

Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa

– avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi

Hanna Lehtimäki

ABSTRACT

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

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

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

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

JOHDANTO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TUTKIMUSAINIESTO

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

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

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

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

ANALYYSIMENETELMÄT

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

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

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

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

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

ASiantuntija JA EI-ASiantuntija JAKO PUHUTUSSA STRATEGIASSA

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

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

Asiantuntija on kaikkietävä toimija

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

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

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

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

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

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

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

'Tänä päivänä meidän (.) meidän organisaation pakko olla joustavampi.'

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

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

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

Strategia-asiantuntija on organisaatiokoneiston osa

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

tasolla olevissa tehtävissä olevilta virkamiehiltä edellytetään toisistaan poikkeavaa asiantunte-
musta kun taas hierarkkisesti eri tasoilla olevis-
sa tehtävissä olevilta virkamiehiltä edellytetään
erilaajuisia asiantuntijuutta. (Stenvall 1995: 25,
27). Oletuksena on, että esimiehellä on enem-
män asiantuntemusta kuin alaisella. Organisaat-
tion työnjakoon perustuva jako tekee luonnolli-
seksi sen, että asiantuntijuus samoin kuin valta
ymmärretään institutionaalisenä asemana (ks.
Hyvärinen 1996: 188), mikä tekee myös jaon str-
ategisen johtamisen asiantuntijoiden ja ei-asian-
tuntijoiden välille itsestäänselväksi. Strategisen
johtamisen klassisen suunnittelumallin diskurssi
tukee tätä ymmärrystä ja jakaa tietäjän position
luontevasti kaupunkiorganisaatiosta virkamiehille
(ks. Knights ja Morgan 1991: 264; Whittington
1993: 42).

Kaupunkiorganisaation hierarkiassa virkamie-
het ja valtuutetut erottuvat ryhmittyminä, joilla on
erilaiset tehtävät. Virkamiehet eroavat valtuute-
tuista siten, että virkamiehet ovat virkansa puo-
lesta sitoutuneet kaupunkiorganisaatioon kun
taas valtuutettujen päätyö on muualla. Tällainen
työnjako määrittää asiantuntijuuden virkamiehil-
le. Suomalaisessa hallintojärjestelmässä toteutuu
käytäntö, jonka mukaan ylimpien virkamiesten
nimitykset perustuvat ensisijaisesti asiantuntijuu-
teen eli vaadittavaan koulutustaustaan ja koke-
mukseen virkamiestehtävistä. Nimityksillä on
käytännössä myös puoluepoliittinen hyväksyntä.
(Stenvall 1995: 207). On luonnollista, että virka-
miehille määrittyy vaatimus strategia-asiantunti-
juudesta, koska heillä on enemmän tietoa kau-
punkiorganisaatiosta, sen historiasta ja tavoitteis-
ta, ja lisäksi heillä on enemmän aikaa paneutua
strategian tekoon kuin valtuutetuilla. Strateginen
suunnittelu määrittyy yksiselitteisesti virkamies-
ten tehtäväksi, koska se on osa heidän asian-
tuntemustaan.

Hierarkkista työnjakoa pitää yllä laki. Se mää-
rittää yksiselitteisesti virkamiesten ja valtuutettu-
jen välisen työnjaon. Kuntalaki ja säädökset ovat
osa hallinnointidiskurssia ja lakiin vetoaminen
uusintaa ja ylläpitää myös valtiiovallan ja kuntien
välistä hallintosuhdetta, joka osaltaan määrittää
kaupunkiorganisaation tehtäviä (ks. esim. Ryy-
nänen 1998: 10; Tuittu 1997: 77). Lainsäädäntö
tarjoaa virkamiehille luonnollisen ja faktuaalisen
asiantuntijuuden määrittäessään työnjaon siten,
että virkamiesten tehtävä on valmistella päätök-
set kun taas valtuutettujen tehtävä on tehdä pää-
tökset. Lakiin vetoaminen on itsestäänselvä ja
legitiimi perustelu, jota ei tarvitse eikä voi kyseen-
alaistaa.

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

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

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

Ylläolevat esimerkit haastatteluteksteistä osoit-
tavat, että laki tarjoaa myös luonnollisen asian-
tuntijuuteen perustuvan vallan virkamiehille mää-
ritellä, miten strategiaproessi etenee ja missä
vaiheessa on tarkoituksenmukaista ottaa valtuu-
tetut mukaan. Virkamiesten asiantuntijuuteen
kytketty odotus siitä, että heillä on organisaat-
ion toimintaan liittyvää osaamista ja ymmärrys-
tä siitä, miten kaupungin poliittinen päätöksente-
ko etenee ja minkälainen strategia 'on kaikella
tavalla hyväksyttävissä'.

Strategia-asiantuntija määrittäjä ekspertiksi

Lainsäädännön ohella eksperttiys määrittää
asiantuntijuutta. Asiantuntijuuden edellytyksenä
on, että henkilöllä on 'monimutkaisten tehtävien-
sä edellyttämää asiantuntemusta', jota voi hank-
kia koulutuksen avulla ja joka karttuu kokemu-
ksen kautta (Stenvall 1995:16). Eksperttiyteen
vedoten virkamiesten ohella strategia-asiantun-
tijoiksi määrittävät hyvin koulutetut 'professorival-
tuutetut', kaupungin 'ylin johto', kaupunkiorgani-
saation eri tasoilla toimivat 'johtoryhmät' sekä ylin
johto sidosryhmäorganisaatioissa.

'...aika paljon sitten loppusilaukseen on tämmöstä
keskushallinnon näkemystä ja kyllähän näissä sit
nimenomaan strategiaperissahan täytyy olla niin,
että (.) et siinä on ylimmän johdon näkemyksiä. Et
(.) et tää ylin johto joutuu koordinoimaan koko kau-
pungin kehitystä niin on luonnollistakin, että se tietä-
mys ja osaaminen pitää olla silloin ylimmissä joh-
dossa.'

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

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

maan sitä juttua ja sit se oli niinku tavallaan sen lähölaukauksen jälkeen se oli siellä virkamieskoneistossa valmistettava ja sitten se vasta niinku pullahti sieltä (.) luottamushenkilöhallintoon takasin. Sillonhan se oli jo aika valmista tavaraa...'

Akateemisen koulutuksen merkitystä ja erityisesti professorivaltuutettujen merkitystä korostetaan strategiaprosessin käynnistäjänä, mikä tekee eron niiden välille, jotka ymmärtävät, mistä strategisessa suunnittelussa on kysymys, ja niiden välille jotka eivät ymmärrä (vrt. Peltonen & Lehto 1999: 16). Puhunnassa korkea koulutustaso, pitkä kokemus kaupunkiorganisaatioissa ja hierarkkisen valta-asetelman mukanaan tuoma näköala määrittävät eksperttiyttä. Eksperttipuhe sulkee pois kaupungin henkilökunnan, valtaosan valtuutetuista ja kaupunkilaiset asiantuntija-asemasta (ks. myös Lehtimäki 1999). Tällainen puhunta uusintaa ymmärrystä kaupungin valtaeliitistä, johon katsotaan kuuluvaksi hallinnon johtopaikoilla toimivat virkamiehet sekä valtuuston puheenjohtaja ja hallituksen jäsenet organisatorisen asemansa vuoksi (ks. Tuittu 1997, 75). Heillä on asiantuntijavaatimukset täyttävä koulutus ja kokemus (vrt. Konttinen 1997: 51; Lehtinen ja Palonen 1997: 115).

Strategia-asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden vastakkainasettelu

Sekä hallinnointi- että eksperttiyspuhunta määrittää asiantuntijuutta vetoamalla tietojen ja taitojen hallintaan. Tällainen ymmärrys asiantuntijuudesta kiinnittää asiantuntijuuden työtehtävään ja sen vaatimukseen, jotka edellyttävät koulutusta ja kokemusta. Organisaatio näyttäytyy koneistona, jossa ihmiset toimivat koneiston osina rationaalisina toimijoina. Asiantuntijoita ovat toimijat, joilla on eksperttiys, eli tieto ja kokemus strategisesta johtamisesta ja strategisesta suunnittelusta, ja joilla on hierarkkiseen työnjakoon perustuva valta-asema. Heitä ovat esimerkiksi 'johtavat virkamiehet', 'akateemisesti koulutetut ihmiset', 'professorivaltuutetut' ja 'konsultti'. Strategia-asiantuntijuus sulkeutuu pois niiltä, joilla ei ole riittävää koulutusta tai vaadittavaa organisatorista asemaa ja jotka eivät osaa strategisen johtamisen kieltä. Heitä ovat esimerkiksi 'kuntalaiset' ja 'rivivaltuutetut'.

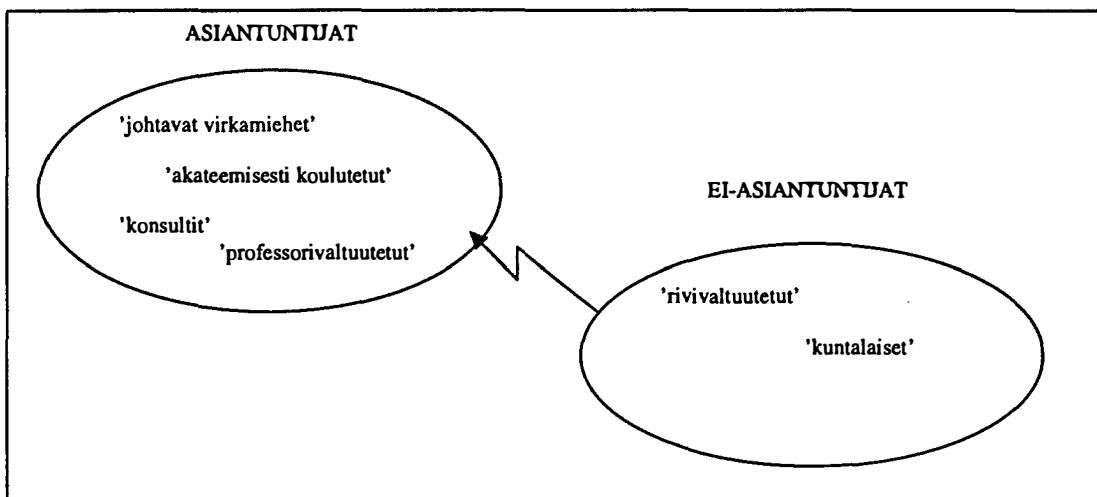
Asiantuntijuuden määrittäminen työtehtävän vaatimukseksi ja henkilön ominaisuudeksi tekee luonnolliseksi eron 'asiantuntijoiden' ja 'kansalaisten' tai 'rivivaltuutettujen' välillä ja tulee tuottaneeksi näistä ryhmittymistä toisistaan irralliset kategoriat, joilla on selkeät rajat. Samalla tullaan

tuottaneeksi vastakkainasettelu asiantuntijahallinnon eli toisaalta virkamiesten ja muiden asiantuntijoiksi määrittyvien toimijoiden sekä toisaalta demokratiaa tai kansanvaltaa edustavien kaupunkilaisten ja valtuutettujen välille (ks. esim. Tuittu 1997: 77, 78). Asiantuntijaeliitti edustaa niitä, jotka tietävät ja joilla on organisaatioissa valta-asema kun taas kansalaiset sekä heitä edustavat ns. rivivaltuutetut eivät tiedä eikä heillä ole asemaa organisaatioissa. Kuvassa yksi on yhteenvetona esitetty, ketkä määrittyvät puhutussa strategiasa asiantuntijapositioniin ja ketkä määrittyvät ei-asiantuntijapositioniin.

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

Ratkaisuksi tarjotaan usein verkostoitumista, johon liittyvät vuorovaikutus, kommunikointi ja avoin tiedonvälitys (Sotara - Linnamaa 1999). Ajatellaan, että eri tahojen saattaminen tiiviiseen keskusteluyhteyteen hälventää raja-aitoja ja tuottaa osapuolille ymmärrystä toinen toistensa näkökulmista, lähentää näkemyseroja ja lopulta muovaa osapuolten mielipiteitä samankaltaisiksi (ks. Erickson 1988). Verkostoituminen voikin lähentää osapuolia, mutta se on kuitenkin vajavainen ratkaisu, jos ei oteta huomioon sitä, että toimijaryhmien väliset suhteet eivät ole lähtökohdiltaan tasavertaisia kommunikointi- ja vuorovaikutussuhteita, koska asiantuntijuusdiskurssi tuottaa suhteen osapuolille erilaiset ja eriarvoiset toimijapositionit.

Strategisen johtamisen viitekehyksessä johtajan valta ja asiantuntija-asema on usein sisäänkirjoitettu verkostosuhteisiin. Strategiakirjallisuudessa on tyypillistä käsitteellistää verkostotoimintaa erityisesti johdon välineenä vaikuttaa muihin ja välittää tietoa niin oman organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. On luonnollista ja tärkeää, että suuri osa johtajan työajasta kuluu erilaisten sosiaalisten suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä (ks. Mintzberg 1973; Carroll & Teo 1996: 423). Verkostosuhteiden toiminnan ymmärtäminen ja mallintaminen nähdään tärkeäksi siitä syystä, että verkostot tuottavat tietoa, valtaa ja hyvinvointia verkostoissa toimiville ihmisille (ks. esim. Burt 1992: 9–10). Verkostosuhteet ja yksilön, kuten johtajan, asema verkostossa ymmärretään yksilön sosiaalisena pääomana. Toisin sanoen verkostot tarjoavat johtajalle mahdollisuuksia hankkia tuottoa osaamiselleen ja



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

kilpailuetua edustamalleen organisaatiolle. Järjestäessään verkostosuhteensa oikein johtaja voi optimoida tiedonhankintansa, hän voi koordinoida muita toimijoita ja siten vahvistaa omaa valtapositiotaan verkostossa. (Burt 1998: 6). Tällainen verkostoajattelu mallintaa verkostosuhteita instrumentaalisina suhteina (Brass 1992), jotka ovat tärkeitä työelämässä ja erityisesti johtotehtävissä menestymisen kannalta ja jotka ovat erilaisia ja tehokkaampia kuin tunnepohjaiset siteet, kuten ystävyys (Scott 1996: 233).

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

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

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

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

AVAUKSIA STRATEGIA-ASiantuntijoiden JA EI-ASiantuntijoiden VASTAKKAIN-ASETTELUN PURKAMISEKSI

Organisaation virallisen todellisuuden kertomisen ohella virkamiehet puhuvat itsestään osana

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

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

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

Strategia-asiantuntija tekee omia tulkintojaan strategiasta

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

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

Virkamies ottaa vastaan puhujaposition, johon tutkija hänet kutsuu, ja alkaa sujuvasti kertoa omista kokemuksistaan strategiaprosessissa tai omista mielipiteistään strategiaan liittyen. Hän ei vaikuta epävarmalta siitä, mistä hänen 'kuuluisi' puhua eikä hän kysele selvittäviä kysymyksiä siitä, mitä hänen 'pitäisi' kertoa. Osa pohdinnoista näkyy konditionaaleissa, osa pohdinnoista alkaa lausahduksella 'Olen näitä miettiny...'

Strategiapuheen edetessä henkilötasolla asiantuntijuus kiinnittyy puhujan tulkintoihin ja sitä kautta määrittävään aikaan ja paikkaan sijoittuvaan tietoon. Puhuessaan aktiivissa molemmat puhujat tulevat keskusteluun mukaan monipuolisina, monissa suhteissa toimivina ihmisinä ja monien diskurssien määrittäminä toimijoina (vrt. Knights & Morgan 1991: 254). Niinpä heidän asiantuntija-asemansa ei määri pelkästään tiukan yhdenmukaisesti kuin edellä on esitetty. Puhuttaessa strategiasta henkilötasolla strategia-asiantuntijuus ei määriy ensisijaisesti instrumentaalisten arvojen, kuten koulutustaustan tai kokemuksen pituuden perusteella, vaan nimenomaan sen perusteella, minkälaisia tulkintoja ja ajatuksia puhujalla on Tampereen kaupungin strategiasta. Normina ei ole, että virkamiehet referoivat strategiateorioita tai että he tuottavat yhtenäistä strategiapuhetta. Sen sijaan oletuksena on, että eri ihmiset tuottavat erilaisia tulkintoja kaupungin strategian merkitykselle. Tällaisessa kerronnassa strategia-asiantuntijaksi voi määriytyä kuka tahansa toimija, jolla on ajatuksia, mielipiteitä tai omia tulkintoja kaupungin strategiasta (vrt. Alveson 1993: 1013).

Strategia-asiantuntija saa olla epävarma

Puhuttu strategia sallii strategia-asiantuntijalle erehtymisen, epäroinnin ja mielipiteiden tai ajatusten muuttumisen. Kaupunkiorganisaation toiminta ei näyttäydy yksinomaan rationaalisena toimintana vaan siihen liittyy epävarmuutta. Virkamiehet eivät määriy yksinomaan koneiston osiksi, jotka määrätietoisesti kyselemättä täyttävät heille määriteltyä asiantuntijan tehtävää. He ovat tuntevia, pohtivia ja monipuolisesti ajattele-

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

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

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

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

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

Henkilökohtaiset kokemukset ovat strategia-asiantuntijuutta

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

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

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

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

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

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

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

Asiantuntija ymmärtää erilaisia näkökulmia

Virkamiehet tunnistavat erilaisia sidosryhmien näkökulmia ja ymmärtävät, että eri näkökulmista

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

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

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

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

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

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

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

Asiantuntijuus muotoutuu vuorovaikutuksessa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Strategia-asiantuntijuus puhutussa strategiassa

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

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

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

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

LOPUKSI

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

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

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

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

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

varassa he jäsentävät sekä omaa että muiden toimintaa.

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

LÄHDELUETTELO

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

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