöryy eteenpäin.”

Muutoksen tuulien puhaltaessa kunnan arvokkaaksi ominaisuudeksi nousee joustavuus, johon liittyy valmius muuttaa strategiaa vaativan tilanteen mukaan. Doz ja Kosonen puhuvat kirjassaan Nopea Strategia juuri strategisesta ketteryydestä, joka on muuttuvassa maailmassa organisaatiolle kuin organisaatiolle tarpeellinen ominaisuus. Heidän mukaansa strateginen ketteryys on kykyä ajatella ja toimia poikkeavalla tavalla. Strategisen ketteryyden kolme perusulottuvuutta Dozin ja Kososen mukaan ovat:

1. Strateginen herkkyys, johon liittyy kyky havainnoida ja analysoida ympäristössä tapahtuvia muutoksia
2. kollektiivinen sitoutuminen, mikä liittyy johdon kykyyn ja sitoutumiseen tehdä nopeita ja rohkeita päätöksiä

3. resurssien liikkuvuus, mikä liittyy kunnan kykyyn muokata uudelleen toimintamalleja ja kohdentaa resurssejaan uudestaan ja nopeasti. (Doz & Kosonen 2008, 27–30.)

Nokian pääjohtaja Olli-Pekka Kallasvuo totesi strategian muuttuneesta luonteesta seuraavasti: ”Viisi, kymmenen vuotta sitten luotiin visio, kehitettiin strategia ja alettiin toimia sen mukaan. Sellainen ei enää onnistu. Nyt on oltava valppaana jokainen päivä, viikko ja kuukausi, ja strategiaa on oltava valmis aina muuttamaan.” (Doz & Kosonen 2008, 174)

”Organisaation alemman tason vahvistaminen ja sitouttaminen on tärkeää, ettei strategia jäisi paperin makuseksi. Organisaation alemmilla tasoilla olevien esimiesten sitoutumista strategiaan tulisi vahvistaa. Strategiaprosessin nopeuttamista ja päivityssykliä sekä strategian rakennetta voisi miettiä, sillä se on todella raskas. Onko strategiasta pakko tehdä raskas ja järeä, vai vain haluttu muutos, jolloin sitä olisi helpompi päivittää. Eihän strategia kuitenkaan ole ainut ohjaamisen väline kunnissa. Strategiakin on pilkkoutunut palvelustrategioihin, tuotantostrategioihin ym.”

Haastateltavien mielestä kaupungilla on vähän muutokseen johtamista ja se menee ohi strategiasta. Kunnilla on paljon lakisääteisiä tehtäviä, joten muutosvalmiuden ei tarvitse olla niin hektistä kuin yritysmaailmassa. Kuntien ketteryysaste on toinen ja isommat trendit vaikuttavat enemmän. Kahden vuoden välein voidaan tehdä strategista tarkastelua, mutta jatkuvaan säätöön ei ole tarvetta. Analyysia ja tietoisuutta enemmän siitä, mitkä ovat merkittävimmät muutokset ja ymmärrystä muutoksen tarpeesta.

”Strategiat eivät ole kovinkaan muuttavia eivätkä ne erityisemmin lisää muutosvalmiutta. Kyllä seurataan koko ajan mihin suuntaan toimintaympäristö on menossa, ja se on meidän strategiatyöskentelyn pohja aina näissä. Tiedon saantia pitäisi pystyä parantamaan entisestään. Kehittämistä olisi siinä, että kaupungin pitäisi tuottaa tietoa koko ajan, eikä vaan siinä kohtaa kun se kuuluu strategiaprosessin tiettyyn vaiheeseen. Muutokset kohdentuvat kunnan eri yksiköihin ja toimialoihin eri tavoilla, jolloin kunnan eri osat saattavat kohdata aivan erilaisen toimintaympäristön ja haasteita.”

Se, että strategiasta tulisi ketterämpi ja vastaisi nopeammin toimintaympäristön muutoksiin ja emergenttiin kehitykseen, on ydinkysymyksiä koko strategian laadintaprosessissa. Vastaajien antamina vaihtoehtoina oli, että luovutaan staattisesta strategia-asiakirjasta. Pidettäisiin toimintaympä-

ristön analyysi jatkuvana, strategiaan kytkettynä prosessina, eikä vain valtuustokausien alussa tehtävänä ajatushautomona. Toimintaympäristön ymmärtämisen lisääminen on tärkeää, ja jotta sen ymmärtää, pitäisi pystyä tekemään toimintaympäristön olevan tiedon pohjalta oikeita tulkintoja siitä mihin suuntaan omaa toimintaa tulisi kehittää. Tehtäisiin jatkuvampi prosessi strategian ympärille, skenaario, tilasto ja alueanalyysien yhdistäminen. Välttämätöntä strategiatyöskentelyssä on johdon tietoisuus strategiasta ja strategian näkeminen tärkeänä. Ymmärrettäisiin myös se, että strategia on johtamisen väline, ei vain hyvän jakamisen väline.

Strategia ei ole staattinen kuin ehkä paperilla. Strategiaa on muutettava, kun maailma muuttuu, ja on tunnistettava se tosiasia, että strategia muuttuu itsestäänkin, sisäisten voimien ajamana, halusi kunta sitä tai ei. Strategiaan vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoisetkin muutosvoimat. Strategian sisäiset haasteet tulevat strategisesta ajautumisesta. Ulkoiset muutoshaasteet tulevat ulkopuolisesta toimintaympäristöstä ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös siihen, miten organisaatio voi toteuttaa suunniteltua strategiaansa. (Hiltunen 2012, 232–233.) Tässä suhteessa strategialta vaaditaan ennemminkin joustavuutta kuin ehdottomuutta. Strategiaa laadittaessa ajatellaan miten tilanne on laadintahetkellä, mutta maailma muuttuu, joten ei ole varmuutta siitä, kuinka pitkään strategia on voimassa.

Emme koskaan pysty ennustamaan tulevaisuutta, joten on paras varautua siihen, että mikään tämän päivän tiedolle pohjautuva strategia ei ole voimassa ikuisesti. Strategia ei siis ole mikään kiveen hakattu julistus, jota pitää noudattaa orjallisesti tietty aika, vaan sitä on uskallettava muuttaa tarpeen tullen ja tarvittaessa kunnan on oltava kykenevä joustamaan strategiassa. Nopean strategian opit ovat tärkeitä ja antavat tuoretta näkökulmaa strategiatyöskentelyyn. Perinteisen strategian kuolemista voidaan pitää suuresti liioiteltuina ja nopean strategian kyvykkyyden vahvistaminen ei korvaa vaan sen tulee täydentää perinteistä strategiaa. Ketterä strategian sopii toimialoille, joita määrittävät nopea muutos ja muutosten monimutkainen luonne. Tällä määritelmällä strateginen ketteryys on välttämätöntä myös kunnille.

5.5 Tieto ja tiedonhallinta strategian laadinnassa

Tieto ja tiedonhallinta helpottavat ja säätelevät organisaation itsetuottamisen prosessia. Oppiva organisaatio on taidokas luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa ja muuttamaan käyttäytymistään heijastaakseen uutta tietoa ja näkemystä. Tieto on luotu vastaukseksi ja reaktioksi häiriöille, joita aiheutuu ympäristöstä tai sisäsyntyisistä rakenteellisista muutoksista. *Informaatio- ja kommunikatiiosysteemit* toimivat autopoieettisen systeemin mahdollistajina. Ne mahdollistavat rajapintaele-

menttien roolit, organisaation aistin ja muistin sekä muut strategiset komponentit. Käytännössä informaatio- ja kommunikaatiosysteemejä voivat olla tiedon jakamiseen sekä sisäiseen ja ympäristön kanssa tapahtuvaan kommunikointiin soveltuvat alustat. (Maula 2006, 85.)

Systeemissä on oltava sekä tekniset välineet, että sosiaaliset käytännöt tietovirtojen ohjaamiseen, vuorovaikutuksen mahdollistamiseen ja uuden tiedon synnyttämiseen. Tarvitaan työkaluja, organisaatorakenteita ja toimintaympäristöjä, jotka ohjaavat ja suodattavat tietovirtoja parhaalla mahdollisella tavalla. Innovatiivinen systeemi rakentuu aina avoimelle ja sujuvalle tiedonkululle ja runsaalle vuorovaikutteisuudelle. Ilman näitä tekijöitä systeemin on mahdotonta olla dynaaminen ja kohdata kompleksisuutta. Itseuudistuva systeemi elää informaatiotulvassa ja epämääräisyyden tilassa. Ehdotonta totuutta tai asioiden oikeata tilaa ei ole olemassa. Kukaan ei ole ehdottomasti oikeassa, vaan on paljon mahdollisuuksia, joista valintoja voi tehdä. (Stähle ym. 2002, 106.)

5.5.1 Strategiaan liittyvät tietotarpeet

Kunnan menestyksen ennakoijaksi ja tulevaisuuden kilpailueduksi muodostuu se toimintatapa, jonka avulla kunta kykenee omaksumaan ja luomaan uutta tietoa nopeasti ja hyödyntämään toimintaympäristön mahdollisuudet (Stähle ym. 2002, 84). Asioiden monimutkaisuuden keskellä ilmiöiden ymmärtäminen ja tiedollinen hallinta on yhä tärkeämpää. Kaupunkistrategian laadinnassa tarvitaan valtavat määrät erilaista tietoa, jolloin tiedonkäsittelyn ja tiedollisen osaamisen tarve korostuu. Yleisellä tasolla kunnat tarvitsevat tietoa niin organisaation ulkopuolella olevista asioista kuin myös organisaation sisältä. Kunnat tarvitsevat tietoa organisaation menneisyydestä, nykytilanteesta ja tulevaisuuden suuntaviivoista kuin myös paikallista, alueellista, valtakunnallista ja kansainvälistä tietoa.

Entropian rooli itseuudistuvassa systeemissä ja merkitys strategian tietotarpeissa on oleellinen. Entropia tarkoittaa tiedon osalta turhan tai ylimääräisen tiedon tuottamista, kokeilua, pohdintaa, yrittämistä tai informaatiota, josta ei tiedetä sen tuottamisen hetkellä, onko se olennaista tai edes tärkeää tai tullaanko sitä koskaan tarvitsemaan. Innovatiivisuuden ja luovuuden perusedellytys on aineiston runsaus, josta on mahdollisuus itsestään organisoitua jotain uutta. Entropia tarkoittaa myös epäjärjestyksen määrää, mikä tarkoittaa, että tiedon tulee olla paitsi runsasta myös sisältää aitoja ristiriitoja. Ristiriidat ylläpitävät kyseenalaistavaa voimaa, ja toimivat siten innovatiivisuuden ajureina. (Stähle ym. 2002, 106.)

Haastatteluiden kautta tuli ilmi, että tiedon hyödynnettävyys nousee keskeiseksi oikean tiedon kriteeriksi. Tiedon määrä on nykyisin kasvanut äärimmäisen suureksi ja tieto vanhenee ja muuttuu niin nopeasti, että tiedon ulkoa opetteleminen ei ole enää mahdollista sen paremmin kuin hyödyllistäkään. Olennaisempaa on oppia informaation etsimisen ja suodattamisen taitoja sekä informaation tiedoksi ja toiminnaksi jalostamisen taitoja.

Kaupunkistrategian strategiaprosessissa tietoa tarvitaan organisaation omasta tilanteesta, toimintaympäristön tilanteesta ja tulevaisuudesta. Kunnilla on jatkuva kasvu tietotarpeissaan. Tietoa tarvitaan koko ajan ja sitä kerätään jatkuvasti, mutta haastateltavien mielestä tietoa pitäisi kerätä vieläkin enemmän, systemaattisemmin ja laajemmin. Kunnat keräävät tietoa väestönkehityksestä, elinkeinoelämänkehityksestä, palvelutarpeesta, trendiennusteista, asiakas- ja kuntalaistietoa sekä tietoa talouden toteutuneista ja ennakoituista kehityssuunnista. Tietotarpeita on myös aikaisemman strategian onnistumisesta ja tavoitteiden toteutumisesta.

Tilastotieto on vain yksi tietotarpeen lähde ja haastateltavien mielestä tieto voisikin olla nykyistä analysoidumpaa ja tulkitumpaa pelkän tilastodatan lisäksi. Sen lisäksi tarvitaan toimintaympäristötietoa, skenaario- ja ennakointitietoa, tietoa kilpailutilanteesta, siitä mitä muut tekevät kuten muiden tekemät analyysit tulevaisuuden kehityssuunnista, asiakas- ja kuntalaislähtöistä tietoa, tietoa siitä miten strateginen ajattelu ja sen eri menetelmät ovat kehittyneet. Tarvitaan tietoa myös siitä, mitä kunta on, mikä on kunnan tilanne talous ja muut huomioiden ja miten kunta on asemoitunut suhteessa ympäristöön. Trenditiedon ja heikkojen signaalien esiin saaminen on myös tärkeää.

”Tietotarpeisiin liittyy vahvasti valintojen tekemiseen liittyvä informaatio. Jotta strategia-asiakirja pyritään aikaansaamaan ja tulevaisuuden suunnat piirtämään, niin onnistuessaan se edellyttää kaupunginvaltuustolta valintojen tekemistä, ja toisaalta tiettyjen asioiden valikoimista pois. Isoimmat avoinna olevat tietotarpeet liittyvät valtakunnan tason linjauksiin. Ei ole minkäänlaista informaatiota prosessoitavaksi valtakunnantason kehityssuunnista.”

Haastateltavat nostivat esiin muutamia asioita tiedon hallinnan osalta. Kunnilla tietoa on jopa liikaakin, joten tiedon ja informaation vähäisyydestä ei ole puutetta. Tiedon iso ongelma on se, että tieto on kallista ja maksaa. Tieto on liikaa faktatietoa, tilastomatematiikkaa ja numeerista kovaa tietoa. Ilmiötietoa taas ei ole ja olemassa olevaa tietoa ei ole jalostettu niin, että se olisi suoraan käytettävissä strategiatyöskentelyyn ja päätöksenteon tueksi. Maailmassa on valtavasti informaatiota,

joka jalostuu tiedoksi, mutta sitten kun tieto on käytettävissä johonkin ja analysoitavissa, tiedolle täytyy tehdä jotakin. Seuraava askel on, että se hyödynnetään johonkin eteenpäin. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tiedon jalostamiseen tulisi puuttua.

Haastateltavat kokivat tarpeellisiksi, että voisi olla enemmän ilmiötietoa sisältäen tulevaisuudennäkymiä ja nykyhetkeä. Tiedon analyysi on liian systemaattista ja koettiin, että sen tulisi olla analyttisempää. Systemaattisen analyysin tuottamaan tietoon aletaan luottaa liian vahvasti, samalla tietoon liittyvä epävarmuus suodatetaan pois ja tietoa aletaan pitää ehdottomana oikeana, siis totuutena. Samalla menetetään herkkyyttä nähdä oletusten vastaisia muutoksia tai merkkejä. Analyttiseen ajatteluun sisältyy suuria riskejä. Jos päätöksenteon perustana olevaa analyysiä pidetään ”totena”, sen pohjalta tehdään vahvoja johtopäätöksiä, luodaan pitkäjänteisiä suunnitelmia ja tehdään syvälle organisaatioon meneviä muutoksia, eikä analyysiin sisältyviin epävarmuuksiin varauduta. Jos johtopäätös kuitenkin osoittautuu myöhemmin vääräksi, on usein tehty suuri ja kallis virhe, jota on vaikea korjata.

Vastaavasti intuitiivisessa päätöksenteossa ollaan selvemmin tietoisia pohjatietoihin ja päättelyketjuun sisältyvistä epävarmuuksista ja riskeistä. Siksi ollaan myös varovaisempia, kun suunnitelmia tehdään, toteutetaan ja seurataan niiden toteutumista. Muutosherkkyyks on tällöin suurempi. Tilastodatan lisäksi pitäisi enemmän olla skenaariotyötä ja yhteiskunnallisten ilmiöiden tulkintaa. Ihmisten arkielämän muutosta tulisi enemmän seurata.

Merkittäväksi seikaksi haastateltavat nostivat tiedon osalta myös sen, että seurataan mitä muissa isoissa kaupungeissa tapahtuu ja hyödynnetään muiden tekemiä tietolähteitä. Kaikkea ei tarvitse keksiä itse uudelleen, eikä kaikkea tietoa tarvitse itse tuottaa tai kerätä, vaan tiedon tuottamisessa voidaan hyödyntää myös olemassa olevia ennakoitiraportteja ja megatrendilistoja. Koottu tieto tulee jalostaa kaupungille käyttökelpoiseen muotoon, koska tietoa tarvitaan jatkossa sekä vision luomiseen että skenaarioiden rakentamiseen.

5.5.2 Informaation suodattaminen ja suhtautuminen epävarmaan informaatioon

”Tietoon liittyy paljon ongelmia. Tietoa on valtavat määrät ja se on jatkuvasti päivittyvää. Strategiaan liittyy valtavia tietoviiveitä, esimerkiksi tilastostrategia kirjoitetaan kerran kuudessa vuodessa. Ilmestyessään data saattaa olla kymmenen vuotta vanhaa. Strategian seurantaan ja strategiseen päätöksentekoon liittyy se, että vaikka otetaan minkälaisia mittareita tahansa strategiaan, niin valtuustokauden alussa ja neljän vuoden päästä pitäisi arvioida strategiaa. Strategiaa tehdessä kestää

vuoden ennen kuin se jalkautuu ja alkaa syntyä toimenpiteitä. Kun toimenpiteet on tehty, toimenpiteiden vaikuttavuus alkaa näkyä vasta sen jälkeen joskus isollakin viiveellä, ja tilastodata näkee sen muutoksen vielä siitä viiveellä. Päätökset mitä nyt tässä hetkessä tehdään, vaikuttavat väestönkasvuun vasta kymmenen vuoden päästä. Joten on vaikea osoittaa strategian ja mittarin välistä yhteyttä suoraan. Tarkastuslautakunnan on vaikea hyväksyä sitä, että tulokset tulevat viiveellä. Välillä ihmetellän, että strategia on hyväksytty jo vuosi sitten, mutta tuloksia ei näy. Mutta millä ne tulokset nyt vuodessa näkyisi.”

Tiedon suodattaminen lähtee laadukkaan valmistelun kautta. Kuntaorganisaatio on perusluonteeltaan palveluorganisaatio ja kun sen tulevaisuutta suunnitellaan, niin on kohtuullisen helppo poimia keskeiset toimintaympäristön muutossuunnat. Virkamies tiettyssä mielessä kasvaa koko ajan ja joutuu jatkuvasti valitsemaan asiat mitä tuoda keskusteluun, tiivistämään, poimimaan tärkeitä asioita ja tekemään valmistelutyötä. Prosessi pitäisi saada nopeammin päivittyväksi.

”Lähtökohta on se, että informaatio jota käytetään strategian laadinnassa, olisi mahdollisimman tarkkaa ja luetettavaa. Puhutaan kuitenkin poliittisen organisaation tekemästä asiakirjasta jossa linjataan isoja asioita, niin keskusteluun nousee aika paljon erilaista. Varsinkin tieto joka koskee omaa tuotantoa ja palvelujen järjestämistä, minkä oikeellisuutta on hirveän vaikea todentaa. Ennusteissa pitäisi olla varovaisempi. Ei saa tuijottaa suunnitteiden lukuja kuin raamattua. Ne ovat ennusteita, jotka perustuvat valistuneeseen arvaukseen. Tavoitteena on, että luotettavuuden arviointi tehtäisiin ennen kuin se otettaisiin mukaan strategiasuunnitteluun.”

”Epävarmin tieto jää taka-alalle. Taipumus on käydä niin, että tieto joka on heikommalla pohjalla, annetaan olla. Sellainen tieto ei suuntaa asioita eteenpäin. Lähdetään vahvemmaksi koetun tiedon kanssa eteenpäin. Tiedon tuottaminen ja tiedon hallinta ovat vahvasti kytköksissä toimintaympäristöanalyysin laatimisen suunnittelemiseen. Niin skenaariotyössä, tilastollisessa analyysissä ja yhteiskunnallisen kehityksen analyysissä tarvitaan tietotarpeiden tuottamista. Lisäksi toimintaympäristöanalyysi pohjautuvat tietoon.”

Tiedonhallinnan ja tiedon hyödyntämisen osalta strategiassa ongelma on juuri tiedon suodattamisessa. Kysymys on siitä, miten valikoida tärkeimmät asiat ja suodattaa juuri oikeita asioita, ja saadaan rajallinen määrä tietoa millä on oikeasti merkitystä strategiatyön kannalta. Tietoa on valtavat määrät ja mahdollista on, että olennaisen tiedon hukkaa jonnekin. Tärkeää onkin luoda itselle ymmärrys

siitä, mikä on keskeistä ja osata myös valikoida asioita pois. Lisäksi erityisesti toimintaympäristötieto koostuu usein liiaksi numeerisesta tiedosta. Laadullinen, ennakoiva ja ilmiötieto jää vähemmälle huomiolle ja tieto voisi olla analysoidumpaa ja tulkitumpaa. Tiedon tulisi kaiken kaikkiaan olla paremmin jalostettua strategiatyöskentelyn tueksi. Myös muiden tuottamaa tietoa voisi hyödyntää enemmän.

5.6 Ulkoinen ja sisäinen vuorovaikutus strategiaprosessissa

Vuorovaikutus ja kommunikaatio ympäristön kanssa sisältävät menetelmiä, joita käytetään systeemin ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa, kuten esimerkiksi henkilöstön, sidosryhmien ja kuntalaisten välillä. Ne sisältävät myös sosiaalisia kytköksiä, jotka viittaavat yksilöiden väliseen kommunikaatioon systeemin ja sen ulkoisen ympäristön välillä. Kommunikointi ympäristön kanssa on vastavuoroista ja mahdollistaa yhteisen kehittymisen (Maula 87, 2006.)

Systeemi muodostaa keskustelevan toimintaympäristön, jossa jokainen toimija on samalla vaikuttaja. Osallistuminen ja vastuuntunne on laajaa, sillä jokainen toimija vaikuttaa systeemin toimintaan ja siinä tehtäviin päätöksiin. Tämä ei tarkoita hierarkian tai johtajuuden puuttumista, vaan toimijoiden suurta autonomiaa ja vastuunottoa kokonaisuudesta. Osallistumisen ja vastuun kautta toimijoille syntyy systeemiin kuulumisen tunne, mikä on innovatiivisen systeemin dynamiikalle välttämätöntä. (Stähle ym. 2002, 104.)

Systeemissä on foorumeita ja käytäntöjä, jotka tukevat dialogia ja yhteisten merkitysten syntymistä. Ilman dialogia ei synny yhteisiä käsitteitä ja merkityksiä, ja ilman niitä ei systeemiin synny myöskään riittävästi yhteistä tietoisuutta kokonaisuudesta. Systeemissä ei voi toimia mielekkäästi, jos kokonaisuutta ei hahmoteta. Systeemistä on mahdollista saada tietoa vain osallistumalla systeemiin, joten pelkkä informointi asioiden etenemisestä ei riitä. Palautesysteemi on tärkeä, sillä sekä negatiivinen että positiivinen palaute on välttämätön strategian kehittymisen ehto. (Stähle ym. 2002, 105.)

”Ulkoinen ja sisäinen vuorovaikutus ovat olennaisia osia strategiaa laadittaessa, sillä strategiaa tehdään, toteutetaan ja kehitetään dialogina. Hyvää strategiaa ei voida tehdä niin, että yksi kirjoittaa sen ja muut toteuttavat sitä, vaan kokonaisuus perustuu vuorovaikutukseen. Kaupunginvaltuusto johtaa toimintaa ja tätä kautta kaupunginvaltuusto on kaupungin strategian hyväksyvä toimijataho. Tiedotuskanavien on hyvä olla auki, mutta poliittisen johtamisen ja poliittisen päätöksenteon rooli korostuu strategian laadinnassa.”

Haastateltavien keskuudessa oltiin yleistä mieltä siitä, että sen enempää kaupunkistrategiassa kuin missään kaupunkiorganisaation suunnittelussa tietynlaiselle desibelidemokratialle ei jää sijaa. Strategia on ennen kaikkea kaupunkiorganisaation johtamisen työkalu. Erinäisiä mielenkiintoisia kysymyksiä osallistumiseen ja vuorovaikutukseen strategiaprosessissa muodostui haastatteluiden kautta ilmoille: Miten hyödyntää avoimia yhteisöjä strategiaprosessissa? Miten henkilöstö, kuntalaiset ja sidosryhmät osallistuvat strategiaprosessiin? Pitääkö tämä huomioida jo strategiaprosessin suunnittelussa?

Haastateltavien mielestä ulkoinen vuorovaikutus on haastava osa strategiaprosessia. Keskustelua käydään ulkoisten tahojen kanssa, mutta strategiaa ei heidän kanssaan tehdä, vaan vuorovaikutus on enemmän tiedon tuomista ulkopuolelta strategiaprosessiin sisälle. Kuntalaiset ovat haastateltavien mielestä kaikkein vaikein osa vuorovaikutusprosessia, joka juontuu siitä kenelle strategia tehdään ja ketä se ohjaa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kaupunkistrategia tehdään kaupunkiorganisaatiolle. Sen pitäisi ohjata valtuutettujen ja virkamiesten päätöksentekoa ja kuntalaiset ovat tietyssä mielessä asiakkaita, jotka saavat hyödyn strategian tuottamisesta. Yksi keskeinen kysymys onkin, missä määrin kuntalaiset voivat olla vaikuttamassa strategian sisältöön?

”Loppupeleissä kysymys on siitä, mikä on kuntalaisten todellinen hyöty strategiaprosessin kannalta. Kuntalaiset ovat hyvä ideoiden keruu vaihtoehto, mutta strategia ei ole tai ei ainakaan saisi olla toiveiden tynnyri, mihin ladataan kaikki mahdollinen kuviteltava, jotka voisivat toteutua. Sen sijaan strategia on kovia valintoja siitä, mitä tehdään ja ennen kaikkea mitä ei tehdä. Kuntalaiset eivät sitä voi tehdä, vaan valtuutettujen velvollisuus on tehdä strategiaa. Jolloin strategian todellinen sisältö voi vain syntyä valtuutettujen kautta, jotka sitten vastaavat siitä, onko strategia sellainen mitä kuntalaiset ovat hyväksyneet.”

Kuntalaislähtöistä strategiaa laadittaessa vaarana olisi se, että siihen ladattaisiin hirvittävä määrä toiveita, mutta sen jälkeen kun strategia on valmis, tulee suunnaton pettymys, kun siihen ei ole sisällytetty asioita, mitä ihmiset ovat sinne halunneet esittäneet. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että laaja kuntalaisten osallistuminen strategian laadinnassa kokonaisvaltaisesti ei välttämättä ole kovin järkevää. Sen sijaan laaja osallistuminen ja osallistaminen vähän tarkemmin rajatuissa asioissa voi olla kannattavampaa. Asioissa, mitkä vaikuttavat kuntalaisten elämään konkreettisesti ja läheltä, kuten palveluiden kehittäminen ja maankäyttö, joissa vaikutukset voidaan tehdä ja nähdä pal-

jon selkeämmin. Tällöin kokonaisuus on paljon helpompi nähdä ja ymmärtää. Kuntalaisten kautta on hyvä kuulostella suuntia ja tätä kautta painopisteet voivat muuttua.

”Suorat osallistumisen menetelmät strategian laadinnassa ovat erittäin haasteellisia. Niihin osallistuvat ammattiosallistajat, jotka ovat loppupeleissä erittäin pieni osa asukkaista, joka ei taas enää ole demokraattista. Jos puhutaan kaupunkistrategian yleisistä linjoista, asukkaiden osallistamisella ei ole kovinkaan paljon arvoa. Kuulemistilaisuudet voivat jäädä usein kosmeettisiksi.”

Strategiaprosessi on kaupunkiorganisaation ja johdon vetoinen. Siitä tiedotetaan ja esimerkiksi lehdistön kanssa tehdään yhteistyötä. Kuitenkin suorat osallistumisen mahdollisuudet kaupunkilaisilla kaupunkistrategian laadintaan ovat melko rajalliset. Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että strategiaprosessia olisi hyvä saada yhä asiakaslähtöisemmäksi. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että kaupunkilaisten osallistumismahdollisuudet kaupunkistrategian laadintaan saavatkin olla rajalliset, kun puhutaan kaupunkiorganisaation strategiasta eikä kaupunkiyhteisön strategiasta.

”Kun mietitään missä kunta on tietyllä hetkellä, niin siinä kohtaa voisi kuntalaisia käyttää hyväkseen. Ja sitten toisaalta kun konkretisoidaan strategian sisältöä. Se, että kuntalaiset pääsevät konkreettisen asian pariin osallistumaan ja vielä näkisivät strategiyhteyden, niin siinä tilanteessa kuntalaisten mukanaolo on järkevää. Kuntalaisista voisi tällöin olla hyötyä prosessin näkökulmasta, eikä se olisi lumeosallistumista. Sen sijaan, että laitetaan kysely nettiin, jossa pyydetään kuntalaisia osallistumaan ja vaikuttamaan. Usein kuitenkin kuntalaisten osallistuminen ja mielipiteet menevät konkreettiselle tasolle. Ihmiset nostavat oman asuinalueensa ongelmat esiin. Palautekanava pitäisi olla joku muu. Osallistaminen konkreettisiin asioihin on järkevämpää. Ei ole nähty sitä missä ne osallistamisen paikat on.”

”Strategia voisi olla enemmän vuorovaikutusprosessi, sillä strategia jää organisaation sisäiseksi. Strategiaa voisi konkretisoida enemmän kuntalaisia koskettavaksi, sillä se jää liian helposti vision tasolle. Haasteena on, kuinka operationalisoida strategista asiaa, että se olisi tavoitteellista. Strategiat tупpaavat olemaan usein itseymmärryksen välineitä, eivätkä strategioita, ja niitä ei ole osattu konkretisoida tarpeeksi kuntalaisia koskettavaksi. Strategia jää liian helposti visiotasolle. Ihmisiä ei kiinnosta sana strategia, joten kunnan pitäisi olla enemmän operatiivinen, sillä kuntalainen pystyy, osaa ja haluaa ottaa enemmän kantaa operatiivisiin asioihin, enemmän kuin strategisiin asioihin.”

Muiden kuntien osallistuminen oman kaupungin strategian laadintaan on erikoinen ajatus, sillä silloin ikään kuin yhdessä määriteltäisiin kaupunkistrategiaan liittyviä osia ja luovutettaisiin omaa päätäntävaltaa muille kunnille. Kuntien välinen yhteistyö strategiatyöskentelyn osalta onkin usein seudullista ja seudun tasolla käydään tiettyä muodollista keskustelua. ”*Ulkoisella vuorovaikutuksella strategian laadinnassa on oma merkityksensä. Sitouttaminen tapahtuu osallistamisen kautta. Jos yritykset, ihmiset ja yhteisöt eivät ole saaneet olla mukana strategian laatimisessa, niin silloin ne eivät myöskään sitoudu strategiaan tavoitteisiin. Tärkeimpänä on oma henkilöstö vuorovaikutusprosessissa, ettei tule ylhäältä-alas strategiaa.*”

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ulkoisen vuorovaikutuksen merkitys on pohja koko strategiatyölle. Kaupunkiorganisaatio ei ole koskaan olemassa itseään varten, vaan kuntalaisia, yrityksiä ja asiakkaitaan varten. Strategiaprosessissa ja strategia-asiakirjan kommentoinnissa ulkoisen vuorovaikutuksen merkitys on ennen kaikkea sitouttaminen ja viestintä, tiedon levittäminen ja jakaminen. On hyödyllistä pitää kaupunkilaiset ajan tasalla keskeisistä tulevaisuutta koskevista valinnoista, sillä valintoihin tullaan kuitenkin joka tapauksessa perustamaan yksittäisiä ratkaisuja ja valintoja. On hyvä, että mahdollisimman laaja joukko kaupunkiyhteisön asukkaista on tietoisia siitä, minkälaisia asioita kaupungin poliittinen johto on valinnut ja toisaalta valinnut pois. Strategiassa on paljon asioita mihin kuntalaisten on vaikea ottaa kantaa.

Sisäisen vuorovaikutuksen merkitys on myös olennainen kohta strategiaprosessissa. Jos strategialla halutaan saada vaikutuksia aikaiseksi, on erittäin tärkeää, että yksiköt ja henkilöstö kokevat strategian omaksi. Se tuo läpinäkyvyyttä ja tietoa siitä, mitkä ovat niitä painopisteitä mitä pitäisi kehittää. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että henkilöstöä ei hyödynnetä riittävästi strategiatyössä. Henkilöstö olisi hyvä olla mukana strategiassa.

Kuntalaiset on hyvä osallistaa strategian laadintaan jossain määrin, sillä se tuo uskottavuutta ja läpinäkyvyyttä strategiaprosessiin. Haaste on siinä, että vain tietyt ryhmät kuntalaisista ovat aktiivisia. Kuntalaiset voivat parhaimmillaan tuoda uusia ajatuksia esille, tuoda uusia näkökulmia, kommentoida asioita tai kenties vahvistaa näkemystä johonkin jo tiedettyyn entisestään. Valtuusto linjaa, päättää ja tekee strategian, mutta sisältöjen tuottamisessa ja ideoinnissa kuntalaisia voi hyödyntää. Osallistumisen menetelmiä pitäisi kehittää, esimerkiksi hyödyntämällä sosiaalista mediaa, yleistilaisuuksia ja nettiosallistumista. Silti valtuuston roolia tulee edelleen painottaa strategisena johtajana.

Kuntalaisten, sidosryhmien ja henkilöstön osallistaminen ja osallistuminen strategian laadintaan on tärkeää. Ulkoisen vuorovaikutuksen merkitys strategian laadinnassa on pääasiassa avoimuus, läpinäkyvyys ja uudet näkökulmat. Sisältöjen tuottamisessa, ideoinnissa ja uusien ajatusten esiintuomisessa on hyvä hyödyntää kuntalaisia. Valtuusto loppupeleissä kuitenkin hyväksyy ja päättää linjaukset strategiaan, eikä strategia ole kaupunkilaisten strategia. Sisäisessä vuorovaikutuksessa merkityksellistä on se, että mitä enemmän on osallistujia mukana ja henkilöstöä itse tuottamassa strategiaa, niin sitoutuu henkilöstö siihen oletettavasti paremmin.

”Vaikka strategian tekemiseen osallistutaan ja osallistetaan eri tahoja ja saadaan monia ääniä kuuluville, niin se ei tarkoita sitä, että strategian pitäisi olla jokaisen hyväksymä ja että se olisi yhteissumma kaikkien ihmisten omista toiveista. On nimittäin niin, että jos kaikkia halutaan miellyttää, ei tällöin uskalleta tehdä selkeitä strategisia valintoja ja linjauksia.”

5.7 Luovuus ja innovatiivisuus strategiatyöskentelyssä

Luovuus ja innovatiivisuus ovat strategisia komponentteja, jotka auttavat kuntaa luomaan uutta tietoa ja oppimaan toimintaympäristöstään onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. Kunta voi muuttaa toimintatapaansa sopeutuvasta rationaalisesta toiminnasta kokeilevaan oppimiseen helpottaakseen oppimista ja tiedon luontia. (Maula 88, 2006.)

”Lähtökohtaisesti heikkojen signaalien, muutostrendien ja megatrendien havainnointi on poliittisessa päätöksenteossa vaikea. Poliitikot eivätkä virkamiehetkään välttämättä ole valmiita muuttamaan ajatusta sillä tavalla, että onko tämä mahdollista. Uusien ainutlaatuisten ajatusten sijoittaminen strategiatyöskentelyyn onkin vaikeaa. Täysin uudelle idealle ja innovatiiviselle ajatukselle ei välttämättä ole kasvupohjaa. Usein ajatukset eivät edes ole uusia ja jos taas tulee uusia ideoita ja ajatuksia, niille on vaikea löytää tukea ja kasvupohjaa.”

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kaupunkistrategia on pohjimmiltaan joukko hyviä ideoita. Jos strategiassa ei ole mitään uutta, uuden kasvun ja uuden toimintamallin ituja, jotka olennaisella tavalla muuttavat strategian toimintaa, on sama kuin käyttäisi vanhaa strategiaa. Siinä mielessä kokeilunhalu ja uudet ideat ovat yksi lähtökohta koko strategialle. Uudet ideat ja kokeilunhalu ovat olennaisia, mutta erittäin vaikeita osia strategiassa. Jotta idea olisi uusi, niin sen pitää tiettyssä mielessä olla ainutlaatuinen.

”Uusien ideoiden esiintuominen on kuitenkin koko strategiaproessin yksi tavoite. Tulevaisuustyön ja skenaarioiden yksi päämäärä on hakea mahdollisuuksia toimintaympäristöstä, jotka mahdollistavat uudenlaisia ajatuksia. Askel askeleelta kunnissa avaudutaan uusille ideoille, mutta edelleen kuntia leimaa suuri kehittämisvastaisuus, sillä uusien ideoiden hakeminen ja ennen kaikkea niiden läpi vieminen strategiaan on erittäin hankalaa. Se on haaste, mikä strategiatyössä on koko ajan. Strategian luonne on sitä, että se vaatii jatkuvaa vyöryttämistä ja poliittista johtajuutta.”

Jatkossa yhä laajempi vuorovaikutteisuus strategiaproessin aikana mahdollistaa sen, että syntyy uusia ajatuksia. Uusissa ideoissa ja ajatuksissa ongelmana on se, ovatko ne loppupeleissä laadinnan vai toteuttamisen keinoja. Lisäksi parhaimmat ja innovatiiviset ideat ja asiat saattavat tulla kentältä. Henkilöstöllä voisi olla hyviä kehittämisideoita, mutta ne eivät nouse esiin, sillä haastateltavien mielestä yksikkötasoilta on pitkä matka saada ajatukset perille asti strategiaa suunnittelevien piiriin. Joten piiri, missä strategiaa suunnitellaan, on loppupeleissä melko pieni keskittyen konsernihallintoon. Tiivistetysti voisi sanoa, että strategiatyöskentely kaipaisi avoimuutta, innostusta ja aatteen paloa, jotta siitä saataisiin luovempi ja kokeilevampi. Edelleen haastateltavien mielestä strategiatyöskentelyä vaivaa kehittämisvastaisuus ja konservatiivisuus.

Uudet ajatukset ja kokeilunhalu strategian laadinnassa tulevat luontevasti esiin uusien ihmisten ja vaihtuvuuden kautta. Neljä vuotta on sen verran pitkä aika, että sen kuluessa ehtii vaihtua ihmisiä. Avainhenkilöt vaihtuvat strategiatyöryhmässä ja valtuusto uudistuu, joten tämä tuo piristävää uutta verta strategiatyöskentelyyn. Haastateltavien mukaan strategiaproessin alkuvaiheessa tavoitteena on olla mahdollisimman avoinna ja pitää auki kaikkia vaihtoehtoja ja yrittää olla teilaamatta mitään ehdotuksia.

Kunnissa ei ole olemassa mitään toimintamalleja, miten innovatiivisuus pyrittäisiin varmistamaan. Strategia ei ole uusien ajatusten dynamo. Eri osallistumiskanavien myötä siihen saadaan uutta ajattelutapaa ja näkökulmia. Tietynlainen viisasten kerho strategiaa laadittaessa, jossa olisi yliopiston edustajia ja yritysten edustajia, toisi varmasti merkittävää lisäarvoa strategian laadintaan. Yleinen asennoituminen siihen, ettei lyödä mitään lukkoon etukäteen ja kehittämislähtöinen ajatustapa strategiaproessia kohtaan auttavat kuntia saamaan enemmän kokeilunhalua ja uskallusta strategian toteuttamiseen. Lisää hallinnon herkkyyttä uusien ideoiden ja toimintatapojen vastaanottamiselle.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esiin uusia näkökulmia, ongelmakohtia ja kehittämisalueita Tampereen kaupungin ja Lahden kaupungin strategiatyöskentelystä. Kompleksisuusteoreettinen ajattelu, itseuudistumisen kapasiteetti ja Maulan elävän organisaation strategiset komponentit antoivat uudenlaisia lähestymistapoja ja monipuolisia näkökulmia kaupunkistrategioiden laadintaa käsitteleviin asioihin. Yksityiskohtaisempaan tarkasteluun eri aihealueiden osalta ei menty, vaan asioiden tarkastelu jäi melko yleiselle tasolle, jotta kokonaiskuva olisi mahdollisimman monipuolinen.

Kunnat joutuvat toimimaan toimintaympäristössä, jossa muutos on yhä nopeampaa ja kompleksisempää. Perinteistä strategiaa tarvitaan edelleen, mutta samalla tarvitaan myös uusia ja dynaamisempia toimintatapoja vastata muutokseen. Pysyvässä muutoksessa kunnan kyky jatkuvaan itseuudistumiseen korostuu. Tällä tarkoitan kunnan kykyä sopeutua joustavasti muuttuvaan ympäristöön ja suunnata strategiaa uusien mahdollisuuksien ilmaantuessa. Nopeasti ja systeemisesti muuttuvassa toimintaympäristössä perinteiset kehittämiskeinot eivät pelkästään riitä. Tarvitaan samanaikaista kykyä sopeutua emergenttiin kehitykseen sekä toteuttaa tavoitteellista strategiaa

Kompleksisessa toimintaympäristössä toimijoiden ei ole mahdollista täydellisesti analysoida tilannetta ja siltä pohjalta määrittää optimaalista strategiaa. Kompleksisuusteoriaan nojaten yksittäisen optimaalisen strategian etsiminen kunnissa ei mielestäni ole mahdollista tai toivottavaa. Jokainen strategia voi olla optimaalinen vain tietyissä olosuhteissa, ja kun nämä olosuhteet muuttuvat, strategia ei ole enää optimaalinen. Selviytyäkseen kunnan tarvitsee jatkuvasti skannata ympäristöään ja kokeilla erilaisia strategioita. Perimmältään epävakaa ympäristö ja jatkuvat muutokset vaativat joustavia lähestymistapoja perustuen tarvittavaan vaihtelevuuteen. Joustava sopeutuminen vaatii myös uusia suhteita tai uusia tapoja nähdä asioita. Itseuudistumisen näkökulman mukaisesti strategian laadinnassa tilaa on jätettävä myös satunnaiselle kohtaamiselle, jolloin strategiat eivät voi olla liian tiukkaan laadittuja.

Kompleksisten systeemien teorit ja käsitteet auttavat hahmottamaan kuntien strategiatyöskentelyn kokonaisuutta. Itseorganisoitumisen ja ilmaantumisen hyödyntäminen edellyttää strategiatyöskentelyssä kykyä tunnistaa strategian laadinnassa bifurkaatiopisteitä. Tämä perustuu paljolti siihen, kyetäänkö bifurkaatiopisteet tunnistamaan ja reagoidaanko niihin silloin, kun on oikea aika. Taitoa strategiatyöskentelyssä vaatii se, ettei reagoida silloin, kun ainoa valinnan mahdollisuus ei vielä ole olemassa. Olennaista onkin oivaltaa oikea aika ja osata toimia oikea-aikaisesti, ei liian myöhään

muttei liian aikaisin. Kunnallisen päätöksenteon onnistuminen riippuu siitä, miten strategiatyöskentelyssä kyetään hyödyntämään ja tunnistamaan erilaisten kehityspolkujen solmukohdissa avautuvia mahdollisuuksia. Kyse on siitä, miten voidaan yhdistää uusien ideoiden, luovien ratkaisujen ja erilaisten vaihtoehtojen tuottaminen monisuuntaisen ajattelun avulla sekä toisaalta vaihtoehtojen karsiminen ja parhaan mahdollisen ratkaisuvaihtoehdon tunnistaminen. Autopioieettisuuden mukaisesti kuntien strategiatyöskentelyssä vuorovaikutus on tärkeää. Entropian kyvykkyys strategiatyöskentelyssä merkitsee kykyä käsitellä ja hankkia tietoa, kommunikoida, käsitellä vastakkaisia intressejä ja tietoa, tehdä päätöksiä, sekä hylätä tarvittaessa vanhat toiminta- ja ajattelumallit.

Kysymys on siitä osataanko itseorganisoitumista hyödyntää strategiatyöskentelyssä tai luotetaanko kunnan itseorganisoituvaan voimaan käytännön kehittämistyössä. Muutos on sekä nopeaa että kompleksista. Strateginen suunnittelu ja useaksi vuodeksi valitut strategiset keihäänkärjet eivät välttämättä ole riittävän ketteriä työkaluja muutoksen hallintaan. Itseuudistumisen kapasiteetti tarjoaa kunnille mahdollisuuden muutoksen hallintaan ja muutoksen kanssa elämiseen. Sen sijaan alhaisen itseuudistumisen kapasiteetin kunnilla on suuri vaara päätyä sopeutumaan muiden ehdoilla. Itseuudistumisen kapasiteetti mahdollistaa kunnalle kykyä valmistautua strategian avulla yllättäviin toimintaympäristön muutoksiin sekä kykyä sopeutua jatkuviin muutoksiin omista lähtökohdista ja tavoitteista käsin.

Molemmassa tutkimuskohteena olevissa kaupungeissa tehdään valtavasti strategiatyötä. Vastausten perusteella on selvää se, että strategioita pidetään arvossaan ja niillä nähdään olevan merkitystä. Se on kuitenkin hieman epäselvää, mikä on strategian lopullinen merkitys Tampereen ja Lahden kaupungille. Kaupunkien kehityksen menestystekijäksi on yhä selkeämmin noussut kyky uudistua nopeasti ja jatkuvasti. Itseuudistumisen kapasiteettia korostava ajattelu perustuukin siihen, että kaupunkien kehittäminen on pohjimmiltaan strategista sopeutumista. Kaupungit eivät voi täysin muokata omaa toimintaansa tai toimintaympäristöään haluamansa kaltaiseksi.

Strategian hyvinä puolina nähdään se, että strategia luo suuntaviivat, ohjaa tekemistä, sen avulla saadaan tavoitteita toteutettua, se luo yhteistä tietoisuutta ja hitsaa yhteen uutta valtuustoa. Se viestii tärkeinä pidetyistä asioista ja tehdyistä valinnoista. Sen kautta on syntynyt yhteinen tulkinta siitä, mitä Tampereella ja Lahdessa painotetaan ja mihin suuntaan kaupungit ovat menossa. Vuotuisen strategiaprosessin juoksutus toimii hyvin, kuten esimerkiksi toiminnallisten tavoitteiden asettami-

nen, vastuutus ja raportointi. Strategian laatimisprosessi ja lopputulos olivat kaikin puolin onnistuneet Tampereella ja Lahdessa.

Strategian huonoina puolina nähtiin se, että strategia ja talous kulkevat liian erillään, joten yhteensovittamista ja yhtymäkohtaa näiden välille tulisi saada enemmän. Strategian vaikutusta taloussuunnitteluun tulisi vahvistaa. Toisaalta strategia ei ole myöskään tarpeeksi linjaava ja teräviä kärkiä esiin nostava. Liian väljä strategia ei toimi talouden ohjauksen välineenä, jolloin myös strategian ja konkreettisten toimien suhde jää ohueksi. Tällöin strategialla ei saavuteta haluttuja vaikutuksia. Strategiaraportointi on monilta osin kuvausta nykytilasta, mutta toiminnan muutokset eli strategian päämäärien toteutumiseen tähtäävät toimet eivät tule esiin. Erillisohjelmien kautta tapahtuva kehittäminen on edelleen osittain strategisen johtamisjärjestelmän ulottumattomissa. Vuotuinen strategiaproessi on lisäksi monimutkainen ja raskas.

Tampereen ja Lahden strategiat eivät sisällöltään erotu tarpeeksi muiden kaupunkien strategioista. Punaisella merellä toimivat organisaatiot kilpailevat markkinoista totutunlaisilla ratkaisulla. Tapoja parantaa kilpailuasemaansa on toiminnan ja prosessien tehostaminen, tuottavuuden kasvattaminen, automatisointi ja niin edelleen. Sinisen meren strategian omaksunut organisaatio etsii uusia markkinoita ja toimintamalleja, eli sinisiä meriä, joilla ei ole kilpailijoita. Sinisen meren strategia kuntaympäristössä tarkoittaisi uusien toimintamallien, -tapojen ja kulttuurin omaksumista, esimerkiksi tilaaja-tuottaja – malli, pormestari-malli, yhteiskunnalliset yritykset tai uutta tapaa tuottaa palveluja. Kilpailutekijöiden arviointi ja omien strategisten painostusten vertailu suhteessa kilpailijoihin on tärkeää. Sinisen meren strategian anti kuntien strategian laadinnalle on se, että kuntien toiminnat ja ongelmat kehystetään uudella tavalla täysin uudenlaisten ratkaisujen kehittämiseksi.

Osallistuminen ja viestintä nousivat yllättävänkin merkittäviksi tekijöiksi haastatteluiden kautta niin sisäisen- kuin ulkoisen vuorovaikutuksen merkityksen osalta. Ulkoisessa vuorovaikutuksessa tärkeiksi nousivat erityisesti kuntalaisten ja sidosryhmien osallistumisen keinot. Sisäisessä vuorovaikutuksessa henkilöstön osallistuminen strategiatyöskentelyyn on tärkeää, sillä sitä kautta henkilöstö saadaan paremmin sitoutettua strategiaan. Osallistumisen mallia tulisi laatia ja hyödyntää osallistumista strategian laadinnassa aiempaa enemmän.

Osallistumisteeman kautta nousee esiin ajatus siitä, että avoimuuden vaatimus yhteiskunnassa on vahvistunut koskien järjestelmiä, tietoa, dataa, innovaatioalustoja ja julkishallinnon päätöksentekoa.

Kompleksisuusteoreettinen ajattelu ja postmoderni muutos ovat avoimuuden vaatimuksen taustalla, jolloin muutoksen nopeus ja ennakoitavuus korostuvat. Liikkuvuuden lisääntyminen on silmiinpistävä, sillä työntekijät, asukkaat ja pääoma liikkuvat entistä enemmän. Teknologisen kehityksen ja erityisesti viestintäteknologian kehitys on nopeaa ja ihmisten tietoisuus ylipäätään on lisääntynyt. Poliitiikan ja hallinnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä korostavaa suuntausta tulisi voimistaa. Staattisen ja suljetun tilalle on toisin sanoin tulossa ketterä ja avoin kunta, jossa avoin ja läpinäkyvä strategia toimivat kompleksisessa ja epävarmassa toimintaympäristössä.

Kompleksisuusteoreettinen ajattelu ja itseudistumisen kapasiteetti antoivat lähtökohdat lähteä tarkastelemaan kuntien strategian laadintaa monista erilaisista näkökulmista. Strategiaprosessi koettiin hieman raskaaksi monimutkaistuvassa maailmassa. Strategia kannattaa tehdä, mutta tapa miten sitä kannattaa tehdä, voisi miettiä. Nykyinen neljän vuoden välein tapahtuva prosessi on raskas, ja erityisesti sen seuranta, raportointi ja toteuttaminen. Kuntien tulisikin miettiä, miten strategiaprosessia voitaisiin keventää ja saada ketterämmäksi. Ketteryys on tärkeää nimenomaan valtuustokausien tasoilla, mutta isoissa päämäärissä koko asiakirjana ei tarvitse määritellä suuntaa kahden kuukauden välein.

Strategiasta on hyötyä siinä mielessä, että sen kautta pystytään perustelemaan miksi asioita tehdään niin kuin tehdään. Tämä tuo ristiriitaa kun yritetään tehdä strategian mukaisesti. Strategian tulkinta on testauksessa jatkuvasti. Voisi ajatella myös niin, että jos ei olisi mitään strategiaa, niin toiminta voisi olla päämäärätöntä säntäilyä ja toimialat toimisivat omien etujensa mukaisesti. Toisin sanoen ohjaavuusvaikutus on se mihin strategialla pyritään, eikä kaikkien asioiden tarvitse olla strategiassa.

Esille tuli vahvasti vastakkainasettelua pitkän tähtäimen suunnitelmissa ja lyhyen aikavälin konkreettisissa tavoitteissa. Lisäksi kaikkea ei voida sisällyttää strategiaan, vaan olisi muutamia selkeitä tavoitteita ja kehittämisen kärkiä. Kuntien strategisen valinnan mahdollisuudet ovat usein aika rajalliset, johtuen valtion normiohjauksesta ja tietynlaisesta resurssilähtöisestä ajattelusta.

Julkishallinnossa tietojohdaminen ei ole perinteisesti ollut esillä kuten yrityksissä. Kunnat kärsivät siitä, että tietoa on yhtä aikaa sekä liian paljon että liian vähän ja ongelmana on löytää relevanttia tietoa. Tiedolla johtaminen voi tuoda apua tiedon suodattamiseen. Innovatiivisuus edellyttää, että joskus on unohdettava iso osa tiedosta. Uskon, että isommissa kunnissa tiedolla johtamisen edellytykset parantuvat, koska niillä on paremmat mahdollisuudet hankkia resursseja, kuten tieto- ja vies-

tintätekniikkaa. Sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa ja yhteyksissä kuntalaisiin. Mutta kun organisaatio kasvaa, byrokratia lisääntyy ja kunnista tulee hidasliikkeisempiä.

Ongelmiksi nousivat myös se, että nykyinen strategia on raskas, eikä vaikuttava. Pääallekkäistä työtä on todella paljon. Olisiko parempi, että olisi strategisia hankkeita, jotka vievät strategiaa eteenpäin? Lisäksi mihin raameihin strategia tulisi puristaa? Kaikkea on vaikea yhdistää strategiaan sisältyväksi, ja realismin tulisi olla mukana. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia, joita pystytään mittaamaan ja arvioimaan. Ongelmat ovat loppupeleissä ihan perimmäisiä yksinkertaisia kysymyksiä: miten strategiaa lähdetään toteuttamaan ja mikä sen merkitys on ja kenelle? Sekin oli selvää, että eri toimialoilla tehdään omia tulkintoja ja ohjelmia strategiasta. Pitäisikö siis tehdä strategia-ohjelmia eri teemoista? Erillisohjelmat eivät taas välttämättä tukeudu strategiaan.

Kuntien laatimien strategioiden käytännön vaikutus jää usein vähäiseksi, sillä niistä puuttuu toimintaa uudistava sisältö. Strategioiden laadinta näyttäytyy monesti hallinnollisena rutiinina, joka sisältää ainoastaan kirjauksia sen laadintaan osallistuneiden esittämistä hyvistä asioista. Strategian eteen tehdystä suuresta työmäärästä pitäisi saada irti enemmän hyötyä. Silti vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että strategiatyöstä on enemmän hyötyä kuin haittaa. Valtuustokausittain laadittavan asiakirjan sijaan strategiatyön pitäisi olla poliittisten päättäjien, kuntalaisten ja muiden toimijoiden sekä virkajohdon ja henkilöstön välisessä kanssakäymisessä jatkuvasti muotoutuva kunnallinen toimintakulttuuri.

6.1 Mitä uudelta kaupunkistrategialta vaaditaan ja miten vaatimuksiin vastataan?

Lopuksi tuon esille kehittämisehdotuksia, joita tutkimuskohteena olevat kaupungit voisivat mahdollisesti ottaa huomioon uutta kaupunkistrategiaa laadittaessa. Peruslähtökohtana strategisen johtamisjärjestelmän tulisi olla selkeä ja johdonmukainen ja strategian voisi olla paremmin hyödynnettävissä johtamisen työkaluna. Kaikkien asioiden ei tarvitse olla strategiassa, vaan strategia voisi olla aiempaa linjaavampi ja sen tulisi kytkeytyä tiiviimmin käytäntöön ollakseen vaikuttava. Strategian tulisi myös vahvistaa uudistamiskykyä, johtaa muutokseen ja kannustaa kehittämiseen nykyistä paremmin. Lisäksi sitouttamisen merkitys on erittäin tärkeä, ja henkilöstöä tulisikin sitouttaa paremmin yhteisten tavoitteiden taakse. Strategian olisi hyvä olla ikään kuin osa kuntayhteisön jatkuvasti muotoutuvaa toimintakulttuuria. Myös valtuuston strategiaosaamista tulisi vahvistaa.

Strategia voisi myös olla laatimis- ja seurantaprosesseiltaan kevyempi, jolloin lyhyessä ajassa voisi tehdä tehokkaammin. Vuotuisen strategiaprosessin pitäisi olla kevyempi ja strategian tulisi olla tar-

vittaessa päivitettävissä nopeasti, jolloin se vastaisi nopeasti ja joustavasti toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi, jotta strategian laadintaa voitaisiin mahdollisesti parantaa, strategian tulisi huomioida osallistumisen uudet mahdollisuudet ja tavat ja mahdollistaa kuntalaisten ja sidosryhmien laaja osallistuminen. Strategia voisi myös sisältää aiemmasta poikkeavia avauksia ja toimintamalleja, joiden avulla Tampere ja Lahti erottautuvat edukseen muista kaupungeista ja muiden kaupunkien strategioista.

Tutkimuksen tutkimusongelmana oli, mitkä ovat kaupunkistrategian laadinnan ja strategiatyöskentelyn kehittämisalueet. Loppupeleissä nousi kolme selkeää teemaa, joissa kaupunkistrategian laadintaprosessin kehittämisen kipupisteet ovat. Ensimmäisenä teemana on strateginen johtamisjärjestelmä ja rakenteet, joilla tarkoitetaan kaupunkistrategian laadinnan ja johtamisjärjestelmän päivittämisen periaatteita. Jotta strategia olisi linjaavampi ja kytkeytyisi tiiviimmin käytäntöön ollakseen vaikuttavampi, voisi siihen olla erilaisia vaihtoehtoja. Yleensä kaupunkistrategiaa lähdetään laatimaan organisaatiolähtöisesti. Tämän sijaan strategian lähtökohtana voisi toimia organisaation avainprosessien tunnistaminen, joiden pohjalta strategian rakenne voitaisiin muodostaa. Prosessilähtöinen strategia voisi tuoda ratkaisuja organisaatioiden jäykistymisen ja lokeroitumisen aiheuttamiin ongelmiin, kannustaessa yksiköitä uudenlaiseen yhteistyöhön. Toki prosessilähtöinen strategia voisi toimia myös organisaatorakenteen uudistamisen välineenä.

Kaupunkistrategia voisi olla kaksiportainen, jossa ylätasolla olisi linjaava, tärkeimmät kärjet sisältävä strateginen osa ja sen alapuolella operatiivisempi, koko kaupungin ilmiökentän haltuunottava osa. Talouden ja strategian kytköstä tulisi myös lähentää toisiinsa, ne eivät saa olla liian erillisiä ja strategian kehittäminen voitaisiin kytkeä vuosittaiseen talousprosessiin. Jotta strategian laatimis- ja seurantaprosessit saataisiin kevyemmiksi, tulisi strategiset tietotarpeet määrittellä tarkemmin ja yhdistellä eri raportoinnit. Se, että strategia vastaisi nopeammin ja joustavammin toimintaympäristön muutoksiin, tulisi siirtyä valtuustokauden alussa tehtävästä toimintaympäristön kartoittamisesta ja analyysistä toimintaympäristön jatkuvan seuraamisen toimintamalliin. Olisi hyvä miettiä, voitaisiinko staattisesta strategia-asiakirjasta luopua ja voisiko kahden vuoden välein tehtävästä kevyestä strategiapäivityksestä tulla kiinteä osa strategista johtamisjärjestelmää.

Strategian mieltämisestä pelkkänä asiakirjana olisi hyvä luopua ja nähdä strategia sen sijaan johtamisjärjestelmänä, joka sitoo koko organisaation yhteen. Tulisi myös tehdä selväksi, katsotaanko strategiaa kuntalaisen vai organisaation näkökulmasta. Olisi hyvä, että erilaiset menetelmät ja työ-

kalut strategian laadinnassa ja toimintaympäristöä kartoittaessa eivät nousisi itse sisällön ja tekemisen yli. Menetelmät ovat hyviä apuvälineitä asioiden ymmärtämisessä, mutta niihin juuttumista kannattaa varoa, eikä niiden pitä antaa lukkiuttaa tekemistä tiettyihin kaavoihin. Yritysmailmassa toimivia strategioita ja menetelmiä voidaan hyödyntää ja soveltaa kuntaorganisaatioihin. Kaikkea tietoa ei tarvitse itse tuottaa tai kerätä, vaan suunnittelussa voidaan hyödyntää olemassa olevia malleja ja käytäntöjä. Koottu tieto tulee jalostaa kuntaorganisaatiolle käyttökelpoiseen muotoon.

Nopean strategian opit ovat tärkeitä ja antavat tuoretta näkökulmaa strategiatyöskentelyyn. Ketterä strategia sopii toimialoille, joita määrittävät nopea muutos ja muutosten monimutkainen luonne. Tällä määritelmällä strateginen ketteruus on välttämätöntä myös kunnille. Yksi mahdollisuus strategisen ketteryyden lisäämiseksi on siirtyminen ohjelmalähtöiseen strategiseen kehittämiseen. Strategiaan kytkettyjen kehittämisohjelmien avulla kunta voisi reagoida joustavammin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin verrattuna staattisiin tavoitteisiin ja mittareihin pohjautuvaan strategian toteuttamiseen. Ohjelmien kautta kuntien resurssien liikutettavuus vahvistuisi, mikä on Dozin ja Kososen mukaan yksi strategisen ketteryyden osa-alueista.

Strategian tulisi toki toteuttaa tavoitteiden ja mittareiden avulla, strategian ydin on osittain siinä että se lyödään helposti raportoitaviin ja johdettaviin mittareihin. Tavoitteet ja mittarit yksinkertaistavat laajoja strategisia päämääriä. Tämän takia strategian toteuttaminen ei voi pelkästään perustua niihin. Ketterässä johtamismallissa ja siis kehkeytyvässä strategiassa mittarit luodaan strategian mallintamisen yhteydessä, ei strategian muodostamisen jälkeen. Näin syntynyt kokonaisvaltainen malli nähdään mahdollistajana uudelle tavalle strategisoida ja johtaa strategialla.

Toisena teemana on osallistuminen ja viestintä, jossa tavoitteena on kuntalaisten ja sidosryhmien osallistuminen ja osallistaminen strategian laadintaan. Tulisi siirtyä jatkuvan tekemisen periaatteen, jossa strategian laadintaan osallistutaan jatkuvasti sähköisillä foorumeilla ja hyödynnettäisiin sosiaalista mediaa strategiaprosessissa. Lisäksi sidosryhmien osallistuminen ja osallistaminen on tärkeää.

Ratkaisevaa strategiaa laadittaessa on myös se, onko kyseessä kaupunkiorganisaation strategia vai kaupunkiyhteisön strategia. Jälkimmäisen painotus nousi haastatteluissa vahvasti esiin. Koko kaupunkiyhteisön strategia on strategian linjaavuuden kannalta haaste. Tällöin erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että strategiassa tehdään myös valintoja ja että sen ohjaavuusvaikutus organisaati-

oon nähden säilyy. Toisaalta kaupunkiorganisaation strategian mukaisesti laaditussa strategiassa tulee ottaa huomioon osallistavuus. Henkilöstön osallistaminen strategiaan on myös strategian laadinnan kannalta olennaisen tärkeää, sillä sitä kautta henkilöstö saadaan paremmin sitoutettua strategiaan.

Kaupunginvaltuustolla on keskeinen rooli strategian laadinnassa. Strategian laatimiseen osallistuvat myös lautakunnat, tuotantoalueet, liikelaitokset ja yhtiöt, henkilöstö, kuntalaiset ja sidosryhmät. Osallistumisella tulee saada tietoa kaupungin kehittämistä koskevista näkemyksistä, vahvistaa yhteistä tulkintaa tamperelaisuudesta ja lahtelaisuudesta, tukea aktiivista kansalaisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä tukea strategian toteuttamista. Osallistuminen tulee toteuttaa tiiviissä aikataulussa ja tehokkaasti, jolloin osallistumisen paikkoja tulee yhdistää.

Viimeisenä teemana on toimintaympäristö ja skenaariotyö, jossa tavoitteena on luonnostella mallia toimintaympäristön analysoimiseksi, ja pohtia miten skenaariotyöt yhdistetään kaupunkistrategian toimintaympäristö- ja tulevaisuuskuvaukseen. Strategian tietotarpeiden määrittely kartoittaessa tietoa tarvitaan organisaatiosta, toimintaympäristöstä ja tulevaisuudesta. Valmiiden aineistojen hyödyntäminen ja yhteistyön tekeminen eri organisaatioiden kanssa nopeuttavat toimintaa. Tarvitaan skenaariotarkastelua, megatrendien ja heikkojen signaalien tunnistamista. Pidemmällä tähtäimellä toimintaympäristön analyysin tulisi olla jatkuva strategian toteuttamiseen ja seurantaan kytketty prosessi. Strateginen ketteryys lisääntyisi jatkuvan toimintaympäristön seuraamisen avulla.

Päättäjät voisivat arvostaa enemmän kaupunkistrategiatyötä ja nähdä sitä enemmän johtamisen välineenä. Usein strategia nähdään päättäjien silmin pakonomaisena tehdä ja sen merkitys voisi olla tärkeämpi. Merkittäviksi aiheiksi nousivat myös, kykeneekö strategia ohjaamaan tarpeeksi ja löytyykö sieltä riittävän selkeitä linjauksia. Ohjausvaikutus voisi haastateltavien mielestä olla isompi-kin ja linjauksia ja teräviä kärkiä voisi löytää hanakammin. Sisällöt tulevat poliitikoilta ja poliitikot toimivat siten, että haetaan kompromisseja. Valtuuston ja lautakuntien työn nivominen tiiviimmin toisiinsa on tärkeää, kuin myös se, miten strategia jalkautuu alaspäin ja miten viestit saadaan vietyä eri organisaatiotasolle.

Uutta kaupunkistrategiaa laadittaessa on monia asioita, joita voisi tehdä erilailla aikaisempaan strategiaan verrattuna. Talouden ja toiminnan yhteennivominen toisiinsa entistä paremmin, jolloin strategian laadintatavassa johdonmukaisuus, mitattavuus ja kytkentä talouteen tulisivat keskiöön jo

laadintavaiheessa. Valintojen tekeminen, jossa siirryttäisiin viitekehysstrategiasta erottautumis-, kehittämis- ja valintastrategiaan. Strategisen johtamisen mallia on tarvetta selkeyttää ja on tarve laatia strategia kaupungin todellisten prosessien mukaisesti. Valtuuston ja lautakuntien strategista roolia olisi hyvä selkeyttää ja valtuuston roolia strategisena toimijana vahvistaa. On tarvetta tehostaa ja keventää strategian laadintaprosessia ja tarve yksinkertaistaa strategiaraportointia. Laadintaprosessin, raportoinnin ja strategian uudistamisen nopeus ja tehokkuus keventävät raskasta strategiaprocessia merkittävästi.

Ongelmana strategiaprocessissa ja kaupunkistrategian laadinnassa on se, että monesti työ pysähtyy siihen kun strategia on tehty valmiiksi. Prosessin pitäisi olla jatkuvampaa. Ohjauselementit ovat menneet hieman sekaisin, ja pitäisi olla yksi selkeä tie mitä kautta ohjataan, jolloin kyetään hävittämään päällekkäisyyksiä. Yksikkö- tai sektorikohtaisten strategisten asiakirjojen kytkeytymistä ylimmän tason kaupunkistrategiaan voitaisiin parantaa. Yksi vaihtoehto olisi alemman tason strategisten asiakirjojen yhdistäminen tai laatiminen yhdessä, mikä voisi keventää strategian laadintaprosessia, yhtenäistää eri asiakirjojen tavoitteita kaupunkistrategian mukaiseksi ja kannustaa sektori- ja yksikköraajat ylittävään yhteistoimintaan.

Kompleksisuusteoreettinen ajattelu strategiatyöskentelyssä auttaa hahmottamaan kunnan kompleksisina, toisiinsa kietoutuvina systeemeinä, joissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Itseorganisoituminen näkyy strategiassa sitä kautta, että ilmiöillä on taipumus itse löytää tehokkain toimintamalli annettujen reunaehtojen puitteissa. Tulevaa kehitystä ei voida täysin ennakoida tai ottaa haltuun strategian keinoin. Kunta ei voi täysin muokata omaa toimintaansa ja toimintaympäristöään haluamaansa suuntaan, vaan kunnat on tietyllä tavalla pakotettu sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Strategisen sopeutumisen kautta kunnat kykenevät vahvistamaan itseuudistumisen kapasiteettiaan. Sopeutuminen ei ole mahdollista ilman tavoitteellista strategiaa, mutta se ei myöskään ole mahdollista ilman kykyä tunnistaa nousussa olevat emergentit ilmiöt, tarttua niihin ja kääntää ne kunnan kehittämistä tukeviksi kehityskuluiksi.

Strategiatyön merkitys kunnissa korostuu toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien seurauksena. Erityisesti julkisen talouden haastava tilanne ja hallituksen käynnistämä kunta- ja palvelurakennuudistus tarkoittavat sitä, että kunnat ovat tulevina vuosina merkittävien strategisten päätösten edessä. Miten pitkälle ja miten paljon sitten kannattaa suunnitella etukäteen jos tulevaisuus kerran on niin epävarmaan? Ja toisaalta, miten paljon voidaan jättää strategisen oppimisen ja sopeutumisen

varaan? Miten pitkälle pitää hyväksyä yllättävät esille nousevat ilmiöt ja pyrkiä sopeutumaan niihin? Strategiatyöskentelyssä puhutaan etukäteen suunnittelusta ja aiotusta strategiasta, joka liittyy voimakkaasti vakaaseen toimintaympäristöön, jossa suunnitelmat voivat toteutua lähes sellaisenaan. Toisaalta taas strategiaan liittyy se, että kaikkea ei voi etukäteen suunnitella, sillä toimintaympäristö on kompleksinen ja emergenttejä ilmiöitä on yhä enemmän. Itseuudistumisen kapasiteetin avulla epävarmuutta ja yllätyksiä ei ole mahdollista välttää, mutta sen avulla on mahdollista hyväksyä erilaiset yllätykset, hyödyntää ne ja sopeutua muuttuneeseen tilanteeseen. Itseuudistumisen kapasiteetin yksi itseorganisoitumisen ehdoista on aika. Kuntien tulisikin hyväksyä yllättävät esille nousevat ilmiöt, sopeutua niihin ja pyrkiä suuntaamaan strategiaprosessin kulkua ajassa. Kuntien strategista sopeutumista epävarman toimintaympäristön asettamiin haasteisiin hidastavat määrälliset tavoitteet ja tiukat mittarit.

Emergentti kehitys painottaa sopeutumista kun strategia taas korostaa päämäärätietoisuutta. Tampereen kaupungin ja Lahden kaupungin näkökulmasta toimintaympäristön muutosnopeus kasvaa ja lineaarisesta muutoksesta siirrytään kompleksisen ja systeemisen muutoksen maailmaan. Tavoitteellista ja suuntaa näyttävää strategiaa tarvitaan, mutta samalla on kyettävä sopeutumaan ketterästi esiin nousevaan, emergenttiin kehitykseen. Itseuudistumisen käsite antaakin mahdollisuuden tarkastella kaupunkien kehitystä nopeasti ja kompleksisesti muuttuvassa ympäristössä. Itseuudistumisen kapasiteetti muodostuu keskeiseksi kyvykkyydeksi kuntien strategiatyöskentelyssä, koska sen avulla voidaan parhaimmillaan päästä suunnattuun emergenttiin kehitykseen.

Toimintaympäristö ei ole aina vakaa, ja muutoksissa oppimista ja reagoimista täytyy tapahtua, mutta toisaalta aiottu strategia antaa kunnille selkeää suuntaa ja linjaa toimintaa. Toisinsanoin aiottua strategiaa ja emergenttiä kehitystä ei tulisikaan mielestäni erottaa toisistaan vaan saada ne toisiinsa kytkettyä. Kytkös tarkoittaisi sitä, että itseuudistumisen kapasiteettiin olennaisesti kuuluva strategia toimii alustana, jolla voidaan ohjata yllättäen nousevia ilmiöitä ja suunnata emergenttiä kehitystä kompleksisessa toimintaympäristössä. Kunnan itseuudistuminen toteutuisi siten strategisen suunnittelun ja emergentisti nousevan ilmiön yhdistyessä. Itseuudistumisen kapasiteetin avulla voidaan parhaimmillaan päästä suunnattuun emergenttiin kehitykseen ja saada kunnille strategista sopeutumista. Itseuudistumisen kapasiteetti viittaa strategian muodostamaan kokonaisuuteen, joka mahdollistaa kunnan jatkuvan uudistumisen. Itseuudistumisen kapasiteetin käsitteen avulla on mahdollista analysoida kunnan strategista kykyä vastata muuttuvan maailman paineisiin ja kompleksiseen toimintaympäristöön ja etsiä kunnalle parhaiten sopivia tapoja rakentaa omaa tulevaisuutta.

LÄHTEET

Airaksinen, J. & Stenvall, J. Manse mallillaan. Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. 2009. Suomen Kuntaliitto.

Ala-Mutka, J. 2008. Ketterä Strategia.

Amagoh, F. 2008. "Perspectives on organizational change: systems and complexity theories." *The Innovation Journal: The public sector innovation journal* 13(3).

Andrews, R., G. Boyne and M. Walker (2006), 'Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis', *Public Administration Review* (January/February), pp. 52–63.

Ansoff, I. 1980. *Strategia 2000*. Helsinki: Rastor-julkaisut.

Anttiroiko, A-V. 2009. Innovaatiot muutoksen lähteenä. Kuntien innovaatiotoiminta kunnallishallinnon muutoksen suuntaajana. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3/2009.

Aula, P. 1999. *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio?* Helsinki: Loki-Kirjat.

Aula, P. 2000. *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Porvoo: WSOY.

von Bertalanffy, L. (2006). *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.

Bruun, S. & Kirvelä, T. (toim.) 2006. *Katsaus toimintaympäristön muutokseen 2006*. Suomen kuntaliitto.

Bruun, S. 2009. *Suurten kaupunkien tulevaisuus ja tulevaisuuden kaupunkipolitiikka*. Suomen kuntaliitto.

Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. *Fast Strategy*.

Haveri, A. & Stenvall, J. 2009. Kuntarakenteen muutos kuntien strategisena valintana ja valtion toteuttaman reformina. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37. *Kunnallistieteen yhdistys* 3/2009.

Helin, H. & Möttönen, S. 2012. *Kohti aurinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat*. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Hendry, J. 2000. Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practise. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, Issue 7, ss. 955-977.

Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu*. Gaudeamus.

Houni, M. & Nupponen, M. & Pakarinen, K. 2002. *Kuntien strategiatyön avaimet*.

- Isomäki, M. 2004. Tiedon tulkinnat ja näkymätön dynamiikka. Solipsismi, representationismi ja autopoiesis organisaation ohjautumisen kannalta. Teoksessa Sotarauta M. & Kosonen K.-J. (toim.) Yksilö, kulttuuri ja innovaatioympäristö: avauksia aluekehittämisen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere University Press. Tampere
- Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2005. s. 109.
- Jalonen, H. 2003. The Role of Complexity in Preparing for Municipal Decision-Making.
- Jalonen, H. 2006. Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka*, 48 (2), 115-216.
- Jalonen, H. 2007. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta päätöksenteon valmistelutyössä. Akateeminen väitös-kirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 693.
- Juuti, P. 2009. Yllätyksellinen maailma – Miten toimit ja löydät mahdollisuudet?
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Otava. Keuruu.
- Jäntti, A. & Majoinen, K. (toim.) 2008. Kuntajohtaminen 2015 – suunta, sisältö ja välineet. Suomen kuntaliitto.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2008. Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis, Harvard Business School Publishing.
- Kautonen, M. 2008. Alueellinen innovaatiopolitiikka Suomessa: Miten, mistä ja mihin? Alueet ja Innovaatio. PTT-katsaus, 2/08. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. s. 10-18. Helsinki.
- Keskinen, A. & Aaltonen, M. & Eve Mitleton-Kelly. 2003. Organizational Complexity; Foreword by Stuart Kauffman. Turku. Turku School of Economics and Business Administration
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy.
- Kirvelä, T. 2009 Monimutkaisuus kuntien haasteena. Teoksessa Haveri, A. & Majoinen, K. & Jäntti, A. Haastava kuntajohtaminen. Suomen Kuntaliitto.
- Knutsson, H., Mattisson, O., Ramberg, R. och Tagesson, T. (2008) "Do strategy and management matter in municipal organisations?", *Financial Accountability and Management*, Vol 24, No. 3, pp. 295 - 319.
- Koski, H. 2008. Innovatiivinen Kunta? Tutkimus kuntien uudistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisu 27/2008.
- Kostiainen, J. 2007. Kaupunkiseutujen kehitys ja itseuudistuminen - Käsitteellistä perustaa etsimässä. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente työraportteja 16/2007.

- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa. UNIPress.
- Laine, M. & Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki.
- Laurila, M. 2010. Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta. Teoksessa Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen Uotila Timo-Pekka.
- Lindell, J. 2011. Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. Hallinnon tutkimus 30 (1), 56-71, 2011.
- Luhmann, N. 1995. Social Systems. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Luhmann, N. 2004. Ekologinen kommunikaatio. Tampere: Tammer-Paino.
- Majoinen, K. & Houni, M & Kivelä, S. 2001. Kuntien toimintaympäristö. Suomen Kuntaliitto.
- Maturana, H. R. & Varela F. J. 1980. Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living. Boston studies in the philosophy of science, vol 42. D. Reidel Publishing Company. Dordecht.
- Maula, M. 2003. Organization as living composition that learns and evolves by producing itself. Tampere University of Technology.
- Maula M. 2004. Elävä organisaatio ja liiketoimintaekosysteemi. Kompleksisten systeemien kaksi tulkintaa. Teoksessa Sotarauta M. & Kosonen K-J. (toim.) Yksilö, kulttuuri ja innovaatioympäristö: avauksia aluekehittämisen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere University Press. Tampere
- Maula M. 2006. Organizations as Learning Systems: 'Living Composition' as an Enabling Infrastructure. Elsevier. Oxford, Amsterdam.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. 2001. The Strategy Process – Concepts, Context, Cases.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Free Press: New York.
- Mitleton-Kelly, E. 2003. Ten principles of complexity and enabling infrastructures. Teoksessa Mitleton-Kelly, E. (toim.) Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: the application of complexity theory to organizations. Kidlington, Oxford: Elsevier Science, 23–50
- Morgan, G. 2006. Images of Organization. Thousand Oaks: SAGE Publications. Bristol.
- Murray, P. J. 2003. So what's New About Complexity. System Research and Behavioral Science, Vol. 20., No 5. ss.409-417.
- Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.) 2008. Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere University Press. Tampere.

- Olli-Pekka Kallasvuori haastattelu, Financial Times, 4.12.2006, kirjassa: Doz, Y. & Kosonen, M. 2009. Fast Strategy.
- Ronkainen, I. & Maksimainen, T. 2002. Paikallisuuden muodonmuutos. Johdatus kuntajohtamisen uuteen teoriaan ja käytäntöön. Otavan kirjapaino.
- Sahrman, K. 2008. Kunta muuttuvassa maailmassa. Suomen kuntaliitto.
- Santalainen, T. & Huttunen, P. 1997. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Weilin+Göös.
- Senge, P.M, Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B. & Smith, B.J. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Nicholas Brealey Publishing: Lontoo.
- Sotarauta, M. & Laakso, L. 2000. Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta.
- Sotarauta, M. 2004. Itseuudistumisen dynamiikka: Systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa Sotarauta, M. & Kosonen K-J. (toim.) Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö - Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan.
- Sotarauta, M. & Kosonen, K-J. & Viljama, K. 2007. Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena. 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä.
- Sotarauta, M. (toim.) 2009. Itseuudistumisen kapasiteetti ja alueelliset innovaatiopolitiikat (Self-Renewal Capacity and Regional Innovation Policies). Tekesin katsaus 263/2009. Tekes. Helsinki.
- Stacey R. D. 2003. Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity. 4th ed. Pearson Education Ltd. Harlow, England.
- Stacey R. D. 2007. Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity. 5th ed. Pearson Education Ltd. Harlow, England.
- Stacey R. D. 2011. Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity. 6th ed. Pearson Education Ltd. Harlow, England.
- Stähle, P. 1998. Supporting a system's capacity for self-renewal. Research report 190, Department of teacher education, University of Helsinki.
- Stähle, P. & Kyläheiko, K. & Sandström, J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus Hallintaan.
- Stähle, P. & Pöyhönen, A. & Stähle, S. 2003. Analyzing dynamic intellectual capital: System-based theory and application.
- Stähle, P. 2004. Itseuudistumisen dynamiikka: Systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö - Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Sotarauta, M. & Kosonen K-J. (toim.) Tampere University Press: Tampere.
- Stähle, P. & Kuosa, T. 2009. Systeemien itseuudistuminen – uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen. Aikuiskasvatus 2/2009, vol. 29, siv. 104–115.

Suutari, T. & Ruokolainen, O. & Kolehmainen, J. & Saartenoja. 2009. Etelä-Pohjanmaan maaseudun innovaatioympäristöt - Perinteisen elinkeinopolitiikan ja uuden innovaatiopolitiikan mahdollisuudet ja rajoitteet maaseutualueilla. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisu 29/2009.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vakkuri, J. 2009. Kuntien muutos – uusi status quo? Kunnallistieteellinen aikakauskirja 37 (Maa-liskuu). Kunnallistieteen yhdistys 3/2009.

Varney, S. 2007. Complexity uncovered.

Venkula, J. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Zuidema, C. G. D. R. (2004). Integrating complexity theory into planning: thruth or dare? AESOP Conference. Grenoble.

LIITTEET

LIITE 1

Teemahaastattelun haastattelurunko

Aluksi

Kertoisitko aluksi hieman omasta työstäsi? Mitä teet ja mikä on suhteesi strategiatyöskentelyyn?

A. Yksilön suhde strategiaan ja strategiaprosessiin

1. Miten ymmärrät käsitteen strategia/Mitä strategia mielestäsi tarkoittaa?
2. Mitä mieltä olet kuntasi strategiasta? Entä mitä mieltä olet kuntasi strategiaprosessista? Mitkä ovat keskeisimmät ongelmat strategiassa ja mikä taas on onnistunutta? Mitkä ovat keskeisimmät ongelmat strategiaprosessissa ja mikä taas on onnistunutta?

B. Identiteetti ja erottautuminen

3. Miten olette/Oletteko strategiatyön avulla pystyneet vaikuttamaan erottautumiseen ja identiteetin vahvistamiseen ja löytäneet jotain spesiaalia itsestänne? Auttaako se kaupungin asemointia suhteessa muihin?

C. Toimintaympäristöä koskeva tulkinta ja suhtautuminen ympäristöön -teema

4. Miten toimintaympäristön muutokset on huomioitu strategiatyöskentelyssä?
5. Mitä mieltä olet väitteestä, että käsiteltävät asiat ovat aiempaa kompleksisempia ja moniulotteisempia? Miten? Osaatko kertoa esimerkkejä?
6. Miten näette ympäristön monimutkaisuuden heijastuvan strategiaprosessissa? Jos, niin miten? Jos ei, niin miksi ei?
7. Pyrittekö tulevaisuuden kehityssuuntien systemaattiseen ennakointiin, tarkkailetteko millaisia skenaarioita, trendejä ja heikkoja signaaleja on havaittavissa? Jos pyritte niin miten? Jos ette pyri, niin miksi ette?

D. Strategian ketteryys -teema

8. Millä tavalla seuraatte ja valvotte strategian toimivuutta? Päivitättekö sitä usein?
9. Millä keinoin pyritte vahvistamaan muutosvalmiutta? Auttaako strategia sopeutumaan muutokseen?
10. Miten strategiaa viedään käytäntöön ja onko se onnistunutta?

11. Miten strategiaprosessia voitaisiin parantaa, että se vastaisi toimintaympäristön muutosta paremmin?

E. Tieto/Informaatio -teema

12. Millaisia tietotarpeita strategian laadintaan liittyy?

13. Mistä tietonne on peräisin eli mistä saatte ja keräätte tietonne, jonka perusteella laaditte strategiaa? (Esimerkiksi, tutkimalla ympäristöä, heikkoja signaaleja, olemassa yhteydessä kuntalaisiin, muihin kuntiin?)

14. Miten kerättyä tietoa/informaatiota hyödynnetään ja suodatetaan strategian laadinnassa? Olisiko siinä parantamisen varaa?

15. Mitkä tekijät vaikuttavat informaation/tiedon prosessointiin strategiaprosessissa?

16. Miten strategian laadinnassa suhtaudutaan ristiriitaiseen ja epävarmaan informaatioon?

F. Vuorovaikutus ja kommunikointi -teema

17. Millä tavoin olette vuorovaikutuksessa ympäristön (kuntien, yritysten tai kuntalaisten) kanssa strategiaprosessin aikana? Mikä on tämän ulkoisen vuorovaikutuksen merkitys strategian laadinnassa?

18. Millä tavoin olette vuorovaikutuksessa sisäisten toimijoiden kanssa? Mikä on tämän sisäisen vuorovaikutuksen merkitys strategiaprosessin kannalta?

G. Luovuus ja innovatiivisuus -teema

19. Miten strategian laadinnassa pyritään varmistamaan uusien ideoiden/ajatusten mukaan ottaminen?

Lopuksi

Mitä hyötyä (tai jopa haittaa) kaupungille on ollut strategian tekemisestä?

Jäikö minulta jotain kysymättä tai haluaisitko vielä lisätä jotain?

LIITE 2

Haastateltavat

Lahti

kehitysjohtaja *José Valanta* (kehittämispalvelut)
strategiapäällikkö *Santtu von Bruun* (kehittämispalvelut)
kehityspäällikkö *Saara Vauramo* (kehittämispalvelut)
kehityspäällikkö *Toni Kirmula* (kehittämispalvelut)
tutkimuspäällikkö *Sari Alm* (kehittämispalvelut)

Tampere

hyvinvointipalvelujen kehitysjohtaja *Kari Hakari* (hallinto- ja henkilöstöryhmä)
hallinto- ja henkilöstöjohtaja *Kirsi Koski* (hallinto- ja henkilöstöryhmä)
kehittämispäällikkö *Johanna Lautala* (tilaajaryhmä)
yhteyspäällikkö vs. *Kirsi Nurminen* (talous- ja strategiaryhmä)
tutkimus- ja arviointipäällikkö vs. *Sari Mäntylä* (talous- ja strategiaryhmä)
strategiasuunnittelija *Matias Ansaharju* (talous- ja strategiaryhmä)
tilaajapäällikkö *Taru Kuosmanen* (tilaajaryhmä)
strategiajohtaja *Reija Linnamaa* (talous- ja strategiaryhmä)

LIITE 2: Tutkimusta varten analysoidut kuntien strategia-asiakirjat:

Lahti

Lahden elinkeinostrategia 2009-2015
Lahden kaupungin strategia 2025

Tampere

Tampere virtaa –kaupunkistrategia
Tampereen toimintaympäristöanalyysi 2009