

**STRATEGIA YLEISENÄ JA YKSITYISKOHTAISENA.
STRATEGIAN JA ELÄMISMAAILMAN KERROTTU SUHDE**

Pro gradu -tutkielma

Strateginen johtaminen on arkipäivää Suomen julkisella sektorilla. On olemassa lukuisia malleja ja ohjeita strategisen johtamisen avuksi. Suurin osa niistä on hyvin yleisellä tasolla, eikä ota kantaa siihen mitä todella tapahtuu kun strategia jalkautuu ja millainen todella on syyn ja seurauksen suhde strategian ja ihmisten kokemuksen ja toiminnan välillä. Suurissa ja monimuotoisissa organisaatioissa ylimmät strategiset tavoitteet jäävät pakostakin hyvin abstrakteiksi, jotta niitä voidaan helposti soveltaa useille hallinnonaloille ja useisiin tehtäviin.

Mitä abstraktimpi jokin tavoite on, sitä moninaisempia ovat tulkinnat siitä, mitä se tarkoittaa käytännössä jossain yksityiskohtaisessa tilanteessa. Hyvin yleisellä tasolla olevat linjaukset täytyy tulkita tilannekohtaisesti, jotta strategiset suunnitelmat voidaan toteuttaa. Tämän tulkitsemisen hetkellä strategian sisällölle syntyy erityinen merkitys, joka on aina tilanne- ja tapauskohtainen. Strategian käytäntöön viemisen prosessissa abstraktit linjaukset muotoutuvat erilaisiksi päätöksiksi, hankkeiksi, toiminnaksi.

Makrotasolla strategiaprosessia voidaan mallintaa useilla tavoilla, mutta hyvin vähän on tutkittu sitä, mitä prosessi organisaation arjessa ja ihmisten elämismaailmassa sisältää. Ymmärrys siitä, mitä jalkautumisessa tapahtuu ja millainen on strategian ja ihmisten elämismaailman suhde, on vielä hyvin puutteellista. Pro Gradu -tutkielmassani ongelmaa lähestyttiin ihmisten välisen vuorovaikutuksen tasolla käyttäen analogiana kompleksisuutta vuorovaikutusprosessien dynamiikan ymmärtämisessä. Tutkielmassa kompleksisuus yhdistyi intersubjektiiiviseen ihmiskäsitykseen, sosiaalipsykologiaan sekä prosessiontologiaan muodostaen perustan uudelle ymmärrykselle organisaatioista ja johtamisesta.

Kompleksisuus on parin viime vuosikymmenen aikana nopeasti yleistynyt käsite, joka on otettu käyttöön myös organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksen alueella. Organisaatioiden kompleksisuutta on tähän mennessä lähestytty muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta enemminkin teoreettiselta pohjalta, kuin empiirisiin tutkimuksiin ja siksi sen on pelätty olevan pelkkä ohimenevä trendi. Teknisesti erittäin kehittyneen kompleksisuustieteen juuret ovat syvällä laskennallisissa tieteissä, minkä vuoksi sen suora soveltaminen organisaatiotutkimukseen ei ole ongelmatonta. (Demers 2007; Tsoukas & Hatch 2001).

Kompleksisuuden käsitteen merkitys voidaan ymmärtää monella tavalla. Usein kompleksisuuden käsitettä käytetään synonyyminä monimutkaisuudelle. Puhutaan esim. organisaatioiden ympäristön kompleksisuudesta ja kompleksisuuden hallinnan tarpeesta. Kompleksisuuden ajatellaan olevan ilmiöiden ominaisuus, sitä sen kummemmin analysoimatta, jolloin kompleksisuuden tarjoama radikaalisti uudelleen ymmärryksen potentiaali jää hyödyntämättä. Kompleksisuuden syvempään merkitykseen liittyy hallitsemisen ja ennakoinnin kyseenalaistuminen, jonka myötä täytyy myös hyväksyä ilmiöiden kehityksen ennakoimattomuus ja paradoksaalisuus.

Tutkielmani on Helsingin kaupungin henkilöstön sekä ylemmän johdon haastatteluihin perustuva laadullinen tutkimus Helsingin kaupungin strategian merkityksestä ihmisten kertomana. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu kompleksisuus- ja prosessiajattelusta sekä sosiaalista näkökulmaa

painottavista organisaatioteorioista. Metodologinen viitekehys perustuu symbolis-tulkinnalliseen organisaatiotutkimukseen, hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan ja narratiivisuuteen. Tutkielma toteutui osana Tietoperustainen johtaminen Helsingissä -tutkimusprojektia.

Tutkielmassa havaittiin, että strategian merkitys on kiteytettävissä ohjaavuuden ja joustavuuden paradoksiin. Ohjatakseen organisaatiota strategian pitäisi säilyä samana ja yksiselitteisenä, mutta jalkautuakseen sen tulisi kuitenkin muuttua kontekstiin sopivaksi. Strategia on yleisyytensä vuoksi hyvin monimerkityksellinen, mutta kuitenkin sen kerrotaan ohjaavan organisaatiota ja sen ohjaavuuteen ja konsensusluonteeseen halutaan uskoa. Strategian voidaan katsoa olevan tulkintakehys, jonka avulla elämismailman kompleksisuutta voidaan selittää niin, että se vaikuttaa hallittavalta. Strategia on yleisellä tasolla konsensus, mutta sen konkretisoituminen on kompleksinen sosiaalinen prosessi. Teoreettisella kielellä kyse on symbolien merkitysten yleistämisen ja erityistämisen prosessista. Eri symbolit ja käsitteet saavat erilaisia merkityksiä aina tilannekohtaisesti.

Strategian suhde ihmisten elämismailmaan muodostuu silloin, kun ihmiset *selittävät* yhteyden *kokemansa hetkellisen asian* ja strategian välille. Yleisen ja monimerkityksisen strategian suhteen ihmisten elämismailmaan voidaan sanoa olevan *selitetty* ja *kerrottu*. Ihmiset tarvitsevat yleistämistä selittääkseen monimutkaisia asioita mahdollisimman yksinkertaisesti. Strategiseen suunnitteluun osallistuneiden näkökulmasta strategia on *yhteinen sopimus siitä mitä tehdään*. Suunnitteluvaiheessa strategia jalkautuu jo etukäteen suunnitteluun osallistuvien ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneissä kokemuksissa. Lopullinen artikuloitu strategia-asiakirja on yleistys osallistujien käsittelemistä erityisistä teemoista ja näin olleen etäännyntynyt kokemuksesta. Tullakseen jälleen koetuksi, sen täytyy saada erityisiä merkityksiä uusissa vuorovaikutusprosesseissa, jolloin sen sisältöä toistetaan ja aina samalla muutetaan.

Strategia on jatkuvaa ihmisten välistä kanssakäymistä, jossa se säilyy samana yleisenä teemana samalla kuitenkin muuttuen aina sen saamien hetkellisten ja paikallisten merkitysten mukaan. Kukaan ei pysty hallitsemaan strategian jalkautumista, koska kukaan ei pysty hallitsemaan vuorovaikutusta. Strategisen tahdon toteutumisen tavat ovat tulkinnanvaraisia ja toteuttaminen vertautuu improvisointiin. Johtajatkaan eivät itse tiedä mitä kaikkea monimerkityksinen strategia voi käytännössä tarkoittaa ja mihin se voi johtaa tai olla johtamatta.

Tutkielmassa havaittiin, että organisaatio toimii ja työt tulevat hoidetuiksi ilman objektiivisesti ohjaavaa strategiaa. Sekä organisaation päätöksenteko, että arkipäivän työnteke, ohjautuu itsestään ihmisten välisissä neuvotteluissa ja keskusteluissa, joissa he sitovat abstrakteja tavoitteita omaan toimintaansa samalla muuttaen niitä ja samalla muuttuen myös itse. Strategiaa käytetään merkityksellistämisen välineenä tarvittaessa, mutta se ei voi tarjota suoria vastauksia päivittäiseen organisointiin liittyviin kysymyksiin. Strategia realisoituu toiminnassa, hetkellisesti ja paikallisesti.

Tutkielmani auttaa ymmärtämään, että organisaatiomaailma ja ihmisten toiminta on paljon ennustamattomampaa, epäjärjestelmällisempää ja luovempaa kuin mitä perinteinen käsitys strategisesta johtamisesta olettaa. Se tarjoaa myös selityksen siihen, miksi organisaatiot eivät aina onnistu tavoitteissaan huolellisesta suunnittelusta huolimatta. Tutkielmassa käytettyä viitekehystä ja esiin nousseita ajatuksia on mahdollista syventää esimerkiksi osallistuvan toimintatutkimuksen keinoin ja soveltaa myös muunlaisiin teemoihin. Osallistumalla organisaation arkeen on mahdollista tarkastella yleisten teemojen erityistämistä eli sitä kuinka strategian tai jonkin muun asiakirjan tai suunnitelman sisällöt saavat erityisiä tilannekohtaisia merkityksiä organisaatiossa.